

(別紙2)

(特活)国際協力NGOセンター(JANIC) / (財)庭野平和財団 共同プログラム  
「国際協力NGO次世代リーダー育成」助成プログラム 評価事業  
ヒアリング調査結果とりまとめ

一般財団法人 国際開発センター

1. 調査の概要
  - 1-1 はじめに
  - 1-2 調査の目的
  - 1-3 対象NGO
  - 1-4 調査手法
  
2. 対象NGOの傾向
  - 2-1 スタッフ数と内訳
  - 2-2 財政状況
  - 2-3 会員数
  
3. 本助成プログラムの評価
  - 3-1 本助成プログラムの妥当性、有効性
  - 3-2 実施できた活動の割合
  - 3-3 助成金の意義
  - 3-4 研修と助成金のパッケージの効果
  - 3-2 研修の効果
  
4. 国際協力NGO組織強化のポイント
  
5. サクセスストーリー
  - 5-1 ACTION
  - 5-2 地球市民の会かながわ/TPAK
  - 5-3 エイズ孤児支援NGO・PLAS
  - 5-4 アジア日本相互交流センター(ICAN)
  
6. 庭野平和財団 研修、助成事業への提案

## 1. 調査の概要

### 1-1 はじめに

(特活)国際協力 NGO センター (JANIC) は (財)庭野平和財団と共同で、国際協力 NGO のさらなる自立発展の促進を目的として、国際協力 NGO 次世代リーダー育成事業研修プログラム修了者の中から毎年 2 名に 2 年間にわたって人件費補助を行っている。本プログラムは開始後 5 年間に経過したため、今般、JANIC と (一財)国際開発センター (IDCJ) が共同して、同助成プログラムのレビューを実施した。

### 1-2 調査の目的

- 本助成プログラムの妥当性および有効性を評価する。
- 本助成プログラムの対象となった団体以外と、本プログラムの成果・経験を共有する。

### 1-3 対象 NGO (10 団体)

	団体名	助成対象者	面談者	所在地
2005	地球市民 ACT かながわ (TPAK)	伊吾田 善行	代表 近田真知子氏、 事務局長 伊吾田善行氏 (助成対象者)	神奈川県
	ACTION	渡辺 美紗 (退職)	代表 横田宗氏、 ながせ氏* (助成対象者 旧姓 渡邊)	東京都
2006	国際ボランティアセンター山形	平松 千波 (退職)	代表理事 枝松直樹氏 事務局長 安達三千代氏、 理事 岡部眞理子氏、 ファンドレイジング部門担当理事 松田清氏	山形県
	CFF	渡辺 正幸	理事・事務局長 渡辺正幸氏 (助成対象者) 代表理事 安部光彦氏	東京都
2007	TICO	酒井 景子 (退職)	代表理事 吉田修氏、 理事・事務局長 福土庸二氏	香川県
	エイズ孤児支援 NGO・PLAS	門田 瑠衣子	代表理事 門田瑠衣子氏 (助成対象者)	東京都
2008	アジア日本相互交流センター (ICAN)	井川 定一	事務局長 井川定一氏 (助成対象者)	愛知県
	関西 NGO 協議会	田中 十紀恵	事務局長・理事 榛木恵子氏、 田中十紀恵氏 (助成対象者)	大阪府
2009	ACE	召田 安宏	理事・事務局長 白木朋子氏、 召田安宏氏 (助成対象者)	東京都
	アクセスー共生社会をめざす地球市民の会	森脇 祐一	理事長 新開純也氏、 常務理事・事務局長 森脇祐一氏 (助成対象者) 理事・事務局員 野田沙良氏	京都府

### 1-4 調査手法

#### (1) 事前簡易質問票調査の実施

- 主たる目的は、1) 助成プログラム後の成果発現状況、2) ヒアリング調査のポイント、3) サクセスストーリーの有無を把握すること。
- 電子メールによって実施した。
- 対象者は助成を受けた団体すべてとし、対象は事務局長とした。
- 電子メールの送付・回答の受付は JANIC が実施した。

- 簡易質問票案は IDCJ が作成した。

## (2) ヒアリング調査

- 各 10 団体を訪問し、IDCJ 職員が中心となって行った。JANIC 職員にもご同席いただいた。
- 対象は各団体の本助成金活用に直接関与した職員（例：助成金担当者）および事務局長（または代表）。
- 各団体への訪問日時の調整は IDCJ の要望をお伝えし、JANIC が実施した。
- 質問票案は IDCJ が作成した。

## (3) サクセスストーリー調査

- (2) ヒアリング調査と同時に行った。
- 主たる目的は、1) 成功事例を具体的に示すこと、2) 成功をもたらした内部 / 外部要因を明らかにすること。サクセスストーリー調査の対象とならなかった団体と対比できるようにすること。

## (4) 調査結果の取りまとめ

- 各団体とのヒアリング後にヒアリングメモを作成した。
- ヒアリングメモを元にヒアリング調査結果を取りまとめ、JANIC に提出した。

## 2. 対象 NGO の傾向

### 2-1 スタッフ数と内訳

#### (1) スタッフ数

本助成申請前後のスタッフ数の増減は、各 NGO によって様々だが、全般的に増員傾向にある。また、専従スタッフ数は減ったものの、これまで配置できなかった有給専従スタッフを置くことでマネジメント業務に従事できる体制を整備したり、ボランティアスタッフやインターンを増員して業務に従事させたりするなど、本助成をきっかけにスタッフの構成を見直し、適切な人員配置に努めている NGO もある (PLAS、ACE)。

#### (2) スタッフの内訳

本助成申請前後、スタッフを入れ替えているところもあるが (関西 NGO 協議会) 顔ぶれはほとんど変わっていない。新規採用ではなく、有給非専従が有給専従になったり (ACE)、無給だったスタッフが本助成を経て有給になったりしている (ICAN、PLAS、アクセス、CFF、TICO)。

CFF の助成対象者は、もともとボランティアとして関わっていたが、2005 年に担当を引き継ぎ、組織・事業の立て直しをはかり、本助成を経て、有給専従の事務局長となった。TICO の助成対象者も本助成を経て有給専従となったが、1 年で退職してしまい本助成は打ち切りとなった。しかし、その後、2 名の事務局員を国内専従の有給職員として採用するなど、国内体制強化につながっている。

