

独立行政法人国際協力機構

JICA 基金活用事業及び草の根協力支援型の

実施団体の現状調査

最終調査報告書

2020年7月

株式会社日本開発政策研究所

目次

第1章 業務の概要.....	4
1.1. 背景.....	4
1.2. 業務の目的.....	4
1.3. 業務の範囲.....	4
1.4. 業務のフロー.....	5
第2章 業務内容.....	6
2.1. 事前準備及び業務実施計画書の作成・協議.....	6
2.2. アンケート仮調査票の作成.....	6
2.3. 実施団体へのインタビュー調査.....	7
2.4. アンケート調査票（確定版）の作成.....	8
2.5. 中間調査報告書の作成.....	12
2.6. 業務実施計画書（第2フェーズ）の作成.....	12
2.7. アンケート調査票（確定版）の督促・回収.....	12
2.8. アンケート調査票（確定版）の取り纏め、分析.....	12
2.9. 実施団体へのインタビュー調査の実施、結果の取り纏め・分析.....	13
2.10. 団体のステップアップの事例の取り纏め.....	13
2.11. 調査報告書（最終版）の作成.....	13
第3章 調査成果.....	15
3.1. アンケート調査票（確定版）の取り纏め・分析結果.....	15
3.1.1. アンケート調査概要.....	15
3.1.2. アンケート調査票の取り纏め・分析方法.....	15
3.1.3. アンケート調査票の取り纏め.....	17
3.1.4. アンケート調査票の分析結果.....	33
3.2. 実施団体へのインタビュー調査の取り纏め・分析結果.....	34
3.2.1. インタビュー方法と内容.....	34
3.2.2. インタビューとりまとめ.....	35
3.2.3. インタビュー結果.....	49
3.3. 団体のステップアップの事例の取り纏め.....	54
第4章 まとめと提言.....	60
4.1. 実施団体现状調査のまとめ.....	60
4.1.1. 団体の組織運営力.....	60

4.1.2. 団体の事業運営力.....	61
4.1.3. 団体の目指すべき姿.....	62
4.2. 提言	63
4.2.1. 本調査結果活用のための提言.....	63
4.2.2. JICA 基金活用事業・草の根技術協力事業への提言	65

第1章 業務の概要

1.1. 背景

2015年2月に閣議決定された開発協力大綱において、「市民社会との連携」の強化が謳われ、JICA としても NGO の優れた開発協力事業や能力向上を支援するとともに、担い手の裾野を拡大すべく、様々な取り組みを進めている。

具体的には、機構が実施する草の根技術協力事業において、2014年度の第三者評価の検証結果も踏まえ、2015年度にそれまでの2,500万円の上限を見直し、より多くの NGO が参加しやすいよう小規模金額メニュー「草の根協力支援型」（上限額を1,000万円に引き下げ）を導入、現在までに約100件が採択・実施されている。加えて、個人・企業から JICA に寄せられた寄付金を財源とする JICA 基金活用事業（上限100万円/件）は、2008年より開始されており、現在では中小規模の NGO 等を支援してきており、これまで115件を実施してきた。2018年度からは、国際協力の経験を持たない個人・団体も応募可能な「チャレンジ枠」を導入、担い手の裾野拡大により一層尽力している。また、団体の能力強化を支援すべく、NGO 等活動支援事業の拡充も進めている。

他方で、これらの取り組みを推進しながらも、上記スキームを活用し既に開発途上国で第1歩を踏み出した団体等のその後の歩み・取り組み状況を把握・分析するには至っておらず、それらの団体がその後事業を継続し、強化・発展するための JICA の更なる支援の在り方を検討するため、本調査を実施する。

1.2. 業務の目的

過去に JICA 基金活用事業あるいは草の根協力支援型を活用した団体（75団体）を対象に該当事業を実施した時点と現在を比較し、各団体の状況及び変化の有無、その要因等を把握・分析する。併せて、国際協力の担い手としてステップアップを図った団体の歩みを対外的な発信用の素材に纏める。

1.3. 業務の範囲

「1.2. 業務の目的」を達成するために、「1.4. 作業内容」に示す事項の業務を実施するものである。

なお、調査対象とする団体は、以下のとおり。（合計75団体）

➤ JICA 基金活用事業

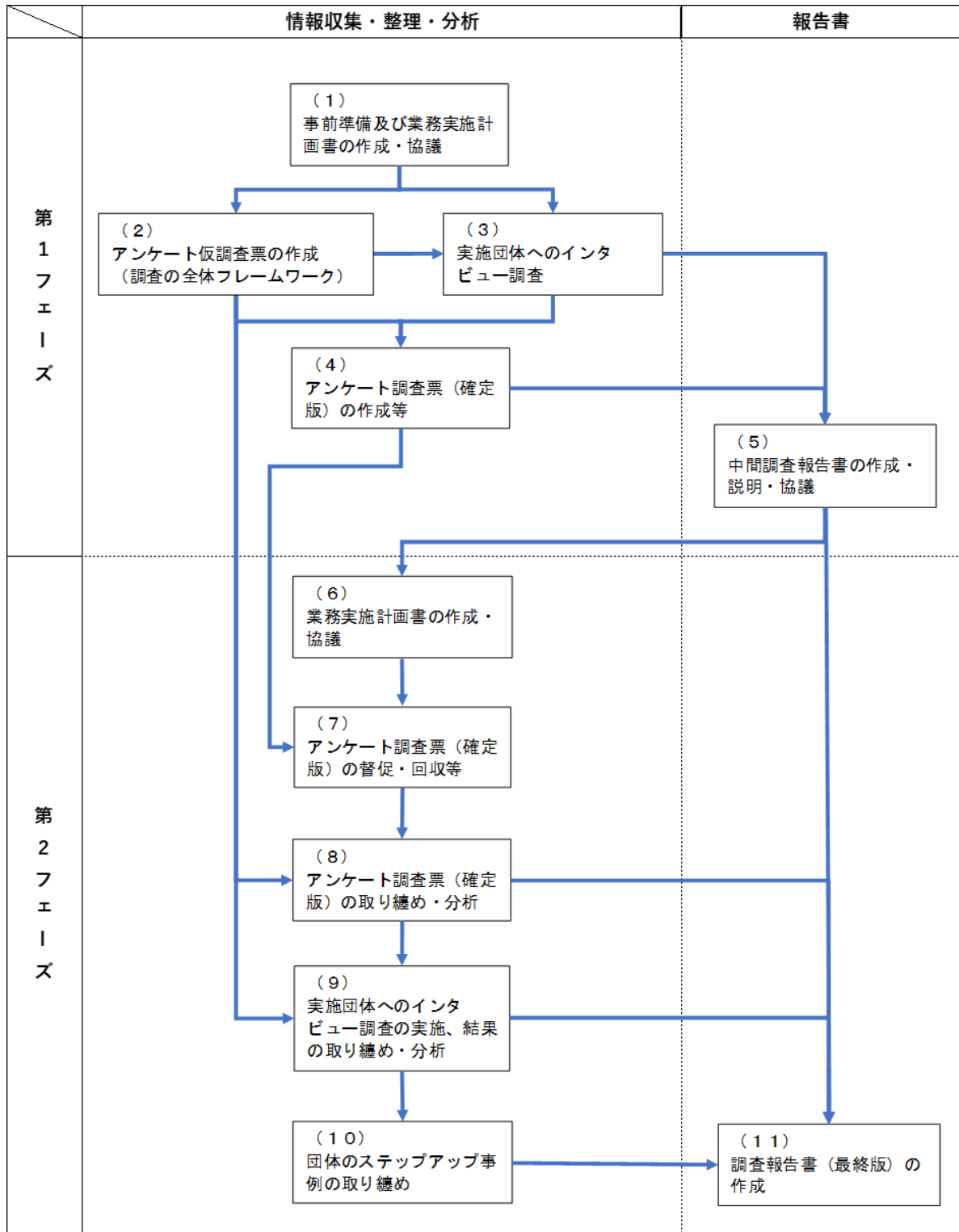
2008～2017年度に採択された案件（83件）を実施（受託）した団体： 計69団体

➤ 草の根協力支援型

草の根技術協力事業において、小規模団体支援強化のための新制度を導入した2015年度以降に採択され、かつ2017年度末までに終了した案件を実施（受託）した団体： 計6団体

1.4. 業務のフロー

本件の業務内容を以下のフローチャートに示す。



第2章 業務内容

2.1. 事前準備及び業務実施計画書の作成・協議

① 関連資料・情報の収集・把握等

本調査が対象とする JICA 基金活用事業、草の根技術支援型、及び両スキームと深く関係する NGO 等活動支援事業等に関して、対象団体のホームページの情報や以下の資料等を通じて団体の概要・取組内容・状況について把握した。

- (1) JICA 基金活用事業 業務完了報告書、2008～2018
- (2) 草の根技術協力事業 10 年の振り返りのための分科会報告書
- (3) NGO データブック 2016
- (4) 2014 年度外務省 ODA 評価「草の根技術協力に関する評価（第三者評価）」

② 業務実施計画書の作成

調査の方針、調査項目、調査手法及び調査工程等を検討し、業務実施計画書にまとめた。

2.2. アンケート仮調査票の作成

JICA 基金活用事業あるいは草の根協力支援型に参画した団体（71 団体）を対象として、当該事業を提案・実施した時点と現在を比較し、各団体のそれぞれの状況、及び変化の有無やその要因等を把握するためのアンケート仮調査票（選択式の設問及び自由記述の組み合わせ）を作成した。なお、調査の全体フレームワークに示す 3 つの柱（①団体が目指す姿、②組織運営力、③事業運営力（案件形成及び事業実施面））を踏まえ、アンケート仮調査票の作成に当たった。

