

# 平成22(2010)年度「NGO長期スタディ・プログラム」最終報告書

提出日:2011年2月3日

スタディ員: 井上 美奈子

所属団体: アジア太平洋都市間協力ネットワーク事務局(CITYNET)

受入先機関名: NGO Management School (スイス)  
Asian Coalition for Housing Rights (居住権のためのアジア連合/タイ)

研修期間: 2010年11月3日 ~ 2011年1月3日

研修テーマ: NGOマネジメント

## 全体研修目標:

- (1) NGO運営において必要な手法や考え方を理解し、運営に伴う実務知識や能力の向上を目指す。
- (2) 講義で修得した知識をもとに実務能力・実践能力を高める。  
NGOで働く人たちをサポートし、働きやすい環境を整えていくためにNGOでの管理能力向上を目指す。  
事業への理解を深め、日本での事業実施及び資金調達の可能性の拡大を目指す。  
国民からの事業への理解を取り付けるための広報能力を高める。併せてNGO及びその職員の地位向上を目指す。

## 具体的な研修内容:

- (1) NGO Management Schoolにて「Project Cycle Management Compact」「Effective Fundraising for Results」「Exit Strategies: Effective Programme Disengagement」「Essentials of NGO Management」のコースを受講。
- (2) NGO運営の模範となるAsian Coalition for Housing Rights (ACHR)での実務研修。

## 研修の成果:

- (1)- Project Cycle Management (PCM)について、実際に事業の計画・立案、実施、モニタリング、評価が行えるようにその手法を修得することができた。  
顧客が料金を支払いサービスを提供し利益を得ている「利益重視」の民間と、顧客に無料でサービスを提供し「利益度外視」のNGOの大きな違いは、民間における顧客はサービスを複数の中から選択する「権利」があるが、NGOにおける顧客は提供されるサービスを複数の中から選択する「権利」がない点である。また、民間ではサービスの「質」が低ければ顧客に選択されなくなり、結果淘汰されてしまうが、国際協力NGOではサービスの「質」が低くても顧客にとっては他の選択肢が無いいため、そのサ

ービスが提供され続けてしまう可能性がある。そのため、国際協力事業を実施しているNGOはもっと「サービスの受け手のニーズ」と「サービスの質」に細心の注意をはらって事業を実施することを心がけることが大切である。ちなみに、国際協力における「事業」が当初の計画どおりに目標達成しているのは全体の16%のみであり、さらにその16%のうち80%が途中で事業の見直しを行うことで目標達成に至っていると言われている。このことから、事業の成功＝目標の達成のためには、綿密な計画の作成、モニタリングの実施、計画案の修正、を行う必要がある。今回修得したProject Cycle Management (PCM)の手法は結果重視型であり、今後事業を実施するにあたって有効な手法といえる。

実際のPCMの手法として、以下のことを学んだ。(研修内容詳細は添付資料参照)

現状における問題の特定のための「ニーズアセスメントの目的、方法について」

問題の原因を特定するための「関係者相関図、プロブレムツリー/ソリューションツリーの作成/活用方法」

問題の解決方法特定のための「ロジカルフレームワークの作成/活用方法」

実施事業のモニタリングのための指標の選定・作成方法

その結果、所属団体が計画している事業や抱えている問題に対してProject Cycle Managementの手法を適用し「関係者相関図」「プロブレムツリー/ソリューションツリー」「ロジカルフレームワーク」を作成し、講師から本手法実用に際しての注意点やアドバイスを受け、より具体的な知識を習得することができた。

(1)- ファンドレイジングに不可欠なコミュニケーションと情報収集・発信能力についての手法、ツールについて修得することができた。

所属団体について正確なビジョンとミッションを相手に伝えるための手法、またそのための情報発信ツールについて研修を受けた。(研修内容詳細は添付資料参照)次に自分自身と所属団体についてのプレゼンを研修生全員と1対1で行った。また、実際にパンフレット、ウェブサイト、年次報告書、ニュースレター、企画書(提案書)などを用いて研修生同士が意見やアイデアなどを出し合い、より有効なコミュニケーションツール・手法を習得した。

また、本コースでは、資金調達の方法についても学んだ。ただヨーロッパとアジアにおけるお金を集める・寄付するという文化に大きな違いがあることなどから、実際に修得した方法がアジア(日本)で有効活用できるかは疑問が残る。

(1)- プロジェクト終了計画とその手法について修得することができた。

事業を打ち切る方法に決まったルールはないが計画段階で事業を終了させることも念頭に入れた計画を作成することが重要であること、また現地に根を張った事業を計画・実施・受渡しを行うことが重要であることから、実際にProject Cycle Managementを用いて実施している事業を例にロジカルフレームワークを用い、事業を終了させるという実践方法を修得した。

また頭の中にあるアイデアを文字にし、さまざまなチャートに整理し、他者と共有する時に役立つソフトウェア（XMIND）を用いたマインドマップ、組織関係図、ロジックチャートを作成する方法なども習得し、自分の頭の中にあることをきちんと形にすることで自分のチームと情報を共有することが重要なことを再確認できた。