また、JICA 草の根技術協力事業を実施するために有給専従を増員したところもある (TPAK)。その理由は、煩雑なロジに対応するためである。

スタッフ増員に伴う有給専従者への給料の支払い等も懸念されるが、各 NGO ともそれぞれ工夫をし

ている。ICAN によると、スタッフの増員は当初計画の範囲内のため、給料の支払い等は特に問題ないとのことである。一方、有給専従者の給料は外務省のインターンシッププログラム (IVY) や、JICA 草の根技術協力等の資金で賄う(TICO)等、助成金でつないでいるところもある。

## 2-2 財政状況

### (1)収入源

収入構造は組織によって異なっており、大きく以下のような特徴が見られる。

寄付が一番多い
事業収入も比較的多い
助成金の割合も大きい
会費収入は順調に拡大

寄付が一番多い(ICAN、PLAS、ACE、CFF)

寄付が大幅に増えている理由として、緊急支援と新規事業のキャンペーン等を挙げているところが多い。ただし、これらは終了すると減少してしまうものなので、安定性が高いとはいえない。また、海外支援は、比較的寄付を取り付けやすいが、国内事業など、内容によっては寄付を取り付けにくいものもあるため、資金調達のバランスは事業によって異なる(ACE)。事業収入も比較的多い(ACE、CFF、TPAK、アクセス、ACTION)

寄付に続いて事業収入も比較的多いが(ACE、CFF、TPAK、アクセス、ACTION) 減っているところもある(ICAN)。ICANによると、これは事業の取捨選択を行った結果であり、現在はむしろ安定しているという。また、CFFで現在実施している海外事業は比較的参加者を獲得しやすいが、海外で事件があつて渡航できなくなったときに影響を受けやすいため、より安定した事業収入の仕組みを検討している。

助成金の割合も大きい(ICAN、TPAK、PLAS、TICO、関西 NGO 協議会)

収入に占める JICA 草の根技術協力事業(TPAK、TICO、IVY)の割合の多い NGO がある。

いくつかの NGO は、なるべく助成金への依存度を減らしていく方針である(ICAN、ACE)。しかしながら、事業収入だけでは人件費を捻出できず、足りない分を助成金などでカバーしているのが現状である。人件費のみの助成は本助成金の他にはないが、事業費に加え、事業を実施する上で必要な人件費が計上できるものはいくつかあるので、それらを選んで申請している(ACE)。

また、海外の支援活動については、継続して助成金を申請しやすいが、国内事業だと継続して申請できるものはあまりない(ACE)。また、企業にとっては寄付として計上しにくい場合もあり、それらは決算上「助成委託」として計上することもある(ICAN)。

会費収入も順調に拡大(アクセス、関西 NGO 協議会、ACTION)

会費収入も着実に拡大している(アクセス、関西 NGO 協議会、ACTION)。会費収入が急増している理由を、会費の自動引き落としを開始したためと分析している団体もある(ACTION、PLAS)。一方、未払いの会員がいるため実際の会費収入が未確定(TICO)のところもある。他方、中間支援団体(関西 NGO 協議会)に固有の課題もある。例えば、加盟会員が理事であり、会費の値上げは反対されるとわかっているため会費の値上げによる収入増は期待できない、

緊急支援金の受け入れ窓口になっているため、一見、寄付収入が多く見えるが、実収入にはつながっていない、などである。

## (2) 財源確保の工夫

ほとんどの NGO が、一つの収入源に頼らず、複数の収入源の確保に努めている。例えば ACE では、個々の事業の中で資金繰りを考え、組織全体として調整し、足りないところに補充する体制をとっている。

自己資金が順調に増えているところもある (ICAN、PLAS)。PLAS では、本助成を通じて有給スタッフを国内に配置し、広報と資金調達に力を入れたことにより、事業収入が安定化し、事業を回せる体制になっている。

## 2-3 会員数

### (1) 会員数の推移

程度の差はあるものの、全体的にどの NGO も会員数は順調に伸びている。

目標会員数には満たなかったところもあるが (ACE、IVY)、その理由を ACE では、当初設定した目標値が高すぎたことに起因すると分析している (目標 500 名のところ 192 名)。また、マンパワーが減ったことにより会費回収が十分に行えなかった場合もある (IVY)。さらに、入会したものの会費をきちんと支払ってくれない会員もいて、「会員数」を正確に言えない場合もある (TICO)。

一方で、正会員・準会員数に変動がないところもある (関西 NGO 協議会)。関西に存在する国際協力 NGO の総数は約 80 である。関西にはあらゆる分野の NGO を会員とする大型 NGO ネットワーク組織が存在することから、現在以上に加盟団体を開拓するのは難しい (関西 NGO 協議会)。

会員数の目標達成度は、さまざまである。もともと、申請書に書いた会員数の目標値が現実的でない場合もある (TICO、ACE)。一方、当初の目標値が現実的でなかったため、検討委員会の助言を踏まえ、下方修正したことにより、目標を達成できたところもある (関西 NGO 協議会)。したがって、目標達成度の確認には留意が必要である。

### (2) 会員確保の工夫

会員確保の方法は NGO によって様々だが、ヒアリングから以下のような工夫がなされていることがわかる。

新規開拓に加えて、既存・地元のネットワークを有効活用
会員確保のための実施体制を整備
事業の質の向上を目指したモニタリング・評価の実施
会員確保に向けたターゲットの設定
大口の寄付を確保するため、企業会員を増加

新規開拓に加えて、既存・地元のネットワークを有効活用 (ICAN、ACE、PLAS)

新規開拓はなかなか難しい。これまでに関わりのあった団体・個人の入会ばかりで、キャンペーンやイベントの会場をふらっと訪れた参加者がそのまま会員になってくれるケースは

