

平成 24(2012)年度「NGO 長期スタディ・プログラム」最終報告書

提出日	2013年3月19日
氏名	宍倉 栄
所属団体	特定非営利活動法人 JEN
受入機関名(所在国)	株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング (スリランカ、インド)
研修期間	2012年7月7日～7年28日

研修テーマ	企業・NGO連携による BOP ビジネスを学び、企業のリソースを活かした自立支援プロジェクトを開発するスキルを習得する。
全体研修目標	研修プログラム「GIA リーダープログラム」(Develop Global, Innovative, and Authentic Leadership)に参加し、スリランカにおいて事業地でプロジェクトを立案する為の必要なスキルと知識を会得し、革新的な戦略を立案する力をつける。研修プログラム後のインドにおいては、企業とNGOの連携による自立支援の研修を実地体験によって強化する。

具体的な研修内容

- 1 GIA リーダープログラム Phase1 としてチームビルディング、U理論 (Otto Scharmer)、システム思考、異文化交流研修、BOP ビジネスの実例を学ぶ。

(事例・GE 医療超音波機器、ユニリーバ、グラミン銀行、P&G、セメックス住宅、マザーハウス、MARS カカオ、住友化学、エーザイ、ナイキ、SC ジョンソン他)

- 2 GIA リーダープログラム Phase2 として、新興国 (スリランカ) でフィールドワークを行い、行政、企業、現地 NGO との会合を通して、国への理解、ニーズの把握、新事業を通じた国の発展を考察し、新事業の為の視野・発想を学んだ。場所は Colombo から北上し Ralapanawa (農村) で農村体験、北部 Jaffna に移り、飛行機で南部 Hanbantota に移動、Colombo に戻った。

(訪問先・マハボディソサエティの社会貢献活動、農業系ソーシャルビジネスの CIC、財務省、野党政治家、副大統領秘書、Ananda College、マイクロファイナンス SANASA 銀行、農村地域支援団体、北部軍施設、NGO SewaLanka 漁業支援、元兵士起業支援、ハンバントタ新港、コロンボ大学農業 ICT 教育システム、コカコーラ、NGO Salvodaya Foundation 生業支援、孤児院、NGONet 在宅支援)

- 3 インドにて、企業と連携し支援活動を行う NGO の活動を実地で学ぶ。場所は Delhi にて在宅支援を経験し、Patna、Saurath に移動、農村で女性エンパワメント活動を実地体験した。

(訪問先・SEWA 在宅支援&GAP、Drishtee Foundation 農村支援&リコー株式会社)

研修の成果

【リーダーシップ性】

・参加した「GIA リーダープログラム」は、文化の違う新興国で事業を成功させるノウハウを学ぶ内容であり、いかにその国を多角的に理解し共に歩む意識を持つか、そして正しいニーズをどう把握するかというところに焦点が置かれていた。その手法として、システム思考、ロジックツリーやループ図でのレバレッジポイントの見出し方、そしてU理論を学んだ。

事業を興すことの成功だけではなく、支援活動においてこそ真の変革をもたらす考え方の必要性を実感した。そしてこのような考え方は事業地で活動する中でチーム全体が自身の思い込みを捨て、変革を信じて取り組まなくてはならない。強いリーダーシップ性が必要であると認識した。

・スリランカで、国の理解を深めるためのプログラムとして様々な立場の組織・人と会談した。宗教、政治、行政、軍、実業家、社会貢献的企業、マイクロファイナンス銀行、マイクロファイナンス受益者、高等教育従事者、学生、NGO、農村家庭、教師と多岐にわたり国の現状やニーズについて議論を行った。支援団体としての一元的な見方ではなく深く総合的に国の現状と問題を意識することができた。支援団体としても違う立場の要人と会い、様々な支援の仕方（宗教組織による民族問題への取組、ソーシャルビジネス、マイクロファイナンスなど）を知り、広く国の発展を考えるべきと実感した。

・支援団体の海外事務所は少ない人数で運営する為、職員のケアの必要性を感じた。

【支援活動】

・貧しい農村に宿泊し、井戸（水）の必要性を強く認識した。水のある場所は作物が実り、ない場所は乾ききっていた。コミュニティリーダーの家庭は、家族で分担しレンガ作りや街に稼ぎに出るなど多角的に収入を創出することを考えており、更に敷地内に井戸がある事が豊かさを意味した。一方、農業以外に労力を割く余裕のない少人数の家族や井戸のない家は生活がかなり厳しい様子だった。水を中心に生活やコミュニティが成り立っている様子を実感した。