(1)- NGOマネジメントに必要な「国際協力の概念-種類とその歴史、課題」及び「NGOにおける人材管理」についての知識を習得することができた。

国際協力についての概念や移り変わり、これまで乗り越えてきた課題、乗り切れず抱え続けている課題などの背景を知ることによって時代の移り変わりと共に国際協力の目的・方法も変化を遂げていること、NGO団体としての持続性を考えるためにはもっと広い視野で所属団体を位置づけ、成長させていくことの重要性を学んだ。

研修は主に、1)講師による説明、2)グループディスカッション、3)グループ作業、4)グループ発表、5)ゲームという形式で行った。「人材管理」についての研修ではゲームを行い、コミュニケーション無しでゴールを目指すのと、コミュニケーションを用いてゴールを目指すのでは全く違った結果/成果が得られることを実際に体験した。効率よく業務を行い目標に達成できるチームになるためやチームリーダーとなるために必要な要素や役割・方法を修得することができた。（研修内容詳細は添付資料参照）

(1)- 数多くのNGO及び国際機関の職員と情報・意見交換を行うことができた。

NGO Management Schoolの研修を通じて、国際協力を携わる仕事をしている方々（約40名）と直接情報・意見交換を行いネットワークを築くことができた。また、事業に関してもアフリカとアジアでは文化や経済・歴史的背景が違っていると切り離して考えることが多かったが、お互いにスケールダウン・スケールアップの必要はあるもの、成功例を共有することができた。

また今回の研修を経て所属団体についてのアピール方法も回数を追う毎に改善することができ、最終的には多くの研修生にCITYNETについて知ってもらうことができた。

(2)- ACHRの組織・事業運営方法について理解することができた。

ACHRは1988年に設立した貧困や居住問題に立ち向かうためにアジアで活動する諸組織のネットワークで、NGOや大学関係者などを中心に市民活動や草の根事業を通してアジア地域で貧困層のために意味のある都市開発を行うために地域協力に根ざした情報や経験の共有を行っている。当団体は国際的に知られている国際ハビタット連合のアジア代表を務めており、NGO団体としてもしっかりとした地位を確立している。

<総務> リスニング対象者:総務・会計担当者

ACHR 事務局で働く職員数は5人とCITYNET事務局の職員数10名の半分でありながら、年度予算はCITYNETが約6千万円なのに対し、ACHRは約8億8千万円、しかもその資金は100%ドナーからの基金で賄われており、そのうちのわずか4%が団体運営費に使われている。つまり、少人数でありながら多くの（大きな）事業を実施している。それを可能にしている資金の内容と調達方法、また資金の項目分け、また人材管理・

維持方法についても詳しく話を聞くことができた。

<会計> リスニング対象者:総務・会計担当者

事業費の管理・決裁・監査の仕組みについて話を聞き、どのようにしてドナーとの良好で継続的な関係を築いているのかを知ることができた。

<事業> リスニング対象者:プロジェクト・アソシエイト

事業の選定方法とモニタリング、評価方法について話を聞いた。事業実施において直面する問題とその対処方法について情報共有を行うことができた。またACHR では事業担当者が広報のためのニュースレター、報告書などを作成していることから広報と事業2つの業務の両立方法についても話を聞くことができた。

(2)- 事業の現地視察を行うことで事業の仕組みとコミュニティとの繋がり、実施事業のインパクトを知ることができた。

ACHR がビル・ゲイツ財団から資金を得て実施している事業「ACCA (Asian Coalition for Community Action) 事業」のモデルとなったタイ・バンコク市内にあるスラム、Bang Buaの現地視察を行った。コミュニティの人から実際の事業の仕組み、また事業実施前後とでの生活の変化などについての話を聞くことができた。

事業期間は2003年から2011年3月。内容はスラムの改善、229軒の家を合法的な土地に建て直すというもの。住民へのリスニングにより次のことがわかる。

- 1) 2004年から一家につき200バーツ(約600円)/月貯蓄(コミュニティバンクの設立)
- 2) 貯蓄額が15,000バーツになった家庭は政府から135,000バーツ融資してもらえる
- 3) 10mx7.5mの土地に二階建ての家を建てるができる
- 4) 家を建てた土地は王家の土地なので毎月150バーツを賃料として国に収める(借地権:30年×3期=90年)

事業実施前と後の変化

- 1) 貯蓄によって将来の生活について考えられるようになった
- 2) 雨水ポンプ設置により家が洪水により浸水しなくなった
- 3) 寝室とダイニングが別々になり食事のたびにベットを動かす必要がなくなった
- 4) 道路が広く・コンクリートになり子供や年寄りも安全に歩行でき、さらに消防車が通れるようになった
- 5) 事業の全てコミュニティの住民によって実施されたため、家や道路、雨水設備を作る知識・技術を修得し働くことができるようになり、持続的に収入が得られるようになった

興味深いのは、この事業によりコミュニティの人が貯蓄を始めることになったこと、事業を実施する中で住民が収入を得るだけのスキルを身につけることになり、事業終了後にはコミュニティによるコミュニティバンクや事業運営が継続されている点で、「持続性」が重要視され、事業モデルの仕組みが確立されている。今後事業を計画・立案する際にとっても参考になると考える。