ほとんどない(関西 NGO 協議会)。

ワークキャンプに参加してくれた人が会員になるシステム(PLAS)や、顔は知っているけれども、まだ会員になっていない人を積極的に正会員に取り込んでいく(ACE)など、既存のネットワークを有効に活用しているところが多い。以前は、ネットを使って会員確保を行っていたが、一時的に寄付をもらっても継続しないことが多いため、ホームページ上での広報は一旦取りやめ、地元を中心とした営業活動に切り替えたところもある。ICAN では、地元名古屋を中心に、各事業のスタッフがそれぞれの切り口で営業し、少しでも事業に関わった人を、次から次へと別の事業へ続けて紹介している。

会員確保のための実施体制を整備(ACE)

会員の増大に向けて組織内の体制を整備しているところもある。ACE では、法人と個人のサポーターの確保を、これまで同じ担当者が担ってきたが、本年1月より個人営業と法人営業をチーム分けし、全身体制で取り組むことになった。

事業の質の向上を目指したモニタリング・評価の実施(ACE、関西 NGO 協議会)

各事業を自己評価し、その結果を年に一度の評価会で支援者に発表し(評価結果は年次報告書に掲載)、5段階で再評価してもらうなど、事業の質の向上に努めているところもある(ACE)。また、正会員よりも会費の安い準会員や賛助会員が好まれる傾向にあることから、会員の位置づけやサービスの内容を見直しているところもある(関西 NGO 協議会)。

会員確保に向けたターゲット設定の有無

PLAS では、当初ターゲットを中高年層にも拡大することを検討していたが、現時点では、基本的に20~30代にターゲットを絞ることを優先させている。CFF では、組織としては会費収入にあまり力を入れず、どちらかという寄付金やサポーターに力を入れるなど、会員確保に向けてターゲットを絞っている。

一方、ACE では、会員確保に向けて特にターゲットは絞らない。しかし、子ども・学生は卒業と同時にそこで終わってしまうので、大人の正会員や賛助会員がよいと考えている。

大口の寄付を確保するため、企業にもアプローチ(ACE、PLAS)。

ACE では、新規開拓に加えて、すでに会員になっている企業に寄付の口数を増やしてもらったり、寄付してくれる企業に会員になってくれるよう依頼したりしている。PLAS では、企業にアプローチし、キャンペーンの内容にあわせた寄付つきの商品、協賛金での支援を得ている。キャンペーン実施にあたっては、印刷代などいろいろな費用は発生するが、企業からの支援で賄っているので運営に問題はないという。

### 3. 本助成プログラムへの評価

#### 3.1 本助成プログラムの妥当性、有効性

簡易質問票を通じて、本助成プログラムが NGO の自立発展の推進に有益であったかどうかを尋ねた。その結果を図 3-1 に取りまとめる。図に示すとおり、10 団体中 9 団体が大いに有益だったと回答しており、本プログラムが NGO のニーズに合致し、且つそのアプローチが有効であることを示している。なお、有益ではなかったと回答した 1 団体は、途中で対象職員が退職し、助成がストップした団体である。

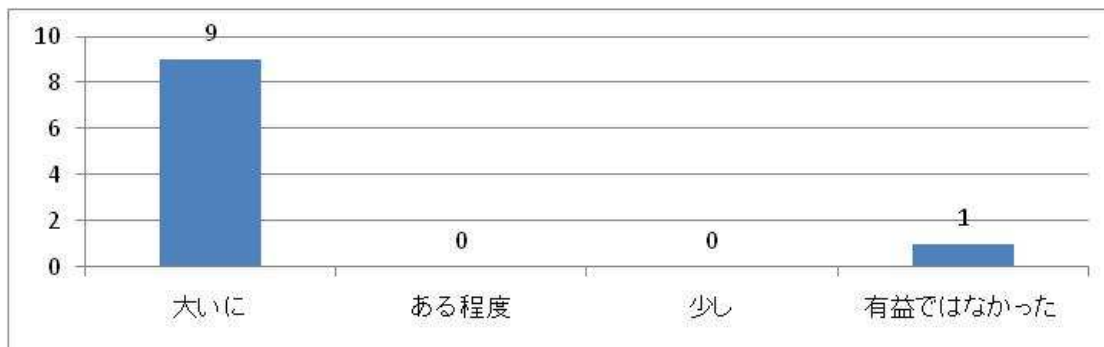


図 5-1 本助成プログラムの NGO への寄与度

本助成プログラムが NGO の組織強化に有効であった理由を、ヒアリング結果に基づき、以下に取りまとめる。

- 助成の対象となった職員は、会の理念を深く理解し、日々の業務の中でそれを実践した。様々な計画を進め、組織・財政基盤の強化に大きく貢献し、会の自立発展の促進にたいへん有益であった。
- 財政基盤だけでなく、組織運営の強化につながった。活動の幅が大いに広がった。
- ファンドレイジングに取り組む前に、その体制を整備することの重要性に改めて気が付く機会となった。本助成をきっかけにファンドレイジング部を発足させた。企業経営者や大手企業 OB が企業回りをを行い、事務局は裏方でツールの準備をするという体制作りができた。その結果、企業会員の目標口数達成に至った。
- 組織・事業が大きく飛躍しようとする時期の本研修・助成はたいへん重要であった。特に組織の戦略や施策づくり（研修）人材の確保（助成）は組織の基盤確立・増強に大きく貢献した。
- 組織の存続の危機に陥っていたが、本研修で「自己資金増加 3 年計画」を策定し、助成で人件費を確保した事務局長が中心となって同計画を実行した。その結果、団体として成長することができた。
- スタッフ間で財政基盤の自立促進への意識が一層向上し、ファンドレイジングに積極的に取り組むことができた。
- 人材に投資することで組織強化に不可欠な広報活動を行うためのベースを作ることができた。また、広報活動を行うことで、今後の広報に必要なことが明確になった。担当スタッフは有用なスキルや知識を身につけた。広報活動の広がりや、新たな支援者を獲得でき、財政基盤も強化されつつある。
- 研修でマネジメントの基礎を学び、自団体の経営分析を行い、理事会での議論を踏まえて財務 3 年計画を策定した。この作業を通じて会のポジショニングが明確になり、経営戦略をはっきりさせることができた。また、年度計画を作成することで活動目標が明確になった。助成金で、こうした事業計画を実施する人材を確保することができた。

