

平成 17 年度 NGO 専門調査員、調査研究報告書

テーマ:

業務規定の明確化とそこから期待される諸基盤の強化

特定非営利活動法人 ブリッジ エーシア ジャパン (BAJ)

唐 木 宏 一

目次

1.受入団体概要及び専門調査員略歴

1-1 受入団体概要

1-2 専門調査員略歴

2.調査・研究活動内容

2-1 実施期間

2-2 活動目的及び背景

2-3 調査結果

2-3-1 海外会計関連業務

2-3-2 国内会計関連業務

2-4 分析

2-5 提言（今後の課題・問題点と対処方法）

3.所感

資料

1. 受入団体概要及び専門調査員略歴

受入団体：特定非営利活動法人 ブリッジ エーシア ジャパン (BAJ)

専門調査員：唐木 宏一

1-1 受入団体概要

1993 年、「インドシナ市民協力センター」として設立、1994 年に「ブリッジ エーシア ジャパン」と改称。1999 年に東京都認証を得て特定非営利活動法人設立。

アジアの人々のなかで社会的に弱い立場にある人たち、特に女性、障害児者、難民、貧困層など、困難な状況を抱えている人たちの自立の支援を、①技術習得や能力強化の機会の提供、②収入向上（技術を収入に結びつける）の支援、③地域の活性化と発展のための環境基盤整備、の 3 つの活動を通じて行なうことで、アジアの人々と連帯しながら、健康で幸福な生活につながる環境を整備し、アジアの人々との共生を実現することが、BAJ の社会的使命である（ウェブサイト等の記事内容を専門調査員が再構成）。

上記の支援活動は、現在、ミャンマー、ベトナム、スリランカの 3 カ国で行なわれている。主要な活動を挙げると、ミャンマーでは、バングラデシュ国境に近いマウンドー周辺での橋梁や学校の建設等生活基盤の整備事業と、主として女性を対象とした職業訓練等自立的生活支援事業、中央乾燥地帯のチャウパドン、バガン周辺での深井戸掘削と修理・保守を中心とした生活用水供給事業を行っている¹。ベトナムでは、ホーチミンとフエの低所得者居住エリア周辺を核として、ごみ問題から水道等環境整備への取り組み、マイクロクレジットや貯金グループの運営支援による自立的生活支援事業を行なっている。またスリランカでは、北部地域マンナール周辺での国内避難民を対象とした職業訓練等の自立的生活支援事業や、2004 年 12 月のスマトラ沖地震被害からの復興関連事業（施設整備等。2006 年 5 月に終了予定）を行っている²。

1-2 専門調査員略歴

1985 年早稲田大学卒業後都市銀行に入社。13 年余勤務の後退社し、一橋大学大学院に入学、2005 年 3 月に修了、学位取得（商学博士）。2006 年 3 月現在、一橋大学大学院商学研究科 COE 研究補助員（パートタイム職員）。専門は、経営学、「企業と社会」論（CSR 論）、NPO 論、社会的企業論、及びソーシャル・ファイナンス論（従来金融機関が取引対象としてこなかった主体に対する金融供給）。著書は、谷本寛治編著(2006)『ソーシャル・エンタープライズ：社会的企業の台頭』中央経済社刊の第 5 章「ソーシャル・ファイナンスの開発」と第 7 章「日本におけるソーシャル・エンタープライズの胎動」（7 章は谷本寛治、土肥将敦と共著）。本件調査関連論文に、2004 年の「NPO と資金、ファンディングにかかる議論と考察—NPO に求められるもの—」『社会・経済システム』第 24 号所収がある。

¹ ミャンマーでの主要事業活動については、別紙資料①を参照。

² スリランカでの活動は、現地政情の不安定化を背景として 2006 年以降は縮小方針である。

2. 調査・研究活動内容

2-1 実施期間

2005 年 7 月 1 日より 2006 年 3 月 31 日まで。

○7-8 月

BAJ における国内会計業務の現状の手順を、業務未習熟者である調査員が実際に業務に携わることによって把握するとともに、それを習得する過程でそれに含まれる問題点の洗い出しを実施。併せ、経常的に使用している Excel 利用の管理帳票のマイナー・チェンジ等事務的なレベルでの改善案の提案も一部実施。

○9-12 月

海外拠点から送付される月次会計実績の帳票の詳細を点検。スリランカとベトナムでの会計業務につき、要改善事項（帳票そのものの問題点も含む。詳しくは 2-3 にて述べる）を発見。それらに対する改善案を策定し、提案。改善を求めた（スリランカに関しては、2006 年 1 月以降予定されていた事業縮小を勘案し、この時点では素案の提示にとどめた）。

○1 月

海外事業拠点での会計業務実態を、帳票・証憑の点検とヒアリングにより調査。ミャンマー国内の 4 拠点（ヤンゴン、チャウパドン、シトウェ、マウンドー）を訪問し、調査実施。概要は、2006.02.01 付け NGO 専門調査員海外調査実施報告書にて報告。

○2 月

ミャンマー調査の BAJ 内部向け報告書も作成（内容の一部は本報告書に反映）。それに併行して 2005/12 期決算事務の支援を実施。決算を念頭に海外会計帳票をさらに見直すことで、12 月までの点検では気づかなかった要改善点も発見。それらを含め、BAJ 内部向けとして作成する会計業務手順書を構想。