・スリランカの北部から南部まで通過したが、自分が支援対象として把握していた、厳しい状況におかれている帰還民の存在がなかなか見えなかった。各業界の要人は日本からの投資を期待しており、戦争の後始末等の国の弱い部分を見せようとしなかった。強く問うと、副大統領秘書は多く残っている兵士の給与や国で賄う教育費・医療費の問題を語り、宗教者は民族問題に触れ、北部の軍代表者は、帰還民の生活支援が必要と個人的に伝えられた。強く聞かなければ話題に出ず、弱者はその存在感も弱いということを実感した。

・マイクロファイナンスの SANASA 銀行において、そのポリシーの学習と共に受益者数人の事業を訪問した。受益者たちは少額の資金を着実に活かし商売を行っていた。その背景に、悪い環境で生活に困っている多くの真面目な労働者の存在を感じた。そしてマイクロファイナンスの受益者が成功するためには担当者とのコミュニケーションが良く取れていることが重要なポイントと学んだ。

・NGO のサルボダヤは孤児院や生業支援、コミュニティ支援をスリランカ全土に渡り広く行っており、その活動に強い精神性を感じた。サルボダヤはサンスクリット語で「すべてのものの目覚め（Awakening）」を意味する。啓蒙し、人格の成長の過程を社会貢献に結び付けて、個人から、家族、集落、国家、世界に「目覚めのプロセス」を説いていく。個人の変革を平和推進に向けて、社会構造の変革へと導くことをめざしている。孤児院の経営、生業支援、農村での自立支援の他、貧

しい農村とエリート学生の協働による農業や、民族問題を越えた国内の統一感を高めるイベントなど、心の壁を取り除く活動に感銘を受けた。

・北部における NGO、SEWALANKA の元兵士や帰還民の支援として、漁協の設立やなまこの養殖、経営セミナーなどを視察した。生活がまだ復興していないとはいえそのレベルは様々である。更に、市街地においてもマイクロファイナンスなどで支援を受けている人々はたくさんいる。貧しい国で、国際 NGO としてはどのような人々を対象に支援を行うべきなのか、政府とのすみわけはどう考えるべきなのかを考えた。

【企業との協働】

・インドでは、NGO の SEWA (Self-Employed Women's Association 自営女性労働者協会) を訪問。SEWA はインドの車両メーカー企業等から支援を受けて、縫製、服飾デザインの学校、在宅就労支援、最貧層の古着マーケット開催などの生活支援を行っている。貧乏で何もできなかった女性が、6 か月の講習を受け、縫製の仕事を在宅で行い、こどもを学校に通わせることができるようになる。多くの受益者の女性が地道に働き収入を家庭の為に使い、会った多くの受益者が東北の地震を心配し見舞いの言葉をくれた。支援する側、される側も同じ人であると共感した。一方、遠くの被災者をいたわる気持ちの余裕も、支援による女性の地位向上とエンパワメントに関係があるようにも思った。在宅就労に関しては GAP、ZARA などの大手国際衣料ブランドから受注を受けている。

・ NGO、Drishtee Foundation を訪問し、企業との協働を学んだ。Drishtee Foundation は 2000 年に政府電子サービスを提供する KIOSK から始まり、流通網を利用して物販を開始。村人から起業家を育成し、商品やサービスを届ける流通網に取り入れるモデルを構築した。企業を含む様々な団体と連携し、商品販売だけでなく、小口金融、医療サービス、教育サービスなどを提供する起業家を育成し、フランチャイズ方式で事業を展開する。取引手数料で利益を上げるが、収益は農村部に還元されている。今回は日本の企業、リコー株式会社と連携した女性起業支援プロジェクトを最貧困州のひとつであるソラート地方の農村で現地体験した。リコー株式会社は、末は POS 機能の導入による売上管理などで本業に結び付けることを想定され、女性による女性の小物店の経営をサポートしている。地域に熟知した Drishtee Foundation が起業候補者を定め、販売商品手配や売り上げ管理を行っている。インドでは貧しい女性でもファッションへの意識が高く、女性用小物のニーズは高い。店舗営業を支援された女性たちは、最初は受け身であってもすぐに商品選びにこだわりを見せ、イベントによるプロモーションを試みるなど経営心が着実に育っている様子がうかがえた。