### 3-2 実施できた活動の割合

簡易質問票への回答によると、本助成で実施する予定だった活動の達成率は以下の通りである。すべて（無回答の団体を除く）の団体で、半分以上の目標・活動を達成し、4 団体は 80%以上の達成率であ

った。

目標達成率 80%以上： 4 件（TPAK、PLAS、関西 NGO 協議会、アクセス）

目標達成率 50%以上 80%未満： 5 件（ACTION、IVY、CFF、ICAN、ACE）

\*TICO は無回答

なお、ここに示す達成率は、質問票の回答から得られたものだが、自己申告によるものであり読み方には留意が必要である。例えば、実際はすべての活動を実施したが、助成期間内の達成率を回答したために数値が低くなっている場合がある。また、助成期間の途中で事業内容を見直した、あるいは事業そのものを取りやめたにも関わらず、目標設定を修正しなかったため、助成申請書に掲げた活動と実際の活動との間に乖離が存在する場合もある。また、達成率そのものも各 NGO が回答したものであり、統一した基準に基づくものではないことにも留意が必要である。

### 3-3 助成金の意義

事業に対する助成はあるものの、人件費への助成はなかなかないのが現状である。したがって、人件費への助成はとてもありがたい、というのが今回ヒアリングを行ったすべての NGO のコメントである。実際、本助成をもとに、組織体制の確立、人材の育成、財政基盤の充実など、組織基盤の強化につながっているところが多い。しかし、助成金そのものは、あくまでも組織基盤強化のためのきっかけとなるものであり、少しずつ助成金への依存度を減らし、自己資金で運営していける体制を構築しなければならぬと感じているところもある。

ヒアリングから得られた助成金に対する考えは、以下の通りである。

CFF	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人件費への助成というよりは、新しいことにチャレンジする機会を与えてくれるものだと思っている。給料を払うためのものではなく、組織を強化するため、事業を拡大していくために必要なものである。</li><li>● 助成金をいただいたことによって、もっと胸をはってそのお金を社会のために生かすという姿勢が重要だと思った。助成をしたくなるような団体になりたいと改めて思った。そのためのスキルと、未来への見通しを持たなければいけない。</li></ul>
ACE	<ul style="list-style-type: none"><li>● 助成金で広報活動をして、支援者を集め、財源を確保し、いずれ助成金がなくなっても自立できるという姿勢でやっていかないといけないと思っている。そのためにはまず、財源を増やすための活動に助成金を使えることが重要。組織の知名度アップのための広報活動にお金を出してくれる助成金はないので、本助成金は大変貴重である。</li></ul>
TPAK	<ul style="list-style-type: none"><li>● 外からの助成金を得ることで、恥ずかしいことはできないという意識が強く働いた。</li></ul>

### 3-4 研修と助成金のパッケージの効果

本プログラムの特徴は、研修と助成金とをパッケージにしていることである。こうした NGO 向け助成プログラムは日本で他に類がない。ヒアリングから得られた研修と助成金のパッケージに関する効果は以下の通りである。



組織基盤の強化につながった  
研修で学んだことを実践に移すことができた  
人材育成につながった。今後も継続してほしい

組織基盤の強化につながった

本助成金のおかげで、ほぼすべての NGO が組織基盤が強化されたと回答している。本助成を経て有給専従職員を確保し、それぞれの業務に適切に人員を配置することができたため、組織強化のための活動や事業の実施を軌道に乗せることが可能となった（CFF、アクセス、ACTION、関西 NGO 協議会）。ACTION は、本助成は妥当性も有効性もたいへん高かったと回答している。

研修で学んだことを実践に移せた

研修で学んだことを頭では理解しても、実践に移すためには財源が必要である。したがって、研修と人件費助成というパッケージは、とても効果的であると、多くの NGO が回答している。また、研修で組織の方向性を考える材料をたくさん得ることができた（PLAS）等、研修そのものの効果も確認できた。

人材育成につながった。今後も継続してほしい

本助成プログラムは後継者を育成する上で非常に重要であるため、是非、本プログラムを継続してほしい（IVY）という要望もある。

### 3-5 研修の効果

本レビューの目的からは外れるが、ヒアリング調査を通じて、研修に関するコメントも得た。それらを以下に取りまとめる。

研修での SWOT 分析を通じて、自組織の強みと弱みを分析できた  
組織内で問題分析と課題を共有できた  
組織基盤の重要性を認識し、意識改革につながった  
研修内容が実践的で役立った  
研修参加者とのネットワークが構築できた  
第三者によるアドバイスが活動のエネルギー源になった

研修での SWOT 分析を通じて、自組織の強みと弱みを分析できた（ICAN、PLAS、アクセス）

研修での SWOT 分析が、組織の強みと弱みを分析するのに役立っている。ICAN は、地方にいることをリスクと捉えず、逆にチャンスと切り替えることによって、強みに変えることができた。

組織内で問題分析と課題を共有できた

研修終了後、関係者で問題分析を行い、課題を共有することができた（PLAS、アクセス）。

PLAS では、昨年の理事会で、本研修で使った教材（団体のシミュレーション）をもとに、PLAS 自体を題材にして、全員で研修を実施した。問題分析を行い、課題を共有した結果、寄付拡大の重要性を確認し合うことができた（PLAS）。

組織基盤の重要性を認識し、意識改革につながった

戦略作りの面白さと重要さを学び、マネジメントに関する視野が広がった。また、組織基盤

の重要性を認識することで、意識改革にもつながった(CFF)。

#### 研修内容が実践的で役立った

受講者の多くが、本研修には必要なスキルが網羅されており、実践的な内容であったと評価している。アクセスは、マネジメントの基礎、SWOT分析、優先順位のつけ方など多くの手法を学んだことにより、経営分析を行い、財務計画を立て、理事会での議論を組み立てることができた。関西 NGO 協議会も、社会人のビジネスマナー、マニュアルの共有、業務の見える化など、経営の視点に立った活動などを学ぶことができ、たいへん有効であったと評価している。また、社会人のビジネスマナー、プロジェクト運営、組織運営など、社会人経験のない人にとっても、有効な内容が盛り込まれていた (TPAK)。