➤ 調査の全体フレームワーク

団体を見る 3 つの柱	実施時点	現時点	変化の有無・要因等
①団体が目指す姿（ありたい姿）			
②組織運営力 ・ 組織の運営・マネジメント ・ 人材・体制 ・ 財務			
③事業運営力 ・ 案件形成力（具体的な取り組み・成果） ・ 事業実施力（具体的な取り組み・成果）			

加えて、アンケート仮調査票の作成の際、以下の点に留意した。

- 特定の回答を誘導しない質問の仕方や質問の順番にも留意して、「団体が目指す姿」に係る設問をアンケート仮調査票の最後の方に設けた。

- 回答者の負担が大きくなりすぎないように質問事項を慎重に選定し、質問数を最低限に留めた。
- アンケート仮調査票において回答しやすいように、記述箇所を極力減らし、プルダウンやチェックボックスを用いた選択式を可能な限り取り入れた。
- 団体が目指す姿に向かって、近づいているのかどうか、またその要因を抽出できるように設問項目を選定し、設問（5-3）、（5-5）のような自由記述回答欄を設けた。
- JICA スキーム活用したことによって、団体の組織強化や事業運営能力にどのような変化があったかについて、団体から情報を引き出せるように、設問（3-2）、（4-4）を設けた。
- 団体の目指す姿に加え、組織運営、事業運営に関しても、団体として重視していることを確認できるよう、設問（3-6）、（4-5）を作成した。
- 各団体にアンケートへの回答をしながら、これまでの団体の取り組みや改善点、今後の方針について考えてもらえるように、設問の順番や設問項目を設定した。

2.3. 実施団体へのインタビュー調査

調査対象団体の中で、アンケート仮調査への協力を了承し選定された実施団体3団体に対し、アンケート仮調査票の設問項目に沿って、インタビュー調査を実施した。

- アンケート仮調査票に係るインタビュー調査は、下記3団体に対して、各団体を訪問し、本調査の目的等を説明後、アンケート仮調査票の質問内容に対する理解度や回答のしやすさ等について聴取した。また、回答された内容で、ポイントとなると思われる箇所に対してもインタビューを実施した。
 - 1) 耕志の会（福井県）：3月20日に実施
 - 2) ミランクラブジャパン（埼玉県）：3月24日に実施
 - 3) 新潟国際ボランティアセンター（新潟県）：3月25日に実施
- アンケート仮調査票への回答のしやすさに関して、3団体から以下のようなコメントがあった。
 - 1) 回答時間については、3団体中2団体が30分以内に回答できた。
 - 2) 全員ボランティアで活動しており有給職員はいないため、「0」の選択肢が必要。
 - 3) 理事以外に本件について詳細は分からないため、代表の連絡先に加え、担当者連絡先（電話番号、メールアドレス両方）を記入する箇所も加えてもらいたい。
 - 4) リーダーシップに関して、団体の代表のリーダーシップだけを考えていた。
 - 5) 「今後取り組みたい、または向上・強化したい」について、すべての項目に「1. はい」を選択。
 - 6) 年間収入の内訳の中に「会費」が見当たらなかった。

2.4. アンケート調査票（確定版）の作成

上記3団体とのインタビュー結果を踏まえ、アンケート仮調査票を見直した上で、アンケート調査票（確定版）を作成した。アンケート調査票（確定版）は、表 2-1 に示す。

アンケート調査依頼文書も作成した上で、アンケート調査票（確定版）を JICA より調査対象の実施団体に送付した。

表 2-1：アンケート調査票（確定版）

JICA基金活用事業及び草の根協力支援型の実施団体の現状調査にかかるアンケート						
確定版（2020.03.31）						
<p>注書き</p> <p>1) 回答は、すべて青い枠内をお願いいたします。</p> <p>2) 選択式の質問は、プルダウンからご回答をお選びいただく、もしくはチェックボックスにチェックを入れてご回答ください。</p> <p>3) 自由記述に文字数制限はありません。</p> <p>4) 多少様式が崩れてしまっても問題ありません。</p> <p>5) 本質問票では、JICA基金活用事業及び草の根協力支援型事業を「JICA事業」と称しています。</p> <p>6) 各設問に備考欄を設けておりますので、お気づきの点等ございましたら、ご自由に記入ください。</p> <p>7) 設問1の(1-3)に関しまして、本アンケート調査の件でご対応いただけるご担当者様の電話番号及びメールアドレスをご記入をお願いいたします。</p> <p>8) ご回答、ご記載いただいたすべての情報は適切に管理し、JICA事業以外の目的で使用することはありません。</p>						
1 団体について教えてください。						
(1-1)	団体名					
(1-2)	団体代表者の電話番号					
	団体代表者のメールアドレス					
(1-3)	ご担当者の電話番号					
	ご担当者のメールアドレス					
2 JICA事業で実施したプロジェクト情報						
(2-1)	実施国					
(2-2)	「JICA事業」名	選択してください				
(2-3)	実施期間	1回目（〇年〇月～〇年〇月）、2回目（〇年〇月～〇年〇月）				
(2-4)	事業の継続状況	選択してください				
<p>団体の「組織運営」の変化についてお聞かせください。（事業応募前と現在を基準に比較）</p> <p>※「JICA事業」を複数回実施したことがある場合、事業応募前とは、最初の「JICA事業」に応募する前の時期を指す。</p>						
(3-1)	団体の「組織運営」にかかる能力・体制の変化について、1～5段階の満足度で教えてください。 （選択式 1: 大変満足、2: 満足、3: 普通、4: あまり満足していない、5: 不満足）					
	組織運営	時期	事業応募前	現在	今後取り組みたい または向上・強化したい	備考欄
i	団体の長期目標に照らした適切な短期目標の設定		選択してください	選択してください	選択してください	
ii	組織の情報管理体制		選択してください	選択してください	選択してください	
iii	広報の量・質		選択してください	選択してください	選択してください	
iv	支援金の管理体制		選択してください	選択してください	選択してください	
v	財政規模		選択してください	選択してください	選択してください	
vi	スタッフの数		選択してください	選択してください	選択してください	
vii	人事制度（社内評価、昇格制度、報酬制度等）		選択してください	選択してください	選択してください	
viii	職員の能力向上に係る体制		選択してください	選択してください	選択してください	
ix	チームワーク		選択してください	選択してください	選択してください	
x	メンバーのリーダーシップ		選択してください	選択してください	選択してください	
xi	団体の支援者（会員、助成団体等）とのコミュニケーション		選択してください	選択してください	選択してください	
xii	他団体や専門家等との連携		選択してください	選択してください	選択してください	
xiii	受益者及びカウンターパートとのコミュニケーション		選択してください	選択してください	選択してください	
(3-2)	実施したJICA事業がきっかけで特に備わった／実施するようになった／向上したものがあれば教えてください。 （選択式/複数選択可）					備考欄
	<input type="checkbox"/> 団体の長期目標に照らした適切な短期目標の設定 <input type="checkbox"/> 広報の量・質 <input type="checkbox"/> 財政規模 <input type="checkbox"/> 人事制度（社内評価、昇格制度、報酬制度等） <input type="checkbox"/> チームワーク <input type="checkbox"/> 団体の支援者（会員、助成団体等）とのコミュニケーション <input type="checkbox"/> 受益者及びカウンターパートとのコミュニケーション <input type="checkbox"/> その他 自由記述:		<input type="checkbox"/> 組織の情報管理体制 <input type="checkbox"/> 支援金の管理体制 <input type="checkbox"/> スタッフの数 <input type="checkbox"/> 職員の能力向上に係る体制 <input type="checkbox"/> メンバーのリーダーシップ <input type="checkbox"/> 他団体や専門家等との連携			