○3 月

前月までの調査・構想内容をもとに、BAJ の会計管理業務に関わるキャパシティ向上³を目的とする会計業務手順書（国内会計手順書及び海外帳票受領時の手順書）を完成。本報告書作成。

2-2 活動目的及び背景

NGO の本部管理費用は本来、業務委託金等の収入以外の会費・寄付等収入、事業収入などの経常的収入で賄われることが望ましいが、BAJ の現状ではそれがまだできていない⁴。安

³ 会計管理業務に関わるキャパシティの向上は、“間接部門”にかかるコストの削減につながるという意味で、ミッション実現へ向けての活動に関わるキャパシティの向上につながるであろう。

⁴ 会費・寄付金、事業収入による本部管理費用のカバー率は 60% 程度。詳しくは別紙資料②を参照。

定的に海外事業を行うためにも、また、将来の認定NPO法人格取得へ向けても収入基盤の強化・確立は当団体にとって早急に改善が必要な課題である。しかし、その改善策を策定し実施・推進していくことは、現状当団体が有する人的資源と資金力では容易ではない。そこで財務・会計に加えて組織マネジメントの業務知識を持ち、かつファンドレイジングのノウハウを持つ専門調査員を受け入れ、この領域でのキャパシティ・デベロップメントを図る。具体的には、財務・会計ならびに組織マネジメントのより効率的な手法及び経理規定を策定する。それによって当団体の事業遂行能力が向上するだけでなく、当団体の活動が従来以上にアカウンタビリティを持つこととなれば、さらに広く資金を得る活動を行うことも可能となることが期待される。

一方これまで調査員は、NPOのマネジメントについて主として理論面からアプローチしながら、NPOのファンドレイジングも純粹の贈与ではなく交換の性格をもつがゆえに、アカウンタビリティが重要となることを主張してきた⁵。それは上記の当団体の要請の背景と一致するものである。両者の考えをすり合わせ、「NGOにおいて経常業務（主として経理）のプロセスを明確かつ明瞭にすることによって、直接的な費用や時間等の管理コスト削減のみならず、アカウンタビリティと透明性が向上するうえに、これに適切なファンドレイジング戦略を組み合わせることで、さらなる組織基盤強化の可能性が見込まれると考えられる。」ことを実証していくべく、今年度の調査事業は開始された。

調査にあたっては、現状の業務のやり方について、その未習熟者である調査員が習得する過程で問題点を洗い出し、それへの対応案を策定するという方法をとることとした。

2-3 調査結果

本項では、以下 BAJ における会計関連業務取扱の現状と、その内包する（と考えられる）諸課題について、海外会計関連業務、国内会計関連業務の順にみていく。

2-3-1 海外会計関連業務

1-1 にて述べたように BAJ における具体的な支援活動は、ミャンマー、ベトナム、スリランカの3カ国にて展開されている。各地における事業活動に関わる会計業務は、細部においては各国毎に異なる部分もあるが、事業を担当する現地各事務所の会計担当者によって起票がなされ、それが Cash Book に記帳され、さらに毎月末勘定が〆め終わると各国毎に取りまとめ担当によって集計がなされ、その集計表が東京に送られてくるという手順は共通する。以下、各国毎の調査結果をみていこう。

○ミャンマー

ミャンマーにおける当団体の事業については、今回の専門調査員事業の一環として1月に視察を実施している。

⁵ 唐木（2003）（本報告書p3 参照）及び唐木（2005）「金融のオルタナティブー『企業と社会』、排除と受容の視点から」（博士学位論文）参照。

ミャンマーにおける当団体の事業は別紙資料①に記載のように、Yangon、Kyaukpadaung、Sittwe、Maungdawの4ヶ所の事務所にて運営がなされている。各事務所には会計専任スタッフが、それぞれの作業規模に応じ3名、2名、1名、2名配置され、会計業務に携わっている。Yangon事務所は、各事務所からの送金依頼や東京での物品購入の依頼を東京に委嘱伝達する役割や、すべての事業所の銀行取引を統括する役割⁶をもつため、厚めの配備がなされている。また起票に基づく資金の出入りを記帳するにあたり、Maungdawでは元帳（製本）への記帳とExcelによる管理ソフト（自作）の併用、他事務所では会計ソフト（Peach Tree）が使用されている。月末を越えると、各事務所ではそれらに蓄積されたデータをExcelによる管理ソフト（自作・ミャンマー全事務所共通）へ移し、プロジェクト口座毎にCash Book、Monthly Cash Flow Statement、Monthly Expenditure Statement、Trial Balanceを作成しYangon事務所に送付、Yangon事務所ではそれを集計し合計表を作成しミャンマー会計統括担当の日本人スタッフ（Maungdaw駐在）に送付、担当スタッフはそれを点検し東京事務所会計担当に送付するという作業体制となっている。

個別の伝票起票についてもみておこう。通常の商品購入の場合は、それを必要とする部門によって Procurement Order が起票され、それを事業所の管理者がエンドース、会計責任者がチェック、プログラム・マネジャーが承認し、出金が行なわれるという手順が定められている。商品購入以外の出金においては、出金の目的等を記載する Payment Voucher が起票される。また仮払出金が行なわれる際には、当初出金から経費振替、残金戻し入れを管理する Clearance Statement が起票される。