#### 研修参加者とのネットワーク構築

本プログラムで、同じ悩みを抱えた多くの参加者と知り合い、新たなネットワークを構築することができたことも、本プログラムの効果となっている。研修で知り合った参加者とは、今もなお、相談し合い、情報共有をしている (PLAS)。組織は異なっても、参加者同士同じ悩みを抱えていることも多く、組織内では相談できないことを、外部者ゆえに相談しやすいこともあるようだ。

#### 第三者によるアドバイスが活動のエネルギー源になった

外部者によるアドバイスや激励も、活動を行っていく上で、大きなエネルギー源になっている。検討委員がアクションプランに助言をしたり、JANIC 山崎元事務局長が進捗状況を見て叱咤激励したりしてくれたことは、とても心強く、きちんとやらなければいけないという意識が高まった (TPAK)。

### 4. 国際協力 NGO 組織強化のポイント

本節では、簡易質問票およびヒアリング調査から明らかになった国際協力 NGO における組織強化のポイントを取りまとめる。これらは以下の図のように位置づけられる。

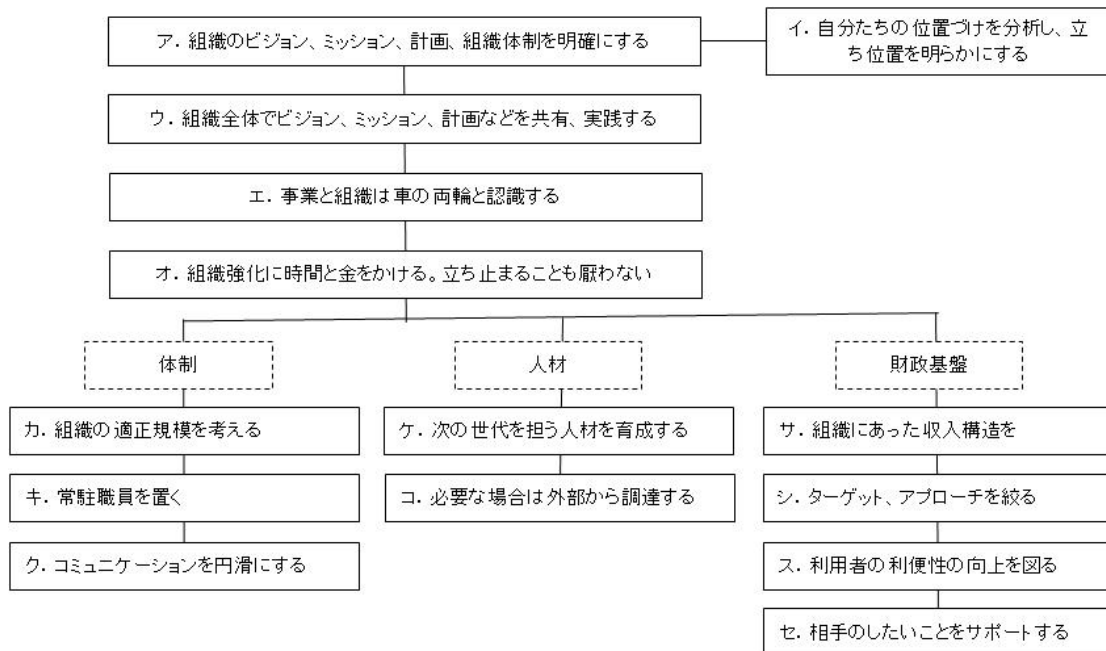


図 4-1 組織強化のポイント

## < 組織全般 >

### ア. 組織のビジョン、ミッション、計画、組織体制を明確にする

当たり前のことであるが、組織のビジョン、ミッションとそれを実現するための計画および組織体制を明確にすることが重要である。例えば、Action は地元（武蔵野市）にとって社会的意義のある活動を行うとともに、地元でフィリピンを知ってもらうことをミッションとしている。TPAK はボランティアを事業の主体として位置づけ、その方針に合致した活動を行っている。このように組織強化を図るに当たっては、その組織がそもそも何をすることを目的とし、それにどのような体制で臨むのかを明確にすることが不可欠である。

### イ. 自分たちの位置づけを分析し、組織にあった立ち位置を明らかにする

中期計画等を策定するに当たり、組織の立ち位置を分析することが重要である。自組織、同業者、社会・地域を分析し、それを踏まえて、自分たちの方策を検討していくことが求められる。研修でも行った SWOT 分析を効果的に活用しているところも多い。IVY は地方に位置する NGO であり、大都市の NGO とは異なる取り組みを行っている。自分たちに合った方策の検討に際しては、足りないもの、できないものを探すよりも、身近にあるもの、今できるものを有効に活用していく姿勢が重要である（ICAN）。

### ウ. 組織全体でビジョン、ミッション、計画などを共有、実践する。

ビジョン、ミッション、計画を事務局だけでなく、理事会を含めた組織全体で共有することが重要である。また、実践の際には、組織全体で取り組むことが肝要である（CFF）。TPAK では次期事務局長を育てるという方針の下、組織全体で取り組み成果を挙げた。PLAS では、研修で使った教材をもとに、PLAS の情報を入れて全員で研修し、問題分析を行い、課題を共有し合うことができた。

### エ. 事業と組織は車の両輪と認識する

国際協力 NGO にとって、その使命を実現する事業はもちろん重要であるが、その事業を支える組織も同様に重要である。事業と組織は車の両輪という認識が必要である（CFF）。どちらかに偏っていると組織としてちぐはぐになってしまう。

### オ. 組織強化に時間と金をかける、一時的に立ち止まることも厭わない

組織が発展していく過程で、事業の拡大を一時休止してでも、組織固めをする時期がある。ACTION は、組織固めをするために事業を絞り込み、その分の資金を専従職員の採用に当てた。その結果、組織が強化され、さらなる事業拡大の基盤ができた。組織強化の時期は、外務省、JICA などの助成プログラムへの申請も行わなかった。組織固めの時期は、場合によっては赤字を覚悟することも必要である（CFF）。（ACE、ICAN も同様）