(3-3)	団体の有給職員（専従、非専従を問わない）の推移を教えてください。（選択式）	備考欄																																																
	事業応募前 選択してください																																																	
	現在 選択してください																																																	
(3-4)	団体の年間の収入規模に関して教えてください。（選択式）	備考欄																																																
	事業応募前 選択してください																																																	
	現在 選択してください																																																	
(3-5)	団体の年間収入の内訳を教えてください。（記述式）	備考欄																																																
	事業応募前	事業収益 %																																																
		寄付金 %																																																
		補助金・助成金 %																																																
		会費 %																																																
		その他 %																																																
	現在	事業収益 %																																																
		寄付金 %																																																
		補助金・助成金 %																																																
		会費 %																																																
		その他 %																																																
(3-6)	組織運営においてどのようなことを重視していますか。（選択式/複数選択可）	備考欄																																																
	<input type="checkbox"/> 長期目標に照らした適切な短期目標の設定 <input type="checkbox"/> 団体の活動に対する社会からの認知 <input type="checkbox"/> 財政規模の拡大 <input type="checkbox"/> 人事制度（社内評価、昇格制度、報酬制度等） <input type="checkbox"/> チームワーク <input type="checkbox"/> 団体の活動に関する支援者（会員、助成団体等）への説明責任 <input type="checkbox"/> 受益者及びカウンターパートとのコミュニケーション <input type="checkbox"/> その他 自由記述：	<input type="checkbox"/> 適切な組織の情報管理体制 <input type="checkbox"/> 適切な支援金の管理体制 <input type="checkbox"/> スタッフ数の増加 <input type="checkbox"/> 職員の能力向上を実現できる職場環境 <input type="checkbox"/> メンバーのリーダーシップ <input type="checkbox"/> 他団体や専門家等との連携																																																
4	団体の「事業運営」の変化についてお聞かせください。（事業応募前と現在を基準に比較）																																																	
(4-1)	団体の「案件形成」にかかる能力・体制の変化について、1～5段階の満足度で教えてください。（選択式 1:大変満足、2:満足、3:普通、4:あまり満足していない、5:不満足）																																																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>事業応募前</th> <th>現在</th> <th>今後取り組みたい または強化したい</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>i 対象国のニーズに関する情報収集</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>ii 関係者（事業対象国の政府機関等）とのパートナーシップの構築</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>iii 対象国のニーズに合致した、実現可能性の高いプロジェクト形成能力</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>iv 過去案件での教訓の活用</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>v 企画書の作成</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> </tbody> </table>	項目	事業応募前	現在	今後取り組みたい または強化したい	i 対象国のニーズに関する情報収集	選択してください	選択してください	選択してください	ii 関係者（事業対象国の政府機関等）とのパートナーシップの構築	選択してください	選択してください	選択してください	iii 対象国のニーズに合致した、実現可能性の高いプロジェクト形成能力	選択してください	選択してください	選択してください	iv 過去案件での教訓の活用	選択してください	選択してください	選択してください	v 企画書の作成	選択してください	選択してください	選択してください	備考欄																								
項目	事業応募前	現在	今後取り組みたい または強化したい																																															
i 対象国のニーズに関する情報収集	選択してください	選択してください	選択してください																																															
ii 関係者（事業対象国の政府機関等）とのパートナーシップの構築	選択してください	選択してください	選択してください																																															
iii 対象国のニーズに合致した、実現可能性の高いプロジェクト形成能力	選択してください	選択してください	選択してください																																															
iv 過去案件での教訓の活用	選択してください	選択してください	選択してください																																															
v 企画書の作成	選択してください	選択してください	選択してください																																															
(4-2)	実施したJICA事業がきっかけで特に備わった／実施するようになった／向上されたものがあれば教えてください。（選択式/複数選択可）	備考欄																																																
	<input type="checkbox"/> 対象国のニーズに関する情報収集 <input type="checkbox"/> 対象国のニーズに合致した、実現可能性の高いプロジェクト形成能力 <input type="checkbox"/> 過去案件での教訓の活用 <input type="checkbox"/> その他 自由記述：	<input type="checkbox"/> 関係者とのパートナーシップの構築 <input type="checkbox"/> 企画書の作成 <input type="checkbox"/> 特に無し																																																
(4-3)	団体の「事業実施」にかかる能力・体制の変化について、1～5段階の満足度で教えてください。（選択式 1:大変満足、2:満足、3:普通、4:あまり満足していない、5:不満足）																																																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>事業応募前</th> <th>現在</th> <th>今後取り組みたい または強化したい</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>i リーダーシップ</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>ii チームワーク</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>iii 専門性・リソースの確保</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>iv 実施工程の管理能力</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>v モニタリング体制（問題発生等の確認）</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>vi 発生した問題への対応/解決能力</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>vii 事業関係者との協働情報共有体制</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>viii 事業後のフォローアップ体制</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>ix 補助金・助成金の管理</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>x 精算業務能力</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> <tr> <td>xi 支援者・協力者への定期的な報告体制</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> <td>選択してください</td> </tr> </tbody> </table>	項目	事業応募前	現在	今後取り組みたい または強化したい	i リーダーシップ	選択してください	選択してください	選択してください	ii チームワーク	選択してください	選択してください	選択してください	iii 専門性・リソースの確保	選択してください	選択してください	選択してください	iv 実施工程の管理能力	選択してください	選択してください	選択してください	v モニタリング体制（問題発生等の確認）	選択してください	選択してください	選択してください	vi 発生した問題への対応/解決能力	選択してください	選択してください	選択してください	vii 事業関係者との協働情報共有体制	選択してください	選択してください	選択してください	viii 事業後のフォローアップ体制	選択してください	選択してください	選択してください	ix 補助金・助成金の管理	選択してください	選択してください	選択してください	x 精算業務能力	選択してください	選択してください	選択してください	xi 支援者・協力者への定期的な報告体制	選択してください	選択してください	選択してください	備考欄
項目	事業応募前	現在	今後取り組みたい または強化したい																																															
i リーダーシップ	選択してください	選択してください	選択してください																																															
ii チームワーク	選択してください	選択してください	選択してください																																															
iii 専門性・リソースの確保	選択してください	選択してください	選択してください																																															
iv 実施工程の管理能力	選択してください	選択してください	選択してください																																															
v モニタリング体制（問題発生等の確認）	選択してください	選択してください	選択してください																																															
vi 発生した問題への対応/解決能力	選択してください	選択してください	選択してください																																															
vii 事業関係者との協働情報共有体制	選択してください	選択してください	選択してください																																															
viii 事業後のフォローアップ体制	選択してください	選択してください	選択してください																																															
ix 補助金・助成金の管理	選択してください	選択してください	選択してください																																															
x 精算業務能力	選択してください	選択してください	選択してください																																															
xi 支援者・協力者への定期的な報告体制	選択してください	選択してください	選択してください																																															

(4-4)	実施したJICA事業がきっかけで特に備わった／実施するようになった／向上されたものがあれば教えてください。 (選択式/複数選択可) <input type="checkbox"/> リーダーシップ <input type="checkbox"/> 専門性・リソースの確保 <input type="checkbox"/> 事業のモニタリング能力 <input type="checkbox"/> 事業関係者との情報共有体制 <input type="checkbox"/> 補助金・助成金の管理能力 <input type="checkbox"/> 支援者・協力者への定期的な報告体制 <input type="checkbox"/> その他 自由記述:	備考欄
(4-5)	事業の運営(案件形成～事業実施)において、どのようなことを重視していますか。 (選択式/複数選択可) <input type="checkbox"/> リーダーシップ <input type="checkbox"/> 実施工程の管理能力 <input type="checkbox"/> 発生した問題への対応/解決能力 <input type="checkbox"/> 事業の継続性 <input type="checkbox"/> 事業の拡大 <input type="checkbox"/> 事業カウンターパートが主体となって事業運営されること <input type="checkbox"/> 事業従事者数の増加 <input type="checkbox"/> その他 自由記述:	備考欄
5 団体のミッション/ビジョンについてお聞かせください。		
(5-1)	現在の「団体のミッション/ビジョン」を教えてください。(自由記述)	備考欄
(5-2)	現在の「団体のミッション/ビジョン」は当時(「JICA事業」応募前)と同じものですか。(選択式) 選択してください	備考欄
(5-3)	異なると回答した場合、事業応募前のミッション/ビジョンとその変化の理由を教えてください。 (自由記述) 事業応募前のミッション/ビジョン 変化の理由	備考欄
(5-4)	JICA事業の活用は団体のミッション/ビジョンの実現に向けて役立ったと思いますか。(選択式) 選択してください	備考欄
(5-5)	(5-4)の選択肢を選んだ具体的な理由があれば教えてください。(自由記述)	備考欄
6 JICAへの期待・要望		
(6-1)	JICAに対してご要望等がございましたらお知らせください。(自由記述)	

2.5. 中間調査報告書の作成

フェーズ1の結果の取り纏めとして、アンケート仮調査票の作成、実施団体へのインタビュー調査の実施、及びその結果を踏まえてアンケート調査票（確定版）を取り纏め、中間調査報告書を作成した。

2.6. 業務実施計画書（第2フェーズ）の作成

フェーズ1の結果及び実施状況等を踏まえ、改めてフェーズ2の業務実施計画（調査内容や方法等）を作成した。

2.7. アンケート調査票（確定版）の督促・回収

アンケート調査票（確定版）に係る実施団体からの質問・照会へ対応するとともに、必要に応じ督促も行い、アンケート調査票（確定版）の回収を行った。

2.8. アンケート調査票（確定版）の取り纏め、分析

回収したアンケート調査票（確定版）を整理・取り纏め、分析を行う。

2.2.の調査の全体フレームワークを踏まえ、国際協力事業の経験の浅い団体の強化・発展を目指す観点から、各団体の状況、及び変化の有無やその要因等を下記も含めて整理・分析する。

- 団体ごとの分析に加え、実施時点と現時点の状況・取り組みが同じ／異なる団体に分けて整理、全団体におけるそれぞれの状況（全団体に占める割合等）を確認し、全体像を把握する。その上で、その要因や団体の考え・方針等を分析する。
- 団体ごとの分析に加え、団体が目指す姿（ありたい姿）が実現していない団体に分けて整理、全団体におけるそれぞれの状況（全団体に占める割合等）を確認し、全体像を把握する。その上で、その要因や団体の考え・方針等を分析する。
- 加えて、団体が自らの目指す姿（ありたい姿）の実現に向けてどのような取り組みを進めているのか／いくつもありか、団体が取り組もうとしても解決できないことがあるとすれば、それは何か、についても把握・分析を行う。
- ✓ 「JICA 基金活用事業」、及び「草の根協力支援型」の事業規模や期間の違い、実施団体の組織規模にも留意し、取り纏める。
- ✓ 事業実施から時間がかなり経過している団体も含まれているため、「JICA 基金活用事業」、もしくは「草の根協力支援型」以外にも団体の状況に変化をもたらした要因が考えられる。そのため、そういった外部要因についても抽出できるようにアンケート調査票を作成し、回収結果を整理、分析する。
- ✓ 既述の3つの柱を中心とした団体の変化の内容やその要因について、グラフ等を用いて視覚的に分かりやすい資料として纏める。事業実施によるその後の年間収入の変化を分析し、財務面での副次的な効果の有無を検証する。

2.9. 実施団体へのインタビュー調査の実施、結果の取り纏め・分析

上記 2.8 の結果を踏まえ、実施団体がその後事業を継続し強化・発展するための JICA のさらなる支援の在り方を検討するために、特に有用と思われる団体 10 団体程度を抽出し、これらの団体にインタビュー調査を行う。その際、アンケート結果を基に団体の状況、及び変化の有無やその要因等を詳細にヒアリングするとともに、2.2 の調査の全体フレームワークに沿って結果の取り纏め・分析を行う。