## 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)- 目標の共有

人材管理については、規則や役割を文書化するだけではなく、チームの全員が同じ「目標」をきちんと認識しているかどうかがとても重要である。日々業務に追われ続けている職員全員が同じ目標に向かって効率的に役割を果たすために、今回のNGO Management Schoolの研修で行ったゲームを所属団体でも行い、「チーム」として活動するために必要な「コミュニケーション」「共通の目標認識」を持つことの重要性の再確認に努めたい。

### (1)- 研修制度の導入

ヨーロッパの多くのNGOでは職員のモチベーションを上げるために、所属団体が3年ごとに最長で半年（期間の長短は所属機関の規定による）の研修・研究期間を与えるという仕組みを取り入れている。これは給料が低くても自身の能力開発に割く時間が与えられるため（ちなみにその期間は無給）、国際協力に携わる職員の多くが長く所属団体に所属し、また自身の能力開発のために行う研修や研究によって結果的には所属団体にさらなる貢献をするという正のサイクルを生み出している。これを参考に、チームがよりよい力を発揮するための組織づくり（人材管理）について、職員と話し合い研修制度の導入に努めたい。

### (1)- 日本の都市とアジアの都市間での事業の拡大

所属団体は、都市間協力を通じたアジア太平洋地域での都市開発に取り組んでおり、日本の都市にはアジアの都市と共有できる知識・技術・経験が豊富にある。そこで今回の研修で修得したProject Cycle Management(PCM)の手法を用いて、アジアの都市/NGOと日本の都市/NGOの協力の可能性を模索し、事業の実施を行いたい。そのためまず、CITYNETの存在と有効性を知ってもらい協力を取り付けるため提案書の作成と事業の計画・立案を2012年までに行う。

### (1)- 年次報告書の見直し

年次報告書を例に用いた研修生との意見交換にて、「所属団体の年次報告書に会計報告を含め明朗な会計にすることで会員をはじめドナーやパートナーからの印象が良くなる」また「ドナーのロゴを入れてはどうか」という提案があった。2011年度の報告書から取り入れられるよう所属団体内で検討したい。

### (2)- 会計の透明性を高める

ACHRでは毎月公認会計士による支出入の確認が行われている。またドナー毎に外部に監査を委託し、透明性の高い会計報告書を年次報告書に添付し提出することで複数のドナーと良好な信頼関係を維持し、活動の資金援助を継続的に受けられている。所属団体では、毎月の公認会計士による支出入の確認を実現するのは難しいが、ドナー毎に外部に監査を委託し透明性の高い会計報告書を作成することは考慮すべきである。今後は事業を実施するにあたり、ドナーやパートナーと事前に協議し、契約書

(同意書)に外部監査の実施、その費用負担について明確に記載・実施することを所属団体に提案していく。

#### (2)- 外部の人材の有効登用

ACHRでは事務局の常勤職員の他、事業を実施している国で現地の契約職員を雇用するなど、外部の人材を上手に取り入れて事務局職員の業務負担を軽減している。所属団体でも、日本国内の事務局職員の業務負担軽減のため、また事業の円滑な実施のために現地での専門家もしくはコーディネーターの雇用を計画・実施していく。そのためには現地でのネットワーク、雇用体制の確立が不可欠であり、それを2011年内にまとめる。

#### (2)- ACHRとの協力の可能性

ACHRはコミュニティと強いネットワークを持っているが、スラム改善には国や自治体の理解・協力が不可欠である。そこで今後CITYNET会員都市とのネットワークを活かし、自治体からの協力を取り付け、コミュニティと自治体との協力体制の確立を目指したい。2011年度には韓国ソウル市職員に対しワークショップを開催し、スラムに対する理解・改善への協力を呼びかける計画だが、今後もスラム改善に取り組んでいるコミュニティと自治体との協力体制の確立に向け、ACHRとの協働に努めたい。

#### (3) 所属団体の職員との知識の共有

報告会を開催し、研修で修得した知識、また教材を所属団体職員とも共有していく。

#### (4) 広報紙による事業紹介

今回のNGO職員長期スタディ事業の様子をニュースレター(日本語版及び英語版)で紹介する。

#### 本プログラムや事務局側に対する提案、要望等:

前年度のスタディ員の方からも「最初の1ヶ月は調整期間だと思って焦らずに頑張ることが大切」というアドバイスをいただいたが、受入先団体に慣れるための時間を考慮すると、最短の実務研修期間が2ヶ月になるよう、全体の研修期間を最短3ヶ月にすることで本研修でより多くの事を学べるのではないかと感じた。

今回、所属団体の活動地域であるアジア太平洋地域から飛び出し、ヨーロッパやアフリカで活動を行っているNGOの方達との意見・情報交換の機会及び実務研修の機会を与えていただいたことで、多くのことを学んだ。今後この経験を活かし自己啓発に努め、所属団体はもちろん、日本のNGOの地位向上に努めたい。

以上