## < 体制 >

### カ. 組織の適正規模を考える（むやみに大きくしない）

それぞれの組織に適した規模を考えることが重要である（TICO）。事業を大々的に展開したいのであれば、組織としてもそれなりの規模が必要となる。その場合、運営費用が増大するとともに、職員間の

円滑なコミュニケーションの確保が難しくなる。他方、組織が小さければ、まとまりがあり、職員間のコミュニケーションは比較的容易であるが、事業規模にはある程度の制約が生じよう。このように、それぞれの組織の目指す方向によって、最適な組織の大きさを考えて行く必要がある。TPAKは理想は職員5~6名であるとしている。それ以上大きくなると、職員間で考えを共有したり、職員・ボランティアを管理したりすることが難しくなり、自分たちの実施したい活動を効果的に実施できなくなるからである。

#### キ．常駐職員を置く

国内で従事する有給スタッフを確保することは、組織強化にとってたいへん重要である（多数）。有給専従職員が配置されることによって、事業に従事する職員は今まで以上に事業に専念することが可能となる。また、組織の方向性をじっくり検討し、中期計画などを策定することも可能となり、事業および組織の両面に好影響を与えることが期待される。地元との連携など国内での事業を重視するNGOにとっては、国内有給スタッフは不可欠である。ACTIONは本助成で有給専従職員を配置したことで、運営する店に常連客が付き、地元との交流が大きく高まった。

#### ク．コミュニケーションを円滑にする

円滑なコミュニケーションは機能する組織の前提条件である。コミュニケーションが十分でないと、事業がうまく実施されないだけでなく、職員が疎外感を持ち、退職にもつながりかねない。円滑なコミュニケーションを図るには、事務所の配置にも注意を払う必要がある（TICO）。スカイプや電子メールなど廉価なコミュニケーション・ツールが増えてきているが、組織の人数が増えると情報共有は必ずしも容易ではない。理事会内でワーキンググループを作って活動するなどの工夫が必要である（CFF）。

### <人材育成>

#### ケ．次の世代を担う人材を育成する

組織の活性化、持続性を確保するためには、組織内で人材を育成する仕組みを作ることが望まれるが、これはなかなか難しい（CFF）。TPAKは前述のとおり、本助成プログラムを用いて次世代リーダーの育成に成功した。これには会としての明確な方針と、前事務局長を中心としたコミットメントが不可欠であった。人材の育成には、育成される側の意識だけでなく、育成する側にも大いなる努力が必要である。

#### コ．必要な場合は外部から調達する

組織が必要とする機能（資金調達、マーケティングなど）にはそれなりのスキルが必要であり、内部人材では対応しきれないこともある。その場合は外部のリソースを活用することも検討するべきである（PLAS、TICO）。経営改善には民間企業の視点を取り入れることが有効な場合もあり、そのためには民間企業経験者を迎えることも効果的である（IVY）。

### <財政基盤の充実>

#### サ．自分たちの組織にあった収入構造を

組織のあり方はさまざまであり、それは収入構造にも当てはまる。会費、寄付、事業、助成委託収入

の割合は、すべての組織に該当するある特定の割合があるわけではない。それぞれの組織の方針によって望ましい収入構造が定められるべきであり、会費、寄付、事業収入のどれを重視するかは、他のNGOに倣うのではなく、自分の組織に最も適した形を追求するべきである。一般に助成・委託収入への過度の依存は避けるべきであり、助成・委託金は3割以下と上限を設けている組織もある(PLAS)。

#### シ. ターゲット、アプローチを絞る

それぞれの目指すべき収入構造に応じて、それに適した方策を用いることが求められる。例えば、個人寄付の拡大を目指す場合、万遍に対象とするのではなく、既存の寄付者の特性(性別、年齢、勤務先企業の規模など)を分析し、ターゲットを明確にすることが重要である(PLAS)。地方のNGOにとっては、都会とは異なるアプローチが必要となる。セミナーなどを通じてネットワークを築くことや、カリスマ経営者との連携などが成果が出ている(IVY)。また、既存の会員、支援者をうまく活用して、新規会員、支援者につなげていく工夫も必要である(アクセス)。

#### ス. 利用者の利便性の向上を図る

寄付を募るに際しては、寄付者の利便性を高める努力が必要である。例えば、独自のクレジット決済は寄付する側もNGO側も利便性が大きく向上する(PLAS)。

#### セ. 支援してもらうのではなく、相手のしたいことをサポートする

国際協力NGOは社会的に有意義な活動をしているのだから、市民・企業は支援をして当たり前、あるいは是非、支援をお願いしたいという認識を持つNGOが多いように見受けられるが、それは国際協力NGOからの見方に過ぎない。市民・企業の立場に立ってNGOへの寄付、支援について考えてみるのが重要である。ACTIONは自分たちへの支援を依頼するのではなく、逆に相手のしたいことをサポートするという姿勢で取り組み、結果として大きな成果を挙げている(ACTION)。

### 5. サクセスストーリー

本章では、本助成を受けたNGOの中から4件を取り上げ、組織強化に関する成功要因を、より詳細に取りまとめる。

#### 5-1 ACTION

ACTIONはフィリピンの子供・地域支援を行うNGOであり、フィリピンのNGOと連携しつつ孤児院、盲聾学校の自立やストリートチルドレンへの支援を行っている。他方、地域(武蔵野市)にとっても必要とされる組織となることを目指しており、地元と密着した活動を展開している。ACTIONが本助成を通じて組織強化に成功した主たる要因として、以下の3点が挙げられる。

事業の実施より組織固めを優先させたこと 地元貢献するという明確な方針を有し、それを実践していること 支援を求めるのではなく、相手のしたいことを支援するという姿勢
--