- 有用と思われる団体 10 団体を選定する際は、各団体の様々な変化の内容や要因に着目するか、ある特定の変化の内容や要因を重視するか等、上記 2.8 の結果を基に、JICA に提案する。
- インタビュー実施に当たって、「JICA 基金活用事業」、もしくは「草の根協力支援型」に対して、団体からポジティブな意見が多く提供されることが見込まれるが、そういった回答を助長することがないよう中立的な立場からインタビューを実施するように努める。
- 主にアンケート調査ではカバーすることが難しい団体の変化や要因に関する各団体の本音（考えや認識）を可能な限り引き出せるように、対面での一問一答のような形式ではなく、会話の中で回答者から情報を引き出す。
- 有用と思われる 10 団体からの回答が必ずしも実施団体全体を代表するものではないことに留意しながら、今後の実施団体の国際協力分野における事業拡大や JICA の支援の在り方を検討する上で重要となる団体の変化の内容や要因について整理・分析し、取り纏める。
- 既述の 3 つの柱を中心とした団体の変化の内容やその要因について、グラフ等を用いて視覚的に分かりやすい資料として纏める（例：事業開始時点から現時点までに至る団体の能力強化、業務効率、広報等に関する認識の変化（5 段階評価による分類）、また、その変化の違いによって国際協力分野での事業件数は増えている（減少している）団体、またその要因ごとでの分類）。

2.10. 団体のステップアップの事例の取り纏め

目指す姿（ありたい姿）を実現するなど成長を遂げてきた団体を取り上げ、JICA 基金活用事業／草の根協力支援型の影響も含め、事業開始時から現時点までの団体の歩みを発信用の資料として取り纏める（計 5 団体程度を想定。各団体につき、パワーポイント 1～2 ページ程度として取り纏める）。

- ある程度汎用性の高い内容を抽出し纏めると同時に、一般化することで具体性が薄まることのないように、具体例も盛り込む。

2.11. 調査報告書（最終版）の作成

フェーズ 1 の調査内容・結果、及び上記 2.6～2.10 を踏まえ、調査報告書（最終版）を作成した。

特に上記 2.8～2.10 の結果を見比べながら、総合的観点から、中小規模の NGO 等が、JICA 基金活用事業／草の根協力支援型事業開始時点から現時点に至るまでに、どう変化し、どういった要因があるのかを整理・分析し、報告書として纏める。また、今後、国際協力分野における事業経験の浅い中小規模の NGO 等が国際協力アクターとしての意識を高め、JICA 基金活用事業／草の根協力支援型事業をさらに活用していくような体制や方法についても提案する。

第3章 調査成果

3.1. アンケート調査票（確定版）の取り纏め・分析結果

3.1.1. アンケート調査概要

本アンケート調査は、JICA 基金活用事業もしくは草の根協力支援型を実施した経験のある 71 団体を対象とし 36 団体から得られた回答を基に取り纏め・分析をおこなった。71 団体中、5 団体へはメールで送信したアンケート調査票が届かず、また 1 団体は高齢化によって 2013 年に解散したため、ご回答いただけなかった。71 団体中、やむなく回答を得られなかった 6 団体を除き、65 団体中 36 団体から回答受領できたため、回収率は 55%であった。

本調査において、前述の 3 つの柱①団体が目指すべき姿（ありたい姿）、②組織運営力、③事業運営力の観点からアンケート調査票を作成した（アンケート調査票は表 2-1 参照）。そのアンケート調査票への各団体からの回答（質的データ）を基に、3 つの柱において、「事業応募前」と「現在」を比較してどのような変化があったのかを分析した。

3.1.2. アンケート調査票の取り纏め・分析方法

- 1) 取り纏め方法として、全体的な傾向を把握するため、チャートを用いて、各項目に係る割合や団体数を示した。
- 2) 「事業応募前」と「現在」を比較して見られた変化について、統計的に有意な差があるのかどうか Mann-Whitney の U 検定（ウィルコクソンの順位和検定）を用いて分析した。Mann-Whitney の U 検定は、データが間隔尺度ではなく、順序尺度の場合に、よく用いられる検定手法である。今回の調査において、満足度を 1～5 段階で回答してもらったため、Student の t 検定よりもノンパラメトリック手法である Mann-Whitney の U 検定の方が相応しいという判断の基、Mann-Whitney の U 検定を用いた。正規分布を想定している t 検定と比較して、有意な結果が若干出にくい可能性はあるため、今回の分析結果においては、多少控えめな分析結果である点を留意いただきたい。Mann-Whitney の U 検定の実施方法は以下のとおり（統計ソフト Stata を用いて分析をおこなった）。
 - i. 帰無仮説：A. 「事業応募前」の母平均=B. 「現在」の母平均
対立仮説：A. 「事業応募前」の母平均 \neq B. 「現在」の母平均
 - ii. A. 「事業応募前」及び B. 「現在」の観測値を結合し、降順に並べ、順位をつける。最小観測値には順位 1、2 番目に小さな観測値には順位 2 といった形で、すべての観測値に順位をつける。
 - iii. 2 つ以上の同一の観測値には、その観測値の順位の平均順位を割り当てる。
 - iv. その後、結合した A. 「事業応募前」及び B. 「現在」の観測値を、A. 「事業応募前」及び B. 「現在」で再び分ける。

- v. A. 「事業応募前」の順位を比較して、B. 「現在」の順位よりも大きな観測値がいくつあるか観測値ごとにカウントする。同順位の場合、個数は0.5としてカウントする。
- vi. U 値は、上記iv.でカウントした個数の総和となる。

$$Z = (U - \mu_U) / \sigma_U$$

$$\mu_U = (n_A \times n_B) / 2$$

$$\sigma_U = \sqrt{n_A n_B (n_A + n_B + 1) / 12}$$

- vii. μ_U は、 U の平均値。 n_A は「事業応募前」の観測値の数。 n_B は「現在」の観測値の数。 σ_U は U の標準偏差。
- viii. 得られた Z 値が標準正規分布を基に棄却域に含まれるかどうかを確認する。

3) 分析方法として、設問(3-1)と(3-6)、並びに、設問(4-1)(4-3)と(4-5)の回答結果を基に、団体の<満足度>と<重要度>の関係から一目で改善点を把握できるようにCSポートフォリオを作成した。CSポートフォリオの作成方法は以下のとおり。

- i. <満足度>に関して、設問(3-1)、(4-1)、(4-3)の各設問項目における平均を求める。
例：「団体の長期目標に照らした適切な短期目標の設定」の「事業応募前」の場合 {1(不満足)×不満足と回答した団体数+2(あまり満足していない)×あまり満足していないと回答した団体数+・・・} ÷団体の総数
- ii. <重要度>に関して、設問(3-6)、(4-5)に関して、各項目について重視していると回答した団体数をカウントし、平均(各項目に関して重視していると回答した団体数の総和÷項目数)を求める。
- iii. <満足度>と<重要度>の関係を示す散布図を作成する。
- iv. <満足度>及び<重要度>各々の平均値を基に、作成した散布図を以下の4つのエリアに区分する。
- ①. 重点改善項目(赤)
重要度が高い一方で、満足度が低くなっている項目。満足度を上げるために、最優先に取り組むべきと考えられる項目。
 - ②. 重点維持項目(緑)