実地調査の際みられた現状の会計業務取扱における現状の課題としては、以下が挙げられる⁷。なお、これら諸課題の背景分析と課題対応については、「2-4 分析」において行う。

①事務処理スピードの遅さ

報告書等の仕上がりの遅さ（ミャンマーの会計実績のみ3ヶ月毎しか送られてこない）。

②科目仕分け等にみられた処理の不確実さ

商品購入等の際、どの費用項目に割り当てるかに揺らぎがみられる。また、経費支出

⁶ ミャンマーにおいては民間銀行の倒産は中堅クラスのものであっても日常茶飯事である。一方、Yangon以外の各事業地においては、そもそもそのようなリスクな銀行の支店ですら1-2行くらいしか存在しない。また銀行の地方支店においては現金の手持ちを常時あまり置かないため（しかも取り扱うのはKyatのみ）、経常的に事業活動を行う主体のニーズに到底応じられるものではない。そのため各事務所における経常的な現金出納については、現金を手持ち対応する以外にはない。ただし、すべての資金を現金で持つことは、当然別の意味でリスクになる。そこで信頼が比較的可能なYangon在の金融機関に、各事業所分の口座をもつ（現金の出し入れはYangon事務所が担当する）ことが現実的な対応とならざるをえない。さらに、上記のような金融機関事情であるため、給料支払い等多額の現金の移動（Yangon→各事業所）にあたっては、スタッフによる現金輸送が通常行なわれることになる。

⁷ 2006年1月13日 - 27日に実施した、調査員による実地調査（伝票等証憑点検等）並びに会計担当者からのヒアリングより。

において不適切な項目あり（後者については発見即修正済み）。

③バジェットラインの管理

会計担当はバジェットライン管理に一切関わらず、単なる「帳簿係」としてのみ機能。

④現金輸送等アクシデント発生時に対する制度面の未整備

前頁注 6 の現金輸送にあたり誰の責任で実施するのかが明確にされていない。

⑤為替レート変動リスクへの対応

助成をえる際にドル建てで予算を組成しているが、為替変動のため **kyat** ベースで資金ショートとなる事例が多く見られること（会計責任者からの問題提起）。

○ベトナム

ベトナムでは、ホーチミンとフエの 2 ケ所で事業を展開中である。事業規模が他国での活動と比較すると小さくプロジェクトの件数も比較的小さいため⁸、会計専任のスタッフはおかれておらず、業務担当者が起票と **cash book** の記帳を行い、国際スタッフの責任者がそれを集計用 **Excel** ソフト（自作）に移記・集計・管理を行っている。そのうえで月末を越えると、同責任者が点検の上でデータを東京事務所に送付している。

先方事務所より送付されるデータから読み取れる、当該地における会計業務の課題としては以下が挙げられる。

①事務処理スピードと正確さの向上

報告資料提出の遅さ。2004 年決算時、一部勘定の脱落あり（修正済み）。マイクロクレジット勘定取扱いの不徹底（本来簿外の取扱い。ホーチミンは簿外としていたが、管理上の理由からフエでは簿内で扱われていた。2004 年決算には影響なし）。

②住民の自主活動の管理支援に伴う事務負担

ホーチミンとフエの両拠点にて住民の経済的自立のための貯金グループやマイクロクレジットの運営支援（帳票の記帳等）を実施。

上記②について、預金組合、マイクロクレジット事業は本来支援対象者自身による自主的活動であるが、それを管理する能力が当事者に不足しているため、その事務に関する支援を行っているものである。これにおいても①の問題や、そもそもの事務負担の是非という問題もあるが、特に後者についての議論は本報告書の目的からはずれるため割愛する。

①の背景分析と課題対応については後段 2-4 で検討する。

○スリランカ

スリランカでは、2002 年のスリランカ政府とタミル族反政府勢力との停戦合意を受け、国内避難民を対象とし再定住の促進を目的とした職業訓練等の自立的生活支援事業をキリンッチ、ムラティブ、ワウニア、マナー、アヌラダプラで行う一方、2004 年 12 月のス

⁸ 資料③ B A J 活動（収支）実績参照。ベトナムでの事業規模は、事業費実績ベースでマンマーの 12%、スリランカの 20%。

マトラ沖地震被害からの復興関連事業をムラティブとアンパーラにて行っている⁹。これら実施のための事業拠点として、東京との連絡のための拠点としてコロンボ事務所、現地拠点としてワウニア、キリノッチ、マナーに事務所が設置されている¹⁰。会計業務に関しては、各事務所会計担当がcash book他を作成し、Excelソフト（自作、様式不統一）に入力し、Cash Book、Monthly Cash Flow Statement、Monthly Expenditure Statement、Trial Balance等を作成。月末を越えると各事務所のデータは現地スタッフ会計責任者のもとに集められ、そこで集計作業を行い、合計表と各事務所からのデータが東京事務所に送付される。

