

## 平成 25(2013)年度

### NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書

|            |                                |
|------------|--------------------------------|
| 提出日        | 2014年3月14日                     |
| 氏名         | 今村純子                           |
| 所属団体       | 特定非営利活動法人 ピースウィンズ・ジャパン         |
| 受入機関名(所在国) | Mercy Corps(以下 MC)ナイロビ事務所(ケニア) |
| 研修期間       | 2014年1月25日～2014年3月14日          |

|        |   |
|--------|---|
| 研修テーマ  | NGO の枠組みに捉われない、民間企業を含めた多様な関係者の協働による戦略的な事業展開に関する考察   |
| 全体研修目標 | 民間企業を含めた多様な関係者と NGO が、共にひとつの事業を運営する上での具体的な事業調整、資金の流れ、管理方法などを経験することにて、助成金を使用した事業展開とは違った形の新しい事業運営に必要な知識を身につけること |

#### 具体的な研修内容

受入機関である MC ナイロビ事務所が実施する、若年労働者の職業能力習得および向上を目指す事業「Yes Youth Can」のひとつである若年層の起業活動を支援する融資制度「Saving And Credit Cooperative Organization(SACCO)」を研修対象とし、日々の業務を通じて NGO の枠組みに捉われない民間企業を含めた多様な関係者の協働による戦略的な事業展開について理解することを目標に以下の研修を実施した。

#### <民間企業を含めた多様な関係者の理解>

文書整理業務をすることによりプロジェクト概要・契約内容・予算・実績・事業報告書など、アメリカ政府が拠出する助成制度(以下 USAID)の規定に準じた事業関連資料に目を通すことができた。特に民間企業を含めた多様な関係者との事業調整、資金の流れ、事業の管理方法について学んだ。

#### <事業地における研修サポート業務/融資制度(SACCO)設立式典参加：事業概要の把握>

事業地(エルドレット事務所・ティカ事務所)において融資制度(SACCO)に従事するプログラム担当者を対象とした研修が実施され Finance Director のアシスタントとして資料準備や当日のタイムスケジュールなどのサポート業務を実施した。研修では助成元への報告資料についての説明や、現場で事業を運営するにあたり確認すべき事柄、財務のランダムチェックの方法などプログラム担当者の視点から事業運営手法を垣間見ることができた。

今後事業地となるニエリでは、USAID の支援のもと NGO である MC が行政と協力し新しく設立した融資制度(SACCO)の設立記念式典に参加した。事業立ち上げに関わった多様な関係者に会い話を

直接聞き、助成元(USAID)、地元行政(County)、NGO(MC)、地元住民、融資制度(SACCO)のメンバー、それぞれの立場から見た事業内容を知ることができた。

### <事業担当者からのヒアリング：事業を実施する上での課題>

事業地(エルドレット事務所・ティカ事務所)を視察するにあたり、事業を担当しているスタッフと話をする機会ができた。課題としては、MCが実施する事業はソフト面からのアプローチとなるため成果物の確認方法に工夫が必要なこと、事業関係者が多くなればなるほど物事を進めるにあたり調整すべき事柄が増え意思決定が容易に進まないことなどが挙げられた。また、資産管理や承認手続きにおいての問題も抱えており、事業を運営する上での管理体制やどのような視点で問題を捉え、結果として何を見据えているのかを知る貴重な機会となった。

### 研修の成果

(目標に対し達成できなかった内容がある場合は、その理由とあわせて報告してください)

以下、研修対象となった民間企業を含めた多様な関係者の協働による事業について記載する。

### <プログラム背景>

40 を超える民族が存在するケニアでは、2007 年から 2008 年に発生した大統領選挙に関わる民族紛争をはじめ、今日に至るまで地域によっては民族間での争いが絶えない状況が続いている。さらに、貧困、経済格差、高い失業率など多くの課題を抱え、近年若年層による暴動などが多発しており、改善策として今後の国を担うべく若年層の能力強化が必要と考えられている。

### <プログラム概要>

USAID により 2010 年から実施されているケニアにおける若年層(18 歳から 35 歳を対象)の職業能力習得および向上のためプロジェクト「Yes Youth Can」がある。USAID とケニア政府が協議し、ケニア全土で事業が展開されるよう地域ごとに請け負う機関を割り振り(\*1)、プログラムを実施している。