現状として、重要度と満足度の両方が高い項目であるため、満足度が下がらないように維持すべきと考えられる項目。

③. 維持項目（青）

重要度は高くないが満足度は高い項目であるため、可能な限り維持すべきと考えられる項目。

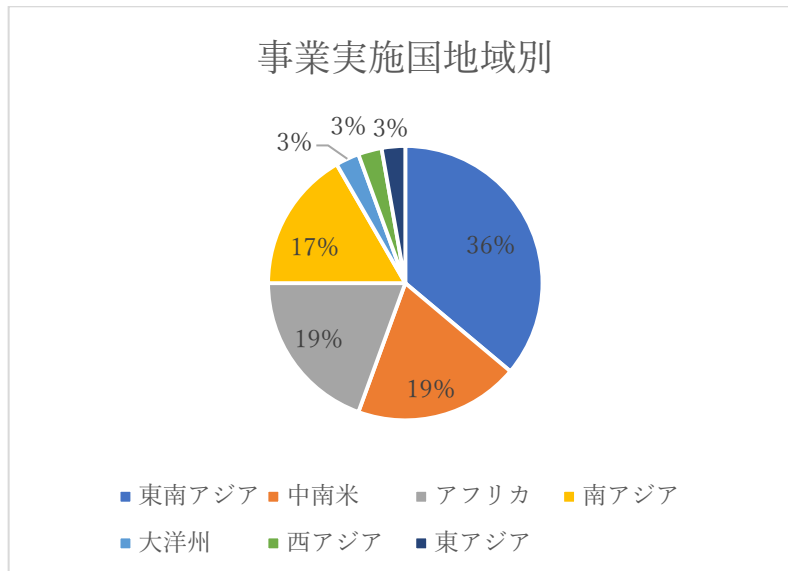
④. 改善項目（黄）

重要度は低く、満足度も低い項目。①の次に改善が必要と考えられる項目。

3.1.3. アンケート調査票の取り纏め

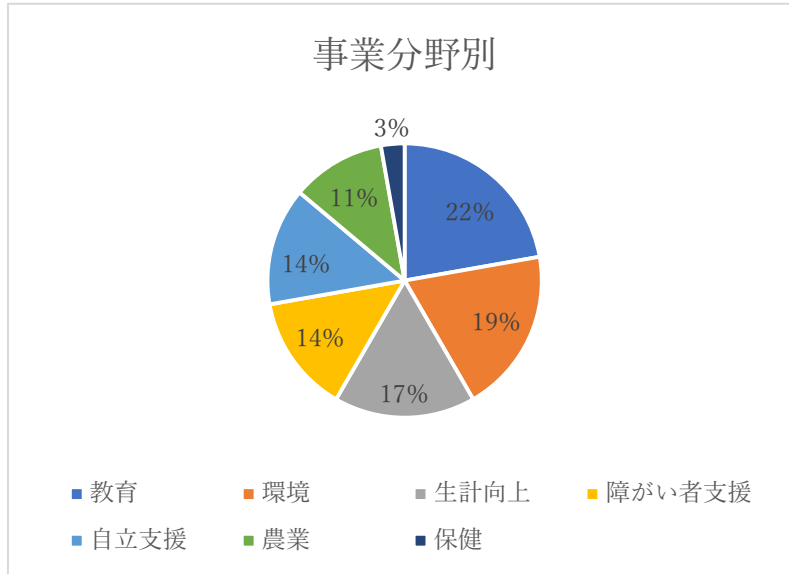
以下では、主な分析結果について記載する。

1) 事業実施国地域別割合



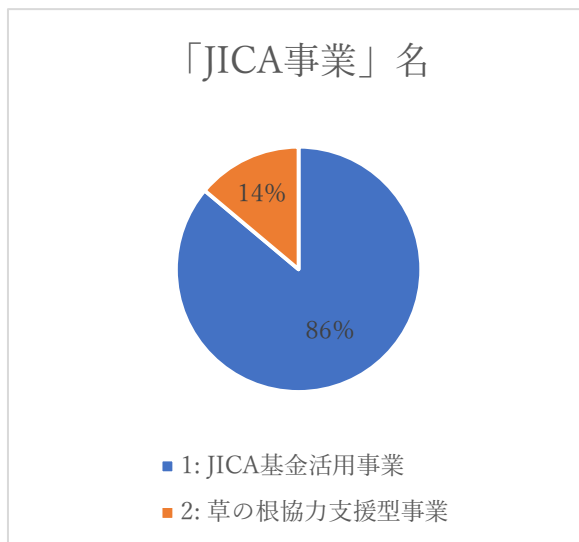
7つの地域で分類した場合、東南アジアでの事業実施が最多（36%）となっており、中南米（19%）、アフリカ（19%）、南アジア（17%）と続いている。大洋州、西アジア、東アジアでの事業実施は計9%となっている。

2) 事業分野別割合



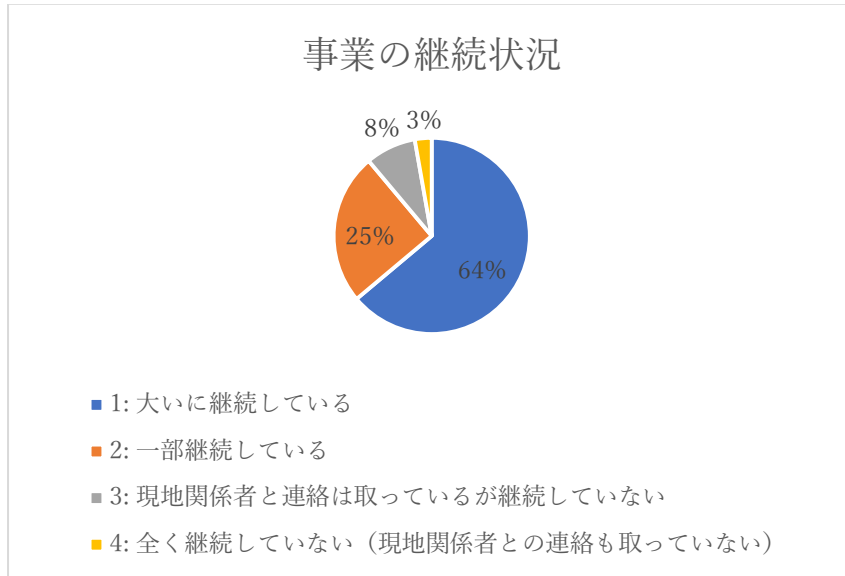
7つの分野で分類した場合、教育分野における事業実施が最多（22%）となっており、環境分野（19%）、生計向上分野（17%）、障がい者支援分野（14%）、自立支援分野（14%）と続いている。

3) 「JICA 事業」名



アンケート調査に協力いただいた 36 団体中、JICA 基金活用事業の実施経験を基に回答した団体が 86%、草の根協力支援型事業の実施経験を基に回答した団体が 14%を占めている。

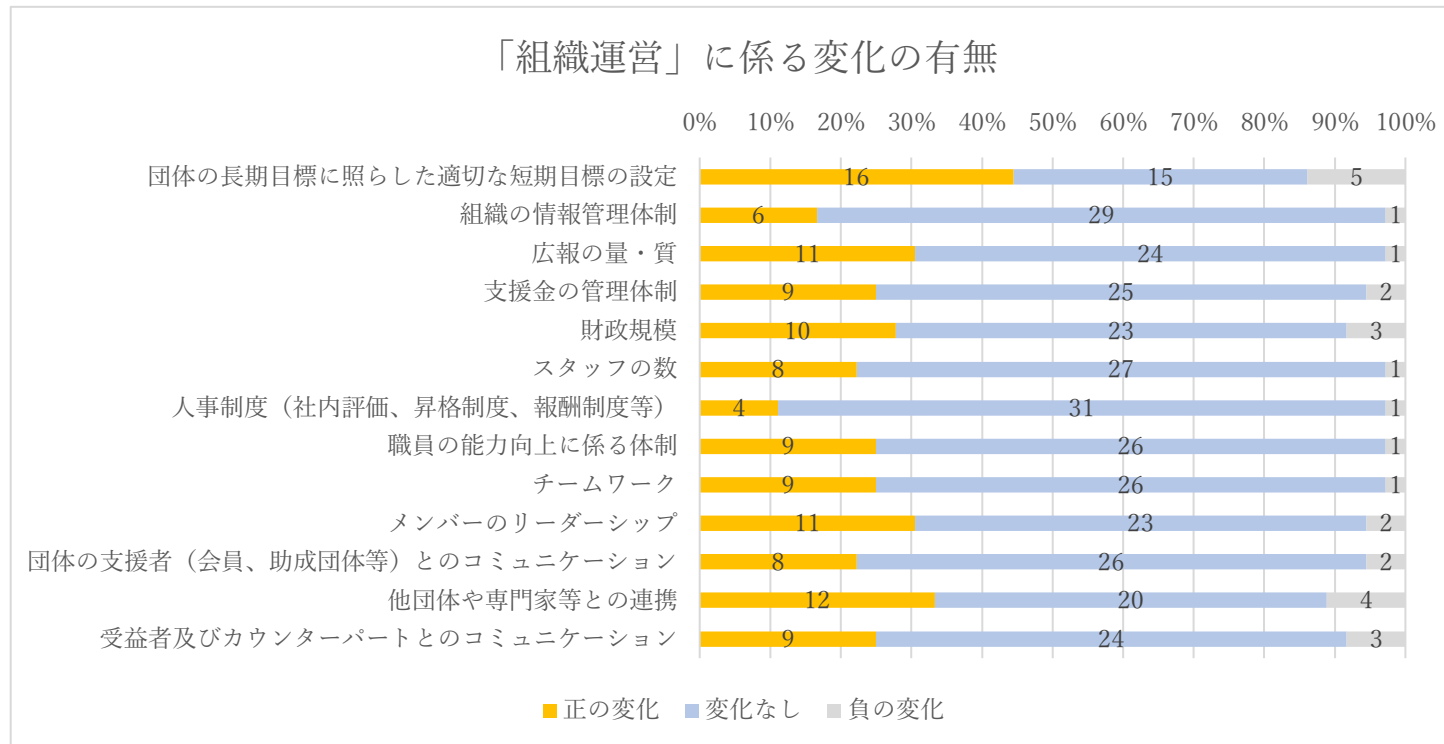
4) 事業の継続状況



アンケート調査に協力いただいた 36 団体中、「大いに継続している」と回答した団体が 64%、「一部継続している」と回答した団体が 25%、継続していない団体が計 11% となっている。なお、各団体ごとの解釈で回答しているため、「(事業) 継続」の意味合いが各団体によって異なる (実施した JICA 事業と同種の事業をその地域で継続していると解釈) ところがあり、各団体の具体的な継続状況については、ばらつきがあると考えられる。