先方事務所より送付されるデータから読み取れる、当該地における会計業務の課題としては以下が挙げられる。

①事務処理スピードの遅さ

報告資料等の提出の遅さ（月によっては翌月内に提出されることもあり）。

②科目仕分け等にみられる処理の不確実さ

事務所レベルでも集計段階においても科目が唐突に変わる例がみられる。また、前払支出仮払金の清算が完備されていない事例を年次決算のための点検時に発見。

③事務所間、口座間での貸借の錯綜

少ない予算で繰り返し回す結果、口座・勘定間で一時的な貸借が発生。それ自体は不可避であるが、その貸借が錯綜しているため、個別口座の収支が不明瞭化している。

④バジェットラインの管理

会計担当はバジェットライン管理に一切関わらず、単なる「帳簿係」としてのみ機能。ただし当地に関しては会計の能力不足は明らかであるため、現状以上を求めるのは事実上困難か。

2-3-2 国内会計関連業務

当団体の会計スタッフは2名（うち1名は経理のベテランであるが別法人と兼務であり、当団体の会計への関与は通常は人件費や保険関係等に限定。もう1名は当団体専任であるが総務・企画業務も兼任。しかも経験は深くない）。国内会計業務は、国内会計業務（起票、記帳、集計）と海外事業所対応業務（送金依頼の受信と送金の実行）、海外事業集計業務、からなる。ここでは今回調査事業の「管理」改善という目的より、海外事業所対応を除外する一方、海外集計と国内会計に加え決算事務にも焦点を当てていこう。

⁹ これらの他 2005 年 4 月から 2006 年 2 月までJBIC提案型調査「NGOによる女性自立支援に係る調査」を実施している。

¹⁰ 2006 年からの事業縮小によりキリノッチとワウニアの両事務所は 2006 年 3 月現在閉鎖済みである。停戦合意が実質的に破られつつある戦乱状況下での市民団体による人道支援活動には限界があることが、事業縮小の背景にある。

2-3-2-1 海外集計

海外月次計数の集計は、予算およびプロジェクト進捗管理の一環として、毎月実施されている。毎月初に行われる月例会議において、国内会計計数については前月末までの実績、海外事業の計数については前々月末までの実績を合算し予算収入実績内訳表を作成し、進捗の管理がなされている。またこの合算進捗管理は 3 ヶ月毎に開催される理事会においても報告がなされている。NGO のアカウンタビリティ具備の視点から、予算／計画に対する実績の進捗管理は当然要求される作業であるといえる。

ところで、本来集計業務は、提出のあった計数を集計するだけであるから、問題発生の余地は少ないといえる。それにもかかわらず現状、海外集計業務は必ずしも円滑には行われていない。その理由としては、下記事情が挙げられる。

①計数提出遅延

海外拠点からの提出期限については、現時点では規定化されていない。「常識の範囲」として、スリランカとベトナムからは翌々月末までに自発的に提出がある一方、ミャンマーからは四半期毎の提出がある状態となっている。

②フォーマットの不統一

各国の集計表・データは各国の会計責任者が自作・改造した Excel ソフトにて提出される。したがって様式等は各国ばらばらとなっており、東京事務所担当者による「翻訳」が必要な状態である。

③内容の不確実性

例えばスリランカに関しては、集計表の記載内容が元々の各地事業所から提出された会計資料と整合しないことが、しばしばみられる。このため集計作業を行う前に内容の精査が必要である。さらに言うならば、スリランカだけでなく他国においても（ミャンマーの事例は本報告書 p7 で指摘済み）そもそもの各地事業所からの報告内容そのものが正確ではない可能性がある。

2-3-2-2 国内会計

国内会計の業務は、通常次に述べる手順にて実施されている。東京事務所の各国事業担当者からの指示により振替伝票を起票（その際にどのバジェットラインからの出金かの指示もあり）。事務局長ないしは理事長の承認をえて（不在時には電話等で口頭にて確認実施）、出金や振込み等の事務処理を行う。そのうえで、管理ソフト（弥生会計）に入力。月末を越えと、海外集計業務にて述べた予算収入実績内訳表を作成する一方、伝票を整理保管。また、会計ソフトが国内業務のみを前提に作られているため、海外事業所宛の送金等外貨勘定が発生した際には、自作の Excel ソフトを用い通貨変換作業を行ったのち、会計ソフトに入力実施。

以上の業務の実施において、現状では当団体専任会計担当者の別業務繁忙時に事務処理が遅れること（担当者の残業時間も増大する）以外には、問題点の顕在化はみられない。

ただし、特定担当者の課業が過大となることや事務処理の遅延事態好ましいことではないし、これへの対応を行ううえでの課題も存在している。下記が想定される課題である。

①会計業務の「名人芸」化

例えば、バジェットラインが多数かつ錯綜しており、それらの把握ができていないと伝票の起票並びに記帳が困難である。また、通貨変換ソフトや 2-3-2-1 で述べた予算収入実績内訳作成ソフト等も、誰もが簡単に操作できるようになっていない。

②バジェットラインの管理

海外同様、会計担当はバジェットライン管理に一切関わらず、単なる「帳簿係」としてのみ機能。一方、東京事務所の各国事業担当者は、HCRやJICA等、定例報告を求められるファンダーに関わる事業に関しては経過／収支管理を行っているが、それ以外の事業¹¹に関しては必ずしも十分な管理を行えていない。アカウンタビリティを具備するためには誰かが管理を行う必要がある。