事業の実施より組織固めを優先させたこと。

ACTIONはもともと代表を中心に少人数で活動していたが、フィリピンおよび日本の両方で効果

的な活動を推進していくことは困難であった。そこで、本助成を通じて国内の有給専従を確保し、組織としての体制固めを行った。組織固めの期間はフィリピンでのプロジェクトを絞り込み、その分の資金を職員の採用に当てた。その期間は、外務省、JICAなどの助成プログラムにも応募しなかった。その結果、ACTIONが武蔵野市で運営する雑貨店（兼事務所）にスタッフが常駐することが可能となり、常連を確保することにもつながった。ACTIONの組織固めが地元に着目するという基本方針に沿った形で実現した。

地元貢献するという明確な方針を有し、それを実践していること。

一般に国際協力NGOは海外での活動に目が行きがちだが、ACTIONは地元貢献するNGOになることを目指し、その方針を実践する強い意思を有している。例えば、地元の学校で国際協力やフィリピンに関する授業を受け持ったり、地元商店街でフィリピンに関する活動を行ったりしている。また、本助成で申請した活動のひとつは地元の小中学生の学習を支援し、その家族がフィリピンの家族と姉妹ファミリーとして交流するものであった。本活動は必ずしも成功したわけではないが、ACTIONの運営する雑貨店には放課後になると地元の小中学生が立ち寄り、地元との密着度が高いことが伺われる。地元に着目した活動をぶれずに行っていることが、地元住民によるACTIONへの継続的なサポートに寄与していると考えられる。

支援を求めるのではなく、相手のしたいことを支援するという姿勢。

ACTION代表は著名人との交流を有しているが、その際、ACTIONの活動への支援を求めるのではなく、彼らの実施したいことをACTIONが仲介/支援することを心がけている。その結果、例えば、カリスマ美容師がフィリピンのストリートチルドレンの整髪をしたり、フィリピン美容師に技術を伝えたりするなど、カリスマ美容師による社会貢献が実現している。その後、カリスマ美容師はさまざまな形でACTIONの活動を支援している。NGOにとっては、自分たちの活動への一方的な支援を望むのではなく、互恵的な関係の構築を目指すことが求められる。

ACTIONによる地元の人々を巻き込んだフィリピンへの支援は高く評価されており、2010年度国際交流基金地球市民賞を受賞するまでに至っている。

## 5-2 地球市民の会かながわ / TPAK

TPAKは「子供の自立を促す活動を行い、その活動を通して自分の足元を見つめなおす」を理念としている。日本ではボランティアを中心に、各種イベントでのフェアトレード産品やタイラメンの販売、スタディツアー、地球市民講座などを行っている。海外では、タイ、ミャンマー、インドにおいて教育支援（学校、教室、寮、トイレなどの補修、建設。学校農園、養鶏・養豚。奨学金の供与など）および健康・衛生・栄養支援（孤児院、ストリートチルドレンの健康調査。栄養教育、診療所、医療器具支援）などを行っている。TPAKが本助成を通じて組織強化に成功した主たる要因として、以下の3点を挙げることができる。

次期事務局長を育成するという明確な組織戦略 明確な組織運営方針を有し、それを実践していること 外からのタイムリーなモニタリング
---

次期事務局長を育成するという明確な組織戦略

TPAKでは本研修/助成プログラムに申請したときから次期事務局長を育成するという明確な方針を持っていた。助成プログラムへの申請書は次期事務局長候補自身が執筆し、同候補者に業務の実施を委ねるなど、会全体としてその方針の遂行に努力した。候補者自信の努力もあり(本助成プログラム申請書に記した活動はすべて実施された)新事務局長の育成は円滑に進み、会としての強化も実現した。

#### 明確な組織運営方針を有し、それを実践していること

TPAKはボランティアによる活動を中心とした組織であり、その基本方針を堅持している。ボランティアの働きやすい場を提供し、的確にマネージするために、ボランティアの入会時にはきちんとした説明を行うとともに、毎朝1時間におよぶミーティングを行っている。また、外部の講師を招聘し、ボランティアを対象とした人づくりセミナーなども行っている。また、ボランティアとの意思疎通を図り、的確にマネージするために、組織をむやみに大きくすることは考えておらず、活動もその範囲にとどめる意向である。このように、ボランティアが活動の主役という会の方針を実現するための諸制度が整備され、それが的確に実践されている。これが会の発展に大きく寄与している。

#### 外からのタイムリーなモニタリング

活動の実施に際して、JANIC元事務局長によるアクションプランへのコメント、叱咤激励、モニタリングが効果的であった。外部者による的確なコメントで計画の実現可能性が高まり、継続的なモニタリングを通じて、取り組みの真剣度や活動の効果が増した。豊富な経験を有する者による的確なサポート(助言、モニタリング)は活動の効果的な実施に大きく貢献する。

これらの要因を通じてTPAKの組織強化が実現した。その一例として有給専従および会員数の推移を図5-1に示す。

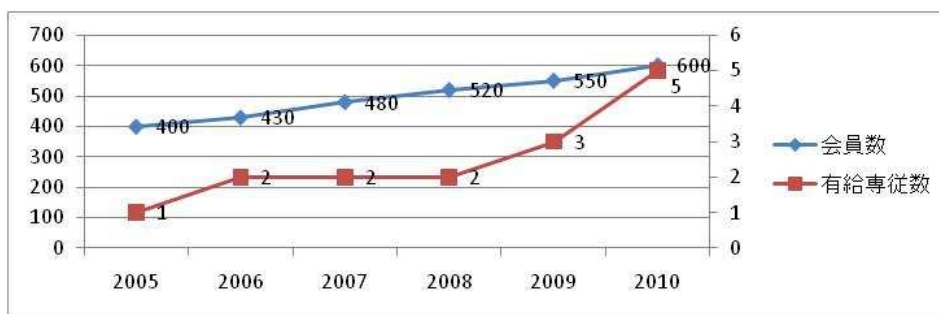


図 5-1 TPAK 会員数および有給専従者数の推移

注：2010年に有給専従が2名増えたのはJICA草の根技術協力事業を実施するためである。

#### 5-3 エイズ孤児支援 NGO・PLAS

PLASは、エイズ孤児をサポートするNGOであり、エイズによって影響を受けた子供たちが差別されることなく活躍していける社会、そしてすべての人がエイズの脅威から解放される世界の実現を目指している。PLASが本助成を通じて組織強化に成功した主たる要因として、以下の3点が挙げられる。