最終調査報告書

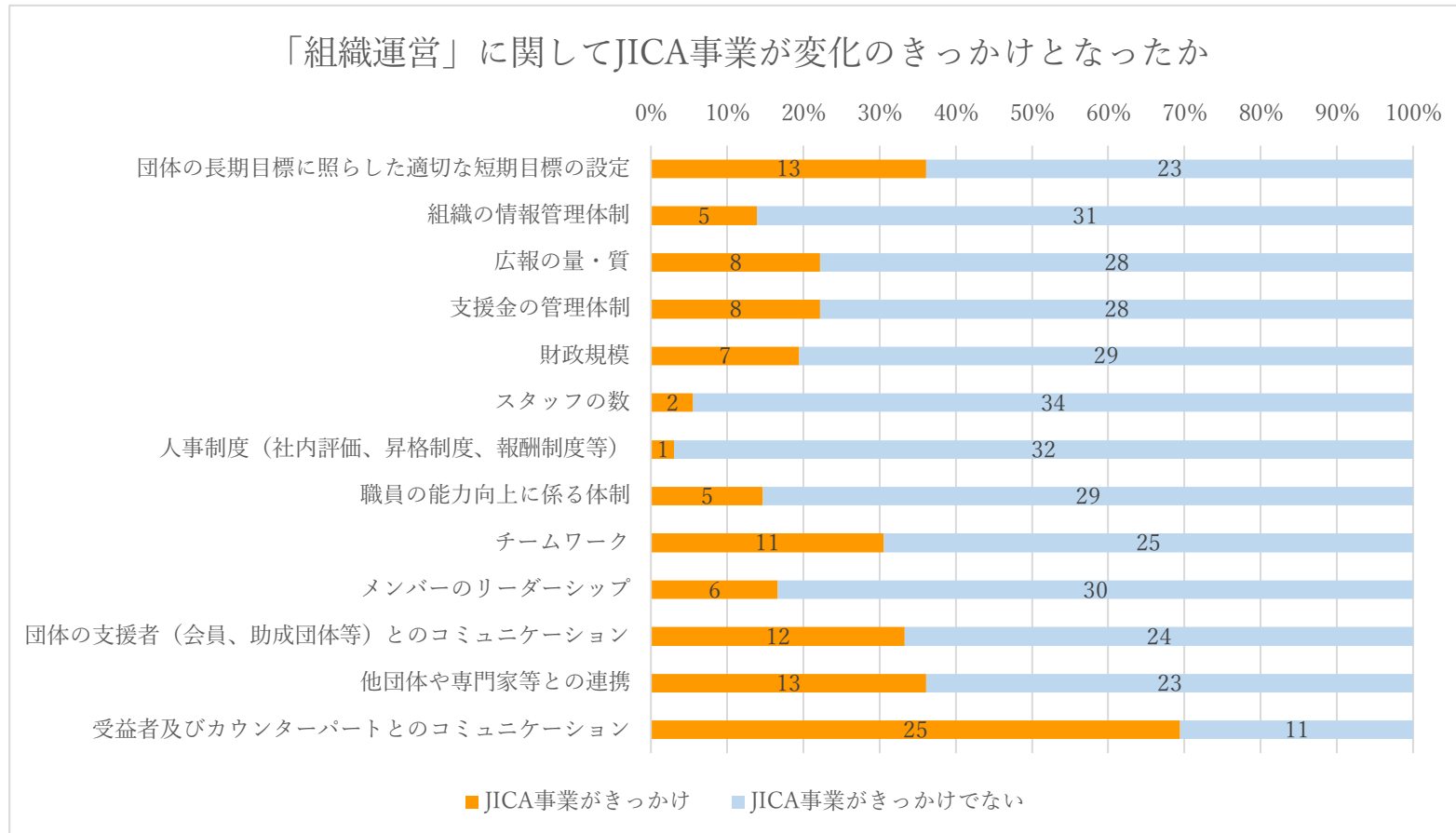
5) 組織運営に係る変化



- i. 「事業応募前」と「現在」を比較して正の変化が多く見られた項目として、「団体の長期目標に照らした適切な短期目標の設定」（44%）、「他団体や専門家等との連携」（33%）、「広報の量・質」（31%）、「メンバーのリーダーシップ」（31%）と続いている。
- ii. 「団体の長期目標に照らした適切な短期目標の設定」、「他団体や専門家等との連携」に関して正の変化が多く見られた一方、他の項目と比較して負の変化も多く見られた（順に 14%、11%）。（負の変化の理由に関して、団体が JICA 事業を実施した中で該当する項目の能力が十分でないことが分かったとインタビュー調査で回答した団体が多かった。）
- iii. 特に変化が少なかった項目としては、「人事制度」（変化なしの割合 86%）、「組織の情報管理体制」（81%）、「スタッフの数」（75%）となっている。

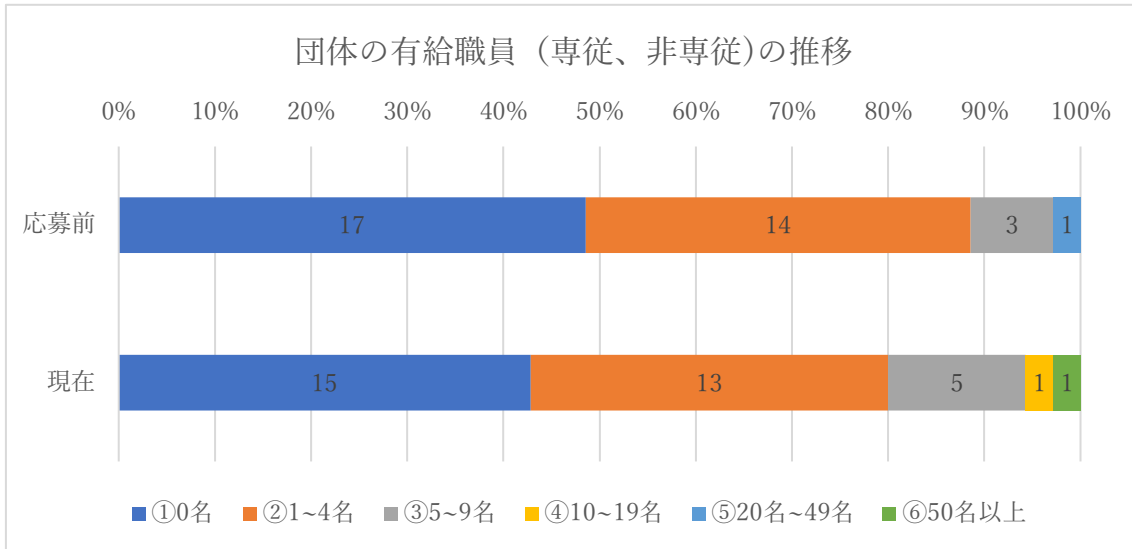
最終調査報告書

6) 「組織運営」に関して JICA 事業が変化のきっかけとなったか



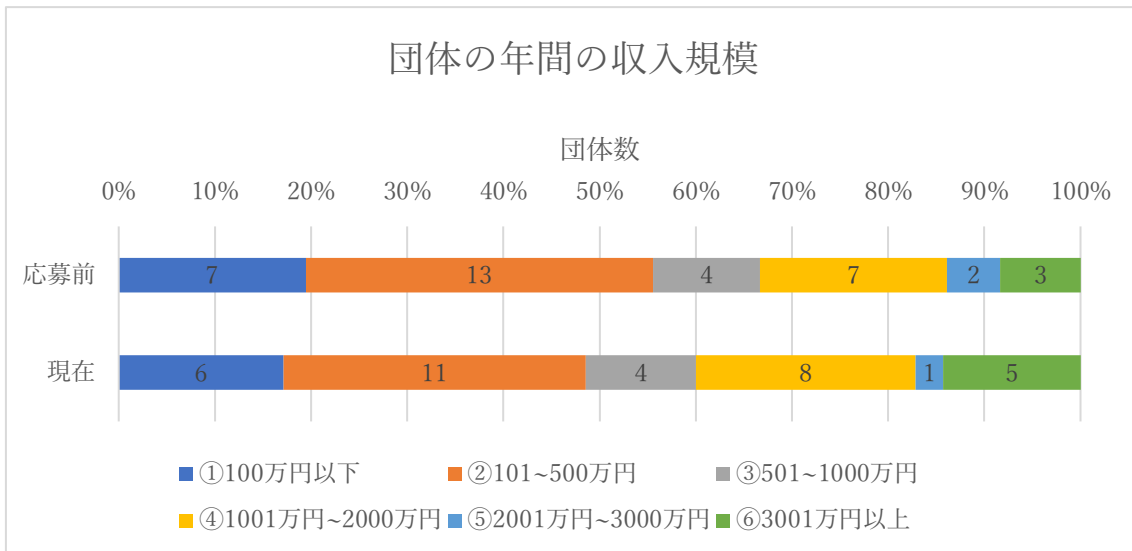
設問（3-1）「団体の組織運営に係る能力・体制の変化」に関して、JICA 事業がきっかけとなったと回答した割合が大きかった項目は、「受益者及びカウンターパートとのコミュニケーション」（69%）、「団体の長期目標に照らした適切な短期目標の設定」（36%）、「他団体や専門家等との連携」（36%）、「団体の支援者（会員、助成団体等）とのコミュニケーション」（33%）、「チームワーク」（31%）であった。