2-3-2-3 決算事務

決算事務に関しても、年に 1 回の特殊事務であるが欠くことのできない業務であるためふれておく必要がある。

国内事業の決算事務は会計ソフトの機能を用い容易に行える。この局面においても、国内会計業務における外貨勘定同様に、海外勘定の扱いが問題となる。基本的には、決算時に各国勘定の決算時点の試算表を入力しているが、以下諸点が課題含みであると考えられる。

①各国試算表の整備

通常月例での収支管理においては「収支」のみを重視し、特に資産項目（前払金、国内送金等（両建て勘定の清算））はチェックの対象としていない。従来はこのチェックは決算時のみ行っていたが、決算時の負担が過大となることを勘案、改善策の検討を要す。

②各事業地での費用はプロジェクト費から雑費まで一括し「(各地) 事業費」で入力

この点に関しては必ずしも解決されなければならない課題であるとはまでは思われない。したがって後段での検討も割愛する。ただし、より詳細な支出管理のためにはその実施が望ましいと考えられる。

2-4 分析

本項では調査においてみられた上記諸課題について、それら課題の背景の分析と可能と思われる対応の構想を行う。

ほぼすべての会計業務の局面に共通する課題に「事務処理スピード」と「正確さの向上」がある。スリランカの③（貸借の錯綜）の錯綜の背景に正確さの欠乏があるといえるし、

¹¹ 例えばスリランカの津波に対する募金等を原資とする支援事業等。

国内業務海外集計の①（提出遅延）は能力そのものの問題の側面が大きいですが、スピードの問題も無関係ではないといえよう。

処理速度や正確さの課題の背景として、各担当者の会計知識の不備に帰せられる部分は少なくない。複式簿記や科目仕分けに関する知識を有していれば、発生しえないエラーが散見されるのも事実である。しかしながら、少ない資源を繰り返し回しながら支援活動を行う NGOにとって、その課題の解決は容易ではない。優秀な人材を雇用するにはコストがかかる。また、スタッフの養成にもコストを要する。サラモンの言うところの非営利組織の「アマチュアリズムの失敗」の 1 つの現れともいえよう。これへの可能な対応策としては、通常発生しうる局面においてどのように処理を行うかを、手順書等のかたちで定式化することが考えられよう。スリランカの③（貸借の錯綜）の錯綜を解きやすくするためにも、この定式化は有用たりうると考えられる¹²。さらに、スリランカの②でふれた仮払金の清算が完備されていない事例も、それへの対策として、定式化＝ミャンマーで使用されている Clearance Statement の流用移植で対処は可能と考えられる。

海外集計の②（様式不統一）も、これらに無関係な問題ではない。東京事務所サイドで統一様式を作成し、会計に関する知識が必ずしも十分ではない現地スタッフにその使用を求めても、問題が不確実な処理の問題に転化するだけに終わる可能性を否定しきれない。この課題については、当面は東京事務所での対応とすることが妥当と考えられる。

処理速度の課題には、スピードそのものの問題以外にアウトプットまでの時間に影響を与える物量の問題、すなわち一部スタッフに対する負担の集中という問題も含まれている。例えばミャンマーにおいては、2005 年末時点で 67 件のプロジェクト口座が存在しているにもかかわらず、その集計結果のチェックが 1 人の、しかも通信インフラが最も貧しいエリアに駐在する者に委ねられている。そのため現行の「3 ヶ月毎の実績報告」にはやむをえないものがあるといえる。これもすぐに解決できる問題ではないが、ミャンマー国内の会計担当者の業務遂行スキルが以下で述べる手順書の導入や自己研鑽により改善することで、将来的には Yangon 事務所での集計業務の中に吸収可能となろう（本来的にはそこで完結するのが筋ともいえる）。一方、負担の見直しは次に取り上げる部分とも絡んでくる。

ミャンマー視察時に、処理速度が事務所内の人間関係や責任分担の不明確さの影響を受け低下している事例¹³が一部の事務所でみられたが、これも早急に対応がなされるべき問題といえるであろう。

これは BAJ における業務全体にみられることであるが、権限に比較すると責任の分担が

¹² スリランカからの提出資料に多く見られる、他口座への送金の「送金」と「前払」の混同、受けた送金の「送金」と「預り金」の混同等に対する整理の一助として、別紙資料④の模式図を作成し、2005 年 12 月に現地に送付した。ただし 2006 年以降は、同地での業務縮小によって、そのような整理が必ずしも必要とはならない可能性もある。

¹³ 少ない予算の繰回しのためバジェットラインが錯綜し処理が複雑化する一方で、それらの問題が存在すると、判断を要する局面において相談もできず時間を要すると同時に、不正確なアウトプットにつながりかねない。

必ずしも明確にされていない。責任の所在が明確でなければ計画の遂行は不確実となる可能性を否定できない。ボランティアな部分に依存する非営利活動団体であっても、そのアウトプットに関してステイクホルダーに対するアカウンタビリティが求められる以上は、責任分担の明確化は不可避な問題である。これの改善に関しては、今回の調査員のミッションを超える部分ではあるが、敢えて問題として提起しておきたい。