- 分析に基づく明確なターゲット(会員)の設定
- 様々な工夫を通じたメリハリのある活動
- ビジョン、ミッション、価値観の共有

#### 分析に基づく明確なターゲット（会員）の設定

これまでの寄付者を分析した結果、約6割が20～30歳代であること、うち女性が6割であるが、男性の平均寄付額が女性の約4倍であることが判明した。これらの分析の結果、ターゲットとして20～30歳代で大・中企業に勤務している人を対象とし、それらの人たちへのアプローチ手法として、ホームページを強化することを決定した。企業についてもPLASのほうで、選定してアプローチしている。こうしたターゲットを絞ったアプローチは大きな効果を挙げている。

#### 様々な工夫を通じたメリハリのある活動

既存の活動をレビュー、分析し、事業の絞込みを行った。例えば、エイズ孤児基金と国際ワークキャンプは実施するが、チャリティーコンサートは継続的には実施しないこととした。これは分析の結果、費用対効果がたいへん悪いことが判明したためである。ワークキャンプは以前は他団体と共催していたが、PLASの収入は少なかった。そこで、単独の開催とし、且つ価格を2倍以上に設定した。それでも十分に参加者は集まり、重要な収入源となっている。また、このワークキャンプに参加した人が、会員となるという流れができています。他方、エイズ孤児キャンペーンは単発で募金を行うのではなく、啓発キャンペーンとあわせて実施したり、企業と連携したりすると効果が高まるということが判明した。また、メディアに取り上げられやすくなる。こうした分析に基づくメリハリのある活動が、効果的、効率的な活動の実施につながっている。

#### ビジョン、ミッション、価値観の共有

PLASではビジョン、ミッション、価値観をスタッフ全員が共有することをたいへん重視している。ミッションの共有は比較的容易だが、ビジョンは、人によって求める姿が異なり、共有は必ずしも容易ではないとのことである。採用の際には、最初の面接から良く話し合い、価値観を共有できるかどうかを重視している。その結果、採用に至らない場合も多いが、組織の強化には大事なプロセスであると考えている。

#### 5-4 アジア日本相互交流センター(ICAN)

ICANは、フィリピンを対象に、医療・生計向上分野の地域開発プログラム、教育プログラム、相互理解促進プログラムを行っているNGOである。国籍・民族・性別を問わず「私たち一人ひとりができること(ICAN)」を持ち寄り、そこに住む人々と「ともに」、子どもが貧困や紛争、差別などの暴力によって脅かされることなく、尊厳をもって生きられる平和な社会を築くことを目指している。ICANが本助成を通じて組織強化に成功した主たる要因として、以下の2点が挙げられる。

一旦立ち止まって考え、共有する 会員増大の工夫
----------------------------

#### 一旦立ち止まって考え、共有する

中期計画を策定するに当たり、一旦立ち止まって今までの経験をレビューし、関係者間で共有することとしている。研修で習得したSWOT手法を用いて、自分、同業者、社会全体(地域)を含めた分析を行い、自分たちの強みと弱みを明らかにした。これらの分析結果に基づき、中期計画を策定することとしている。事業の円滑な実施とそれを支える組織の成長に向けて、これは欠くことのできないプロセスである。



## 会員増大の工夫

会員増大にむけて様々な工夫を行った。以前はホームページを通じて会員の増大を目指したが、一時的な寄付にはつながっても、途絶えてしまうことが多かった。そこで、地元である名古屋を中心とした営業活動に変更した。各事業のスタッフがそれぞれの切り口で営業し、関与した人を、次は他の事業に紹介することで、会員の歩留まりが高まった。新聞広告も、全国版にはあえて載せず、名古屋の新聞に月2回広告を載せている。地元に着した活動が効果を挙げている。

その結果、ICANの総スタッフ数は2008年の16人から、2010年には33名に、2011年4月には53名にまで増大する予定である。自己資金も図5-2に示すとおり、大きく増大している。

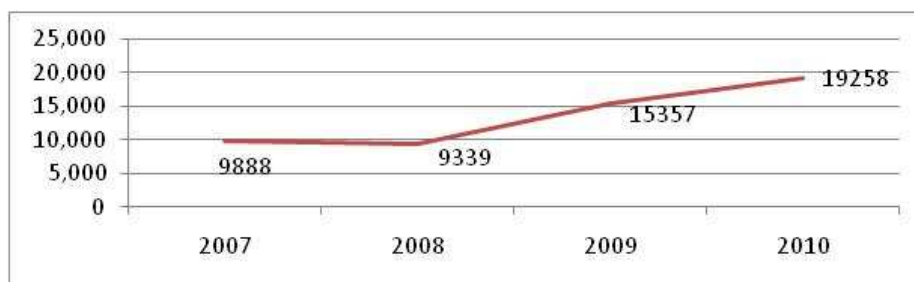


図5-2 ICANの自己資金の推移(単位:1000円)

## 6. 庭野平和財団 研修、助成事業への提案

ヒアリング調査を通じて、本プログラムへの改善提案を得た。代表的なコメントを以下に取りまとめる。

### < 研修 >

- 研修におけるグループワークはたいへん良いが、同じくらいの大きさの出身団体が一緒になるようにすることを提案する。団体の規模が大きく違うと、刺激を与え合うメリットよりも、議論がかみ合わないデメリットのほうが大きくなる(アクセス)。
- 企業によるCSRとの協業提案について、本業に関する活動を協業する場合、どこまでの関わりにするのか、相手がどのような企業かにもよるので、設定が難しい。
- 都会と地方では基盤が全く異なる。研修では都会と地方の両方の視点を入れる必要がある。
- NGOによって課題は異なるので、課題別のNGO研修(コンサルテーション)を実施して欲しい。

### < 助成 >

- 助成金がもう少し多いと安心感がある。
- 人件費を助成する本プログラムは成果の発現に時間がかかる。長い目で評価をして欲しい。
- 助成期間中の外部からの個別コンサルティング、中間評価、モニタリングなどがあると良い。
- 研修後の参加者間での勉強会など、横のつながりをもっと活かしたい。

以上