7) 団体の有給職員（専従、非専従を問わない）の推移



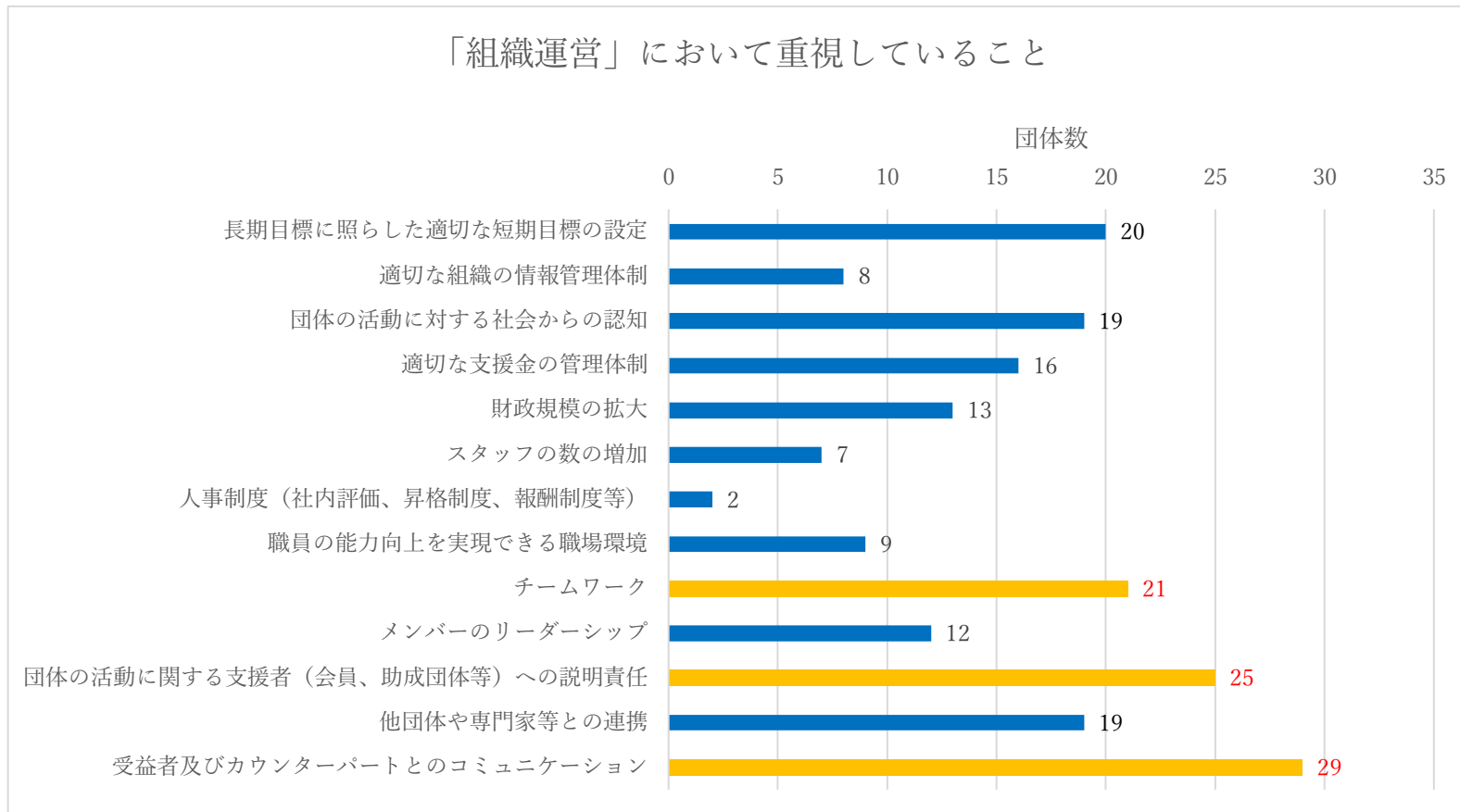
設問（3-3）「団体の有給職員（専従、非専従を問わない）」に関して、「事業応募前」と「現在」を比較して、有給職員数が増えた団体が 7 団体、減った団体が 1 団体、変化がなかった団体が 27 団体あった。

8) 団体の年間の収入規模



設問（3-4）「団体の年間の収入規模」に関して、「事業応募前」と「現在」を比較して、収入が増加した団体が 8 団体、減った団体が 2 団体、変化がなかった団体が 25 団体あった。

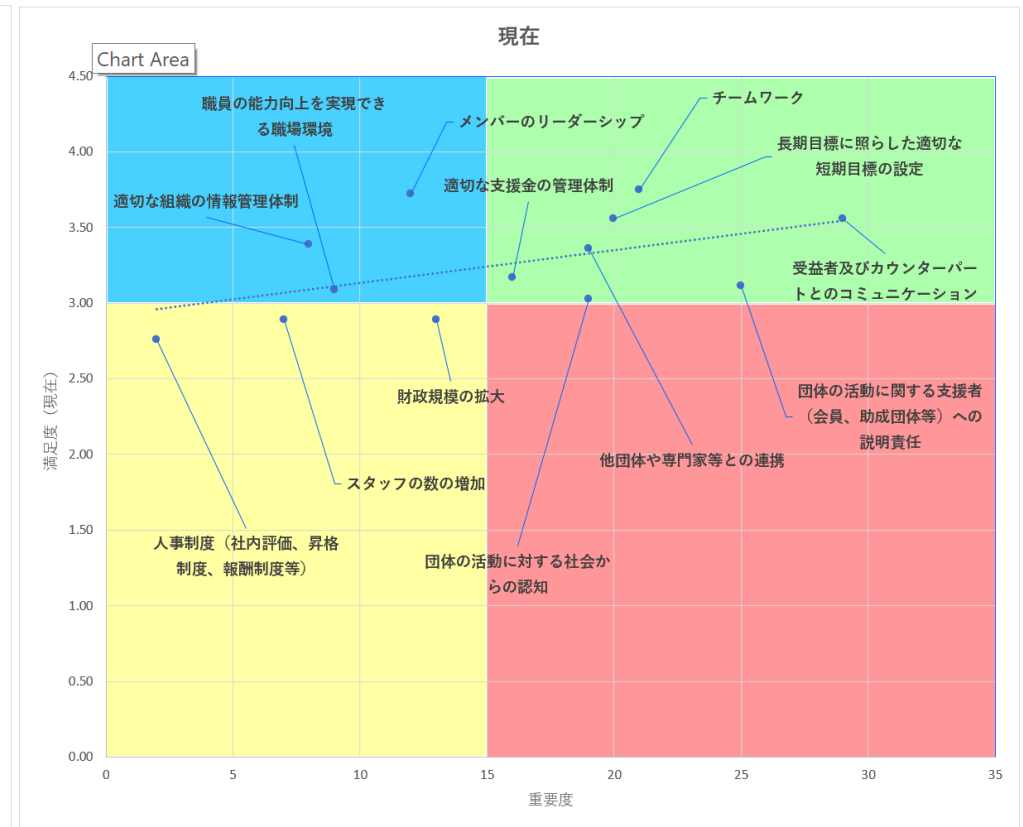
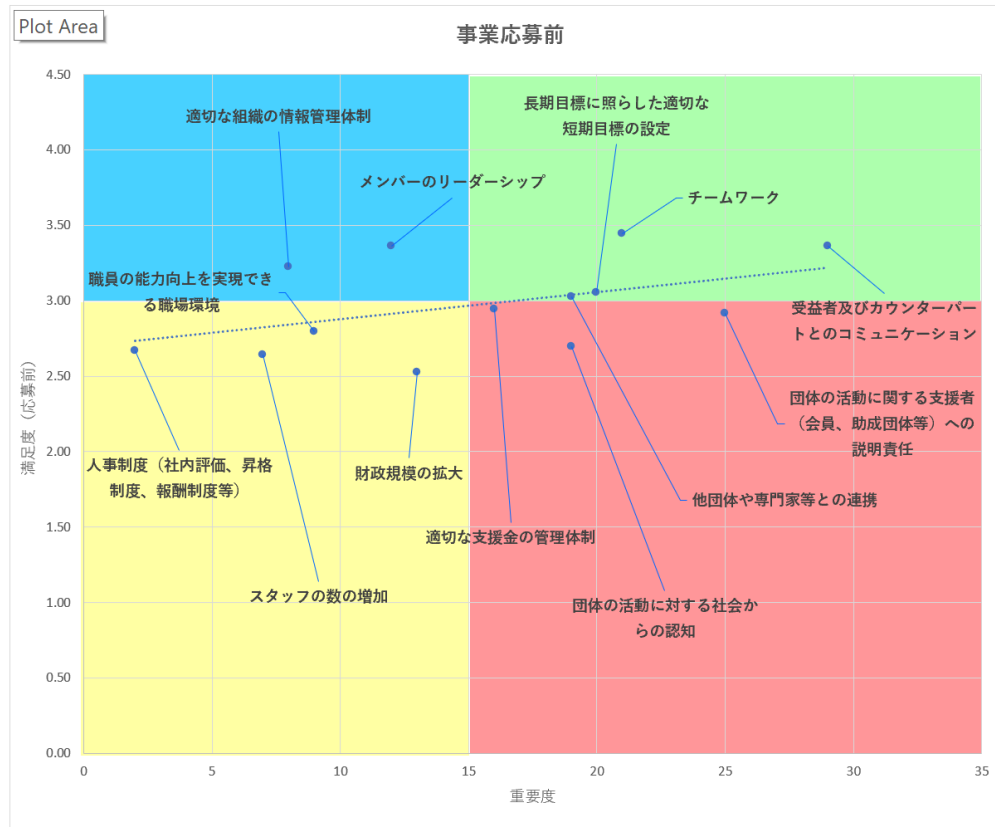
9) 「組織運営」において重視していること



注) 赤でハイライトしている箇所がトップ3

設問（3-6）「組織運営においてどのようなことを重視しているか」について、重要度が高い順（トップ3）に、「受益者及びカウンターパートとのコミュニケーション」（29団体）、「団体の活動に関する支援者（会員、助成団体等）への説明責任」（25団体）、「チームワーク」（21団体）となっている。