ところでミャンマー現地の動きとして、現状の取扱の改善を目的として、財務・会計業務に関する手順書の自発的作成が進行中である。Yangon 事務所にて調査時にそのドラフトを閲覧し説明を受けた。事務手順の部分については、これが履行されることによって、組織運営に起因するネックである上記課題の一部については、改善が期待される。

ここまで検討してきた部分は、いわば満足水準以下の現状を水面下から水面上に引き上げるためのものであるが、次は水面下への沈没を防ぐための部分について検討しよう。

まず、国内会計の①（名人芸化）についてみていこう。たしかに BAJ の会計業務は「回っている」状態にあるが、それは特定会計担当者の負担のうえに成り立っているものであり、もしなんらかのアクシデントにより現状の担当者を一定期間以上欠くような事態が発生すると、相当の混乱が予想される。万一に備えたフェール・セーフの仕組みが早急に作られる必要があろう。これへの対応として考えられる一案が、業務手順の明確化であり、集計や通貨変換等作業用 Excel ソフトの汎用性を高めマニュアルを明確にすることである。

次にバジェットライン管理についてみていこう。国内会計の②でふれたように、定例報告を求められるファンダーに関わる事業に関しては、定例報告作成時に予算のバジェットラインの管理を行っているが、それ以外の事業においては一応各事業地のプロジェクト・マネジャーに委ねられることとなつてはいるが、明確に職掌として定められてもおらず、必ずしも十分な管理を行えていないと認識された。現状の会計担当の能力対負担を考えると、バジェットラインのチェック機能を会計部門が持つことは現実的ではないかもしれない。しかし、誰が最も少ない負担でその機能を負いうかを考えると、将来的には会計部門がそれを担当するべきではないかと考えられる。

なお、ミャンマーの⑤（為替リスク）については 2-5 にて言及する。

2-5 提言（今後の課題・問題点と対処方法）

2-4 の中でも、課題への対応策について一部述べてきたが、本項ではそれらのエッセンスを再録するとともに、より広い提言を述べていく。提言には、BAJ が中でやるべきことと、BAJ のみでは対応しきれない部分＝中でできないことがある。まず、中でやるべきことからみていこう。

2-4 で分析検討を行ってきたように、水面下から引き上げるための施策としてまず考えられることは手順の明確化である。この手順の明確化については、海外事業所においては、ミャンマー現地の動きとしてふれたように一部自発的にその作成が行われ始めている。これの完成を待ち、エッセンス部分については他国の事業にも流用を求めるべきであろう。

一方東京事務所においては、網羅的なものまで完成できたとはいえないが、今回の調査員事業の一環として、国内業務の手順書、海外関連業務の手順書の一部を作成した。今後は、それを拡張していくとともにそれらを実務の中で動かしながら、PDCA（Plan・Do・Check・Action）のサイクルの中で改善が行われることが望まれる。

これに加え、個別の課題としては挙げていなかったが、個別プロジェクトの収支管理の実施という課題の存在とそれへの対処を提言として挙げておきたい。2-3の国内会計の②にでも述べたが、現状行われている経過／収支管理は事実として経常業務としては足りてはいるが、ステイクホルダーから資源供給を求めるために具備すべきアカウンタビリティ充足のためには、個別プロジェクトの収支管理は別途作成する必要があるだろう。これをBAJのどの部門が分担するかから議論するべきであろうが、各国事業担当者がそれに当たるにしても、会計の明確（明朗）化は必須であると考えられる。

これらをもとに、一層のアカウンタビリティと透明性を具備することで、今回の調査員事業において当初計画しながらも到達できなかった、積極的なファンドレイジング活動へとつながりうるものと考えられる。

一方、BAJ＝個別NGOの中では改善が困難な部分について述べておこう。第一には資源の供給者として企業・政府が一層積極的に役割を果たすことが望まれる。わが国の市民活動団体においてはその成り立ちを含めた日本社会の事情もあり、必ずしも会計等の管理業務におけるプロフェッショナリズムが確立していない。不足する資源を供給するものとして、例えば人的資源に関しては企業が現役社員派遣や退職者の紹介等によってそれを供給することが望まれる。また、政府にはそのような人材の雇用を可能にするための補助等制度やそのための人材派遣の制度等の充実が望まれるといえよう¹⁴。

これに加えもう一点、調査の過程を通じて対応が必要と認識されたことを挙げておきたい。課題にも挙げられていた為替リスクの問題である。通常、NGOが支援活動を行う国は常に支援を受ける側という立場・図式にあるため、その通貨はドルに対して劣勢である。したがって、もちろん一概に言えるものではないが、ドルベースで予算が決定し補助・助成が行われた際、為替変動によって最終的に現地通貨ベースでは資金不足となる例が多くみられることとなる。為替変動は個別団体が負うべきリスクであるとの見方もあるだろう。しかし、国際的なマイクロファイナンス領域における最近の議論にみられるように、それをあらためて議論の俎上に乗せる動きを知っておく必要がある¹⁵。

3. 所感

¹⁴ これに関しては、永続的な支援が必要というわけではない。例えば、制度整備等期間として年数を設定のうえ、その期間についてのみ補助を行なう制度が望まれるのではないだろうか。