(\*1)ケニア地域別 Yes Youth Can プロジェクト実施団体名

地域：実施団体名

YYC /Coast: CLUSA International

YYC /Central: Mercy Corps

YYC /Nairobi: CLUSA International

YYC /Nyanza: World Vision

YYC /Rift Valley: Mercy Corps

YYC /Western: Winrock International

YYC/North Eastern Province: Education Development Center

以下に記載されたプログラム内容は予め政府間の合意のもと決まっており、実施団体によるプログラム形成の余地は限りなく少ない。加えて、プログラム期間は平均して3か月となっており、実施団体の活動は立ち上げ期の資金支援と外部者としての助言に留まり、持続的な運営は地域の行政と、地域住民に託される仕組みとなっている。

・融資制度の設立：

若年層(18歳から35歳を対象)の起業活動を支援するための融資制度(SACCO)を設立する。  
運営は地域の同世代の若者からボードメンバーを募り運営役員を投票にて選出する。  
融資の受けやすい環境を地域行政の協力と承認を得ながら独自の規定を制定する。

・General ローンの支給：

初回ローンの貸し出しをある程度の金額まで実施団体より融資機関への渡切とし、  
債務者からの融資機関への返済金は融資機関への今後の運営費に充当される。

USAID→実施団体→SACCO(融資制度)→債務者  
助成金 渡切 ローン

・Coca Cola ローンの支給：

実施団体がCoca Colaに資金を渡しCoca ColaはCoca Colaを販売するための起業に対して必要な冷蔵庫・ボトル・テントなど要求に応じて物品を支給、債務者は支給された物品相当額の支払いを融資機関へ返済する。Generalローンと同じように返済金は融資機関への今後の運営費に充当される。

USAID→実施団体→SACCO(融資制度)→Coca Cola→債務者  
助成金 渡切 渡切 冷蔵庫など物品

・融資制度設立に必要な人材育成費・視察費・会議費などを支援：

融資制度を設立するにあたり、その後の運営が滞りなく進むよう必要に応じてソフト面での強化を目的としたプログラム(法律(Corporation ACT 2014)の理解や会社の運営方法など)を設定する。また、行政との会議や他地域の視察にかかる旅費なども支援する。

### <期待する成果>

2007年から2008年の暴動を経験した若年層に対して暴力で自分たちの意思を表現するのではなく、若年層が持つ潜在的な力を争いのない地域づくりへの起動力となるように導くことが成果として期待される。

SACCO(融資制度)は地域に開かれた存在であり出資金を支払えば誰でもメンバーとなることができ、メンバーの中から公平な選挙にて役員が選出される。メンバーになることで必要な知識や教養を得る機会が与えられ、融資制度の設立過程や運営を通じて若年層が事業の主体となり経済活動の可能性を広げる効果がある。支援する短期間での事業内容はそのための環境づくりとして位置づけられ、事業の継続性については経営者の力量に委ねられているため、うまく軌道に乗ることができないSACCO(融資制度)も存在する。

### <プログラム資金>

USAID:2011年から2015年の総予算は55 million USD

### <MCにおけるプログラム内容と課題>

MCが支援を展開するRift Valley地域には7つのSACCO(融資制度)が設立されており、約7000人が出資者として登録されており、総出資額は3.5 million ケニアシリング(約420万円)となっている。ローンの利用者200人ほどに留まっている。例えば、そのうちひとつのSACCO(融資制度)の単年度収支は、収

入が 10 万ケニアシリング(約 12 万円)に対して支出が 18 万ケニアシリング(約 21 万円)となっており運営は厳しい状況が続いている。

SACCO(融資制度)が地域の金融機関として信頼性や知名度を獲得するまでには時間がかかり、出資者を増やし貸出金の回収を滞りなくできるようになるまでにはかなりの時間と労力が必要となる。加えて、SACCO(融資制度)を運営するメンバーの Capacity Building が追い付かず流動性の高い現金を取り扱うことによるトラブルが絶えない。Table Banking つまりは査定を甘い貸し出しが実行されたり、お金の流れが把握できない状況に容易に陥ったり、それらが金融機関としての信頼度を失う要素となり悪循環となってしまいうことも事例として発生している。