・ソーシャルビジネス、マイクロファイナンス、支援活動、企業との協働と、いずれにおいてもポリシーと目的意識がしっかり守られていることが必要である。SANASA は「NGO 的銀行」とうたっており、マイクロファイナンスによって最貧層の人々が資金なしに実現できなかったことを可能にすることを第一に考え、スキルの育成やアフターケアを徹底している。SEWA は女性のエンパワメントを理念とし、路上マーケットの合法化やアドボカシー活動を行い、中・下層の職業女性の地位向上を実現している。Drishtee は農村での販路をおさえているため参画を希望する企業は多いが、単なる営利目的の企業は受け入れず、集落の農村の低所得層に合わせた仕様の変更、コスト削減の努力の必要性、そして農村部の人々の自立につき合うという決意の有無など、ポリシーに合う企業を判断し受け入れている。いずれもそれぞれの団体の役割を認識し、精神性の高い理念を追求した活動を推進していることが、成果をあげているポイントと理解した。

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

・リーダーシップ性に関して、スリランカでの BOP ビジネス研修がテーマではあったが、コミュニティを対象として事業を行う上で、必要とするポイントは全く同じだった。理解力、巻き込み力、相手の立場にたてる柔軟性、俯瞰で見られることが基本的に大切であり、チームを同じ目標に導く指導力が必要である。自分の業務に活かし、職員の指導に反映していきたい。

・支援活動においては、「自立支援」の理念に忠実に、迷わない事。必要性と団体としてやるべきことを見極める。事前学習における事例研究やスリランカ、インドでの実地体験を活かして、革新的なプロジェクトを考えていきたい。

・企業との協働においては、企業の支援する意向を地域の復興支援に最大限につなげることが団体の力量と考える。現在も東北において様々な良い支援につなげている。緊急期を過ぎた今は支援と言う形だけでなく、全ての関係者に良い結果を生むようなシステム作りをしていかなければいけないと考え、2013 年の課題として取り組みたい。

本プログラムや事務局側に対する提案、要望等

貴重な研修の機会を頂きまして感謝申し上げます。

最終報告書の提出もお待ち頂きましてありがとうございます。研修後東北の業務を経て報告書を提出できますこと、結果的に大きく研修内容を現在の業務につなげて考えることができました。

きめ細やかな案内をして頂きましてありがとうございました。

その他

野党政治家とのディスカッション



農業系企業 CIC とディスカッション



副大統領の秘書と面談



SANASA 銀行ディスカッション



マイクロファイナンス受益者

SANASA の支援で資格を得てブライダル用の飾りを自宅販売。

洋装店営業。



日用品を販売。支援を受ける前は路上で売っていた。

パティックの洋服を販売。



ララパナワの農村でコミュニティ支援を行う。



キリノッチの軍の施設でディスカッション。

キリノッチ漁協



北部元兵士の女性の起業支援（セミナー）に参加。



コカコーラ訪問



サルボダヤファンデーション孤児院訪問。



雇用創出の為のビジネスを視察。



自宅就労による、木材の玩具を販売。



インドにて、NGO の SEWA を訪問。



自宅就労者を訪問



帳簿をつける練習を兼ねアルバイトとして雇用 古着マーケット。



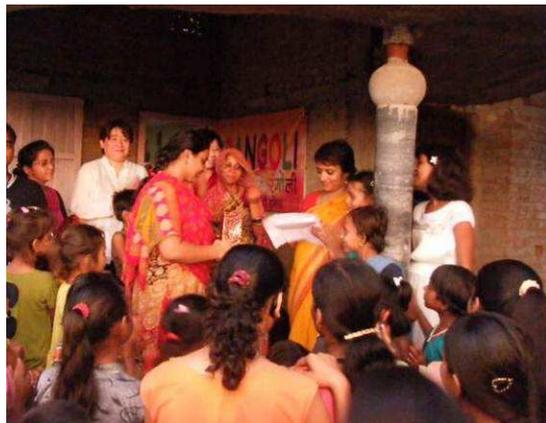
Drishtee Foundation と打ち合わせ ソラートにて農村の新店オープン（女性用小物販売）



既存店のイベント



ヘナ大会優勝者に商品を渡す。



以上