¹⁵ マイクロファイナンス事業に関わる国連機関や財団等による横断的団体CGAP（The Consultative Group to Assist the Poor）によるレポートFocus Note No.31を参照。
http://www.cgap.org/docs/FocusNote_31.pdf

第一に述べなければならないことは、当初のファンドレイジング活動の実施と効果測定までつなげる計画が完結できなかったことである。実地で業務に接することで、調査員の従来の持論が必ずしも容易なものではないことがわかったことそれ自体も、調査員にとっては収穫であった。しかし、その認識不足ゆえに計画自体に無理があったこととあわせ、当初計画の未完結は猛省が求められるといわざるをえない。とはいえ今回作成した二つの会計業務手順書は、BAJ の能力改善において一定の貢献をなしうるものであると思料される。一方、今回作成した手順書の拡充と実践の中での事務能力のブラッシュアップ、さらにその成果をファンドレイジング活動の拡大につなげていくことは、当団体にとって残されている大きな課題であるということもいえるであろう。事務整備の目的は、それ自体の中にあるのみではなく、資源調達活動のためにもあるのである。

次に述べるべきは、上記でもふれた調査員自身が NGO の実地での活動に接することで得られた経験の貴重さである。調査員は、企業での実務経験は少なからず有するものの、非営利活動団体の活動実態に接する機会はこれまで皆無であった。理論の検討のみではわからない、実際の活動に敷衍することが容易ではない部分を実体験することができたという点で、今回の調査員事業での体験は、調査員自身の今後の研究活動の中でも重要な意味をもつものとなるであろう。

一方、2-4 において言及した点であるが、今回の調査員事業でのミッションを超えた部分で、NGO の現実のマネジメントにおける課題を識ることができたことも大きな収穫である。これに関しては、近い将来に非営利活動団体のマネジメントに関する論文の執筆と公表を構想している。

最後に「NPO と資金」講座についてもふれておこう。事務局長より初めに「講座を開いて欲しい」旨の申し出があったときには、アカデミックな話題を「現場」の人が聞き入れてくれるのか、正直なところ不安であった。しかし回を重ねるうちに、NGO での活動を始めて年月の経っていない若い人だけでなく、活動歴の長い人でも経験からくる問題意識に照らしながら聞いてくれているという、手ごたえを感じるようになった。また普段の業務の中で、講座で紹介した用語・概念をスタッフが何気なく使うようになっているのを聞くと、講座を開いた甲斐があったという実感が湧いてきた。もちろん日常の業務にすぐ使えるような内容ばかりを扱ったわけではないが、これからも講座で扱ったこと、エッセンスを実務の中で活かしていった欲しい。

資料①：BAJ ミャンマー、主要事業活動一覧（所管事務所毎）

所管	事業名称	出捐元	事業概要
Yangon	東国境	UNHCR	難民帰還受入れのための水供給事業を（井戸掘削他）3つの地区で展開。（現地事務所無し）
Kyaupadaung	NAG	NAG	外務省資金で井戸掘削、調査時点現在、2プロジェクトが稼動中
	JICF	JICF（国際協力財団）	古い井戸の調査と補修
	WSP	庭野基金、岐阜長良川一口タリークラブ、ファイザー製薬、個人大口寄付	使途指定（水供給事業）寄付で井戸掘削・調査・補修
	WSP	英・豪大使館	大使館助成を得て井戸掘削・補修
	（GGA）	（GGA）	コミュニティによる事業（井戸掘削）を支援
Sittwe	STTS	JICA	技術訓練学校経営、本年 3 月に現地パートナー（DET）にハンドオーバー予定
	OJT	自己資金	訓練校卒業生の自立支援
	（GGA）	（GGA）	コミュニティによる事業（学校建設）を支援
	Jetty	NAG	栈橋建設（実際の建設は Maungdaw スタッフが従事）、本年 2 月に地元ハンドオーバー予定
Maungdaw	UNHCR	UNHCR	自動車整備、一部 UNHCR 以外の団体の車両整備も実施
	インフラ	NAG、WFP ほか	橋梁・学校・道路等建設・補修
	CSDP	英大使館、SMBC 従業員会、RIJ	女性自立、コミュニティ開発支援のための裁縫教室等運営
	（GGA）	（GGA）	コミュニティによる事業（学校・橋梁建設等）を支援

○BAJ で使用している略称について

WSP: Water Supply Project。Kyaupadaung 事務所周辺、中央乾燥地帯にて展開。

STTS: Sittwe Technical Training School。Sittwe 事務所にて実施。自動車整備、溶接、電気技術の 3 つのコースからなる。卒業生には Maungdaw の UNHCR 事業に就業する以外に独立営業を始めるものもあり。

CSDP: Community Social Development Project。Maungdaw 周辺で展開。コミュニティの自立のために女性の力を重視（このエリアではイスラム教徒が多く女性の地位は低い）。