また、行政機関の意向を大きく反映したプログラム構成のため、政権交代や地域の政治家の考え方など政治の動向にプログラム内容が左右されるような事態も弊害となり、これら不可抗力への対応がもうひとつの大きな課題として存在している。

### <研修テーマに対する考察>

NGO の枠組みに捉われない、民間企業を含めた多様な関係者の協働による事業展開に関する考察を研修テーマに設定し、政府から拠出される助成金以外の資金調達手法とプログラムへの組み込みを成果として期待しこの研修に取り組んだ。

実際は事業に対して民間企業が資金供給する仕組みはなく NGO のプロジェクト資金は政府からの助成金(USAID)のみで賄われていた。さらに、USAID と民間企業がパートナーシップを組んでいるために、民間企業との連携がプログラムの一部として予め設定されていることに驚きを感じた。資金調達のひとつとして民間企業を捉えたモデルケースを導き出せなかったことは非常に残念であった。NGO の立場からは用途が限定された予算も含まれ非常に自由度の低い助成金として捉えられた。

しかしながら、ケニア全土で同じ内容のプログラムを同時に実施できる事業規模と期待される波及効果、Coca Cola の事例のように民間企業への利益となる仕組みをプログラムの中に盛り込み、引き換えにファンドを受けるという USAID の民間企業資金の取り込み方については興味深い考察点となった。多様な関係者が関わるプログラムでの利害関係を認識し調整を重ねながら事業を進めていく難しさを強く感じた。「銀行では金利が高く収入も安定していないので融資が受けられなかったが SACCO(融資制度)のメンバーになり年利 1%で融資が受けられるのは嬉しい。これを機会にずっと夢だった洋服の仕立をする店を開業しようと思うの。楽しみだわ」という受益者の声は、困難なことが多く見受けられた事業の中で、事業の意義を思い出させてくれる唯一の言葉として記憶に残った。

### 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

社会的課題を解決するひとつの手法として、NGO だけではない関係者間での事業の運営方法について理解を深めた上で、帰国後は、学んだこと、課題などを整理・紹介することで、PWJ や日本の NGO 全体にとって将来の事業展開のオプションを広げることを当初想定していた。政府が主体となり民間企業を巻き込みプログラムを形成し NGO に事業運営を委託するというプロジェクトを経験することで、民間企業をプログラムに組み込む難しさとその効果についての是非、政府が関わることによる事業への影響と公平性を、私たち NGO という中立であるべき立場からどう捉えたらよいかを改めて深く考える良い機会となった。

今後 PWJ や日本の NGO が政府から拠出された助成金を基に実施するプロジェクト運営とは別の事業展開を模索していくなかで、新しい形の事業を構成すべきときには、関係者との利害関係や、

事業成果、その成果は NGO がビジョン・ミッションと合致しているのか注意深く考慮し進めていく必要があると痛感した。それらを十分に克服できれば、行政、民間と共に事業を進める利点である事業規模に比例した相乗効果が期待できると感じている。帰国後は、ケニアの事例を踏まえ、さまざまな関係者と共に事業を展開する上での NGO の在り方を、一緒に考えたいと思う。また、この報告書の掲載をひとつの事例の紹介としてより多くの NGO 関係者に状況を共有することで、今後日本の NGO の発展の一助となることを願う。

#### 本プログラムや事務局側に対する提案、要望等

この度は、貴重な機会をいただき本当にありがとうございました。  
面接の際、研修内容について専門的なアドバイスをいただき、渡航前に日本における NGO と民間企業の関わりにより深く学ぶことができました。NGO とは違った角度からの意見を伺う機会は今後の研修生にも有意義な時間となると思います。

#### その他

(総合的に研修成果を理解するために、写真類、研修員が受入先機関に提出した報告書類等があれば、あわせて添付願います)



Thika 事務所での研修の様子①



Thika 事務所での研修の様子②



Eldoret 事務所での研修の様子①



Eldoret 事務所での研修の様子②



Nyeri 融資制度(SACCO)設立式典



Nyeri 融資制度(SACCO)設立式典に関する新聞記事



ナイロビ事務所での送別会の様子①



ナイロビ事務所での送別会の様子②

以上