NAG: 外務省 ODA 日本 NGO 支援無償資金協力制度の利用

GGA: 同上 草の根無償資金協力制度の利用

※2006.02.01 付け NGO 専門調査員海外調査実施報告書添付資料

資料②：2004/12 期、2005/12 期収支状況（一部抜粋）

	2004/12 期	2005/12 期	同左(減算後)
寄付金・会費	12,898	38,338	13,454
事業収入	6,927	3,058	3,058
補助金等	141,060	207,513	207,513
その他	1,843	7,710	1,751
収入計	162,730	257,169	225,776
管理費(本部費用)支出	37,543	24,726	24,726
(うち人件費)	27,618	14,883	14,883

(千円単位)

・2004/12 期は寄付金等に特殊要因無し。

・同期は、寄付金会費、事業収入だけでは、管理費の 53%しか賄えていない。

・2005/12 期は、寄付金等に特殊要因あり。スリランカの津波支援(9,884 千円)と個別目的指定案件(15,000 千円)のスポット要

因。その他収入は為替差益 5,959 千円を含む。

- ・同影響控除後は、寄付金会費、事業収入だけでは、管理費の 67%しか賄えていない。
- ・補助金等において、従来はオーバーヘッド・コストとして、2 割程度の使用が許容されることがあったが、この許容は圧縮される傾向にある。
- ・同オーバーヘッド・コストを組み入れると、両期とも管理費支出はカバー可。

資料③ B A J 2005 年収支実績（第 7 回総会資料より抜粋）

		Myanmar事業計			スリランカ事業計			ベトナム事業計			国内事業計	本部管理費
内訳		現地	東京	計	現地	東京	計	現地	東京	計	東京	
期首残高 (01.01.05)		11,388,097			7,292,897			1,090,741				
[収入]												
東京送金	74,215,767			37,656,753				1,849,745		1,849,745		
補助金等事	15,939,358	108,447,184	124,530,373	25,310,292	32,415,631	57,725,923	8,753,994	453,000	9,206,994	16,194,392		
会費	11,082	0	11,182	33,246					0	0	0	2,670,000
寄付金	1,585,852	17,586,388	19,186,550	1,121,766	9,932,206	11,053,982	1,035,941	2,000,198	3,036,139	0	0	2,710,489
事業収入	2,384,501	0	2,406,018	18,737					23,769	0	0	551,359
利息	662	0	557	100,101			100,101	11,013		11,013	0	254,876
保険金受取	22,695	0	22,900	0			0			0	0	0
収入小計	94,159,806	126,033,572	146,157,579	84,240,915	42,347,837	68,931,999	11,674,462		14,127,660	16,194,392	6,386,724	
[その他収入]												
国内送金	57,417,225			65,909,078				582,766				
寄附	40,316,462							808,901				
仮払金戻入	154,928			3,965,263				5,048,421				
仮受金	554,100							44,532				
収入合計	203,990,618			141,408,153			19,247,923					
[支出]												
PE プロジェクト	37,412,520	16,633,835	54,046,355	27,378,102	1,436,830	28,814,932	2,851,492	-13,628	2,837,864	5,168,363		
SS 給与	29,143,006	16,675,000	45,818,006	15,216,666	3,631,306	19,847,972	5,250,095	2,114,085	7,364,180	11,821,364	14,770,182	
SA 福利厚生費	218,323	0	218,323	314,834					0	46,358	112,719	
ST 交通費	2,081,382	1,061,770	3,143,152	3,701,662	343,625	4,045,287	976,670	3,900	980,579	2,440,176	1,691,874	
CO 通費	821,453	17,438	838,891	952,653			180,879		180,879	222,011	1,396,905	
TR 調査研究費	145,623	0	145,623	335,803	3,780	339,583	260,155		260,155	810	6,200	
OS 事務消耗品	3,006,886	21,081	3,027,967	1,388,579	18,838	1,407,417	147,273	3,600	150,873	88,080	323,620	
PX 印刷広報費	24,890	0	24,890	56,632			56,632		190,352	20,220	2,337,552	
HR 燃料費	6,491,378	0	6,491,378	3,935,967			3,935,967	450,814	450,814	727,386	3,000,000	
EQ 資機材費	2,762,732	0	2,762,732	8,426,668			8,426,668	1,531,637	1,531,637	4,894		
IS 保険安全費	835,465	548,492	1,383,957	913,126	719,830	1,632,956		142,230	142,230	26,262	168,040	
BC 旅行手取料	47,629	159,652	203,281	172,052	128,306	300,356	25,377		25,377	23,853	212,540	
AU 監査費	139,633	0	139,633	144,236			144,236		207,900	0	100,000	
MC 会議費	93,667	0	93,667	31,998			31,998		0	20,807	55,752	
GX その他支出	53	0	53	285,622			285,622		44,474	152,863	550,700	
支出小計	83,222,640	35,113,268	118,335,908	64,254,602	5,282,515	70,537,117	12,116,918	2,249,987	14,366,905	20,765,446	24,726,080	
KPD送金												
国内送金	57,417,225			65,306,459			524,660					
寄附	40,118,767						808,868					
仮払金	2,222,483			3,985,278			5,082,878					
支出合計	187,838,245			133,546,338			18,532,924					
117.87												
期末残高計 (31.12.05)	22,272,613			7,868,522			1,328,962					
収支差額	16,152,373		27,821,670	7,861,815		-1,505,118	714,999		-239,245	-4,571,054		
為替差益	6,137,050			4,707			613,953					

資料④資金の流れとその科目仕分け概念図