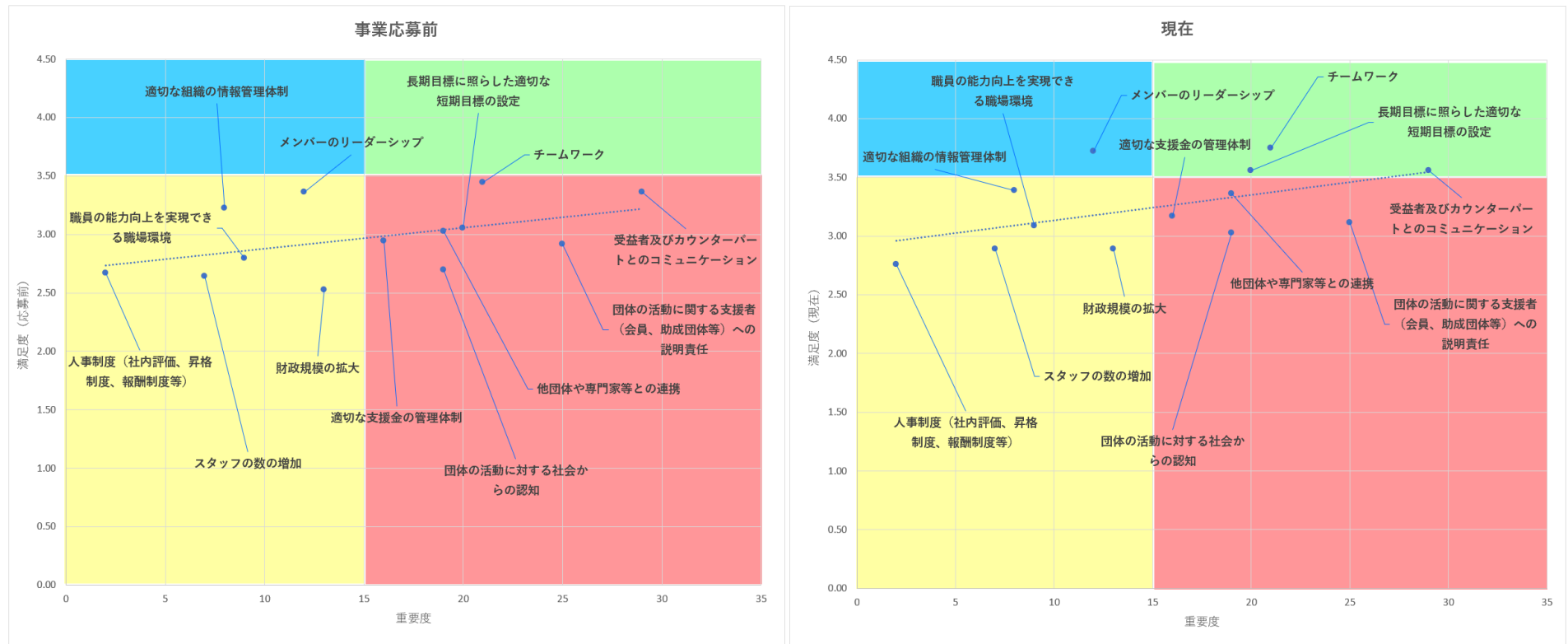
10) 組織運営に係る CS ポートフォリオ (満足度を 3.0 基準とした場合)



- i. 設問 (3-1) 及び (3-6) に関して、団体の＜満足度＞と＜重要度＞の関係から改善点を一目で把握できるように CS ポートフォリオを作成した。「事業応募前」と「現在」を比較して、＜適切な支援金の管理体制＞、＜団体の活動に対する社会からの認知＞、＜団体の活動に関する支援者 (会員、助成団体等) への説明責任＞に関して、赤のエリア (重点改善項目) から緑のエリア (重点維持項目) に移行していることが分かる。
- ii. JICA 事業が各団体の組織運営に係る重要度に合った支援となっていることが今回の分析結果から伺える。

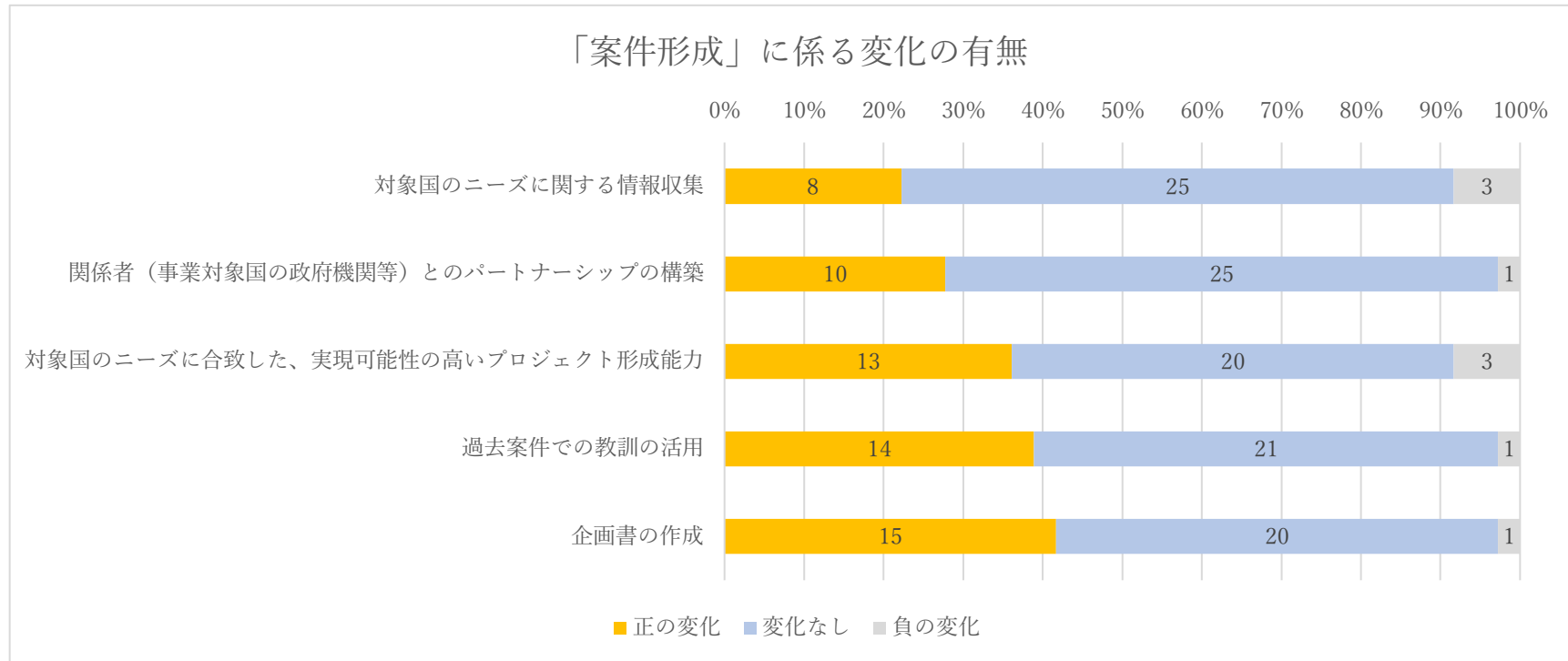
注) 本報告書内の CS ポートフォリオは、＜満足度＞と＜重要度＞の相関関係を基にしたものであり因果関係ではない。

11) 組織運営に係る CS ポートフォリオ (満足度を 3.5 基準とした場合)



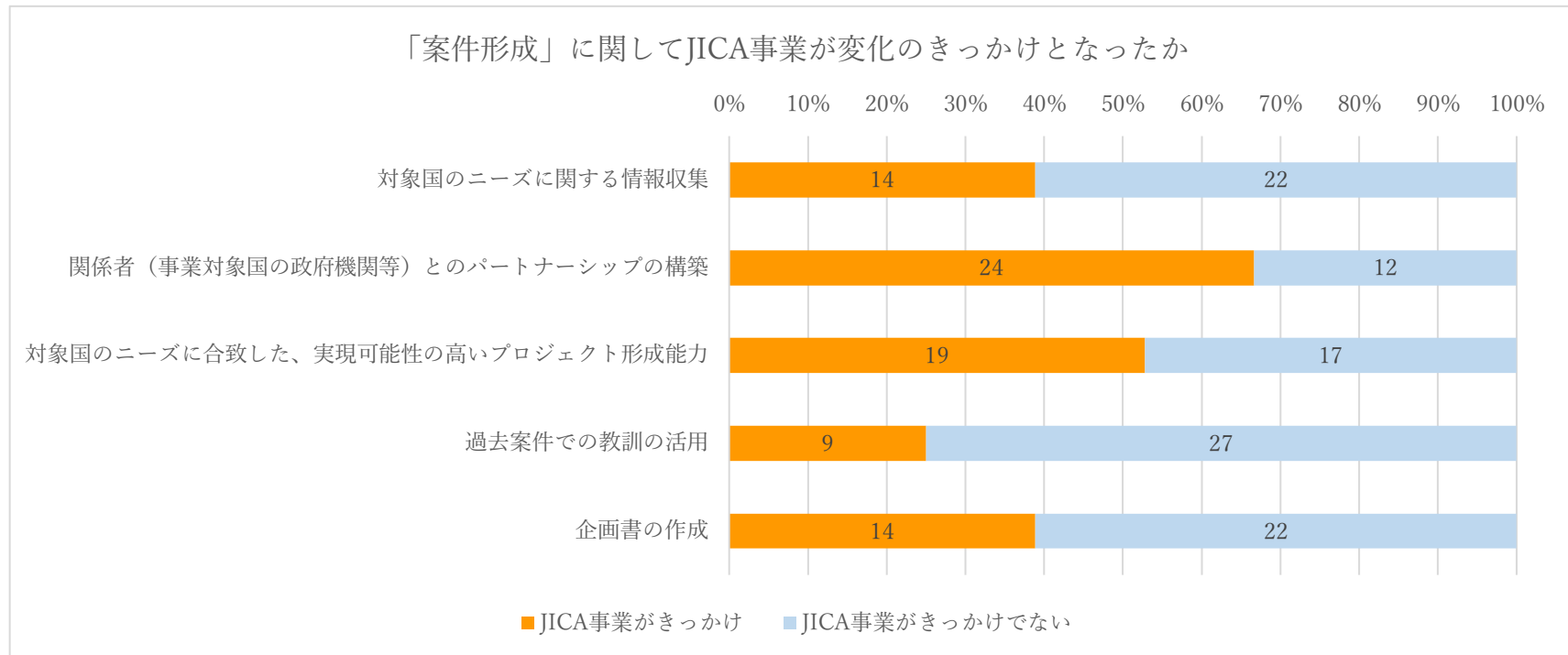
前ページの CS ポートフォリオにおいて満足度の基準としている 3.0 は「普通」の評価であることに留意いただきたい。基準や CS ポートフォリオの各エリアの設定方法によって解釈の仕方も異なる。例えば、満足度に関して、「3.0」から「3.5」に基準を引き上げた場合は、「現在」においても、＜適切な支援金の管理体制＞、＜団体の活動に対する社会からの認知＞、＜他団体や専門家等との連携＞、＜団体の活動に関する支援者（会員、助成団体等）への説明責任＞は、赤のエリア（重点改善項目）に含まれたままである。

12) 「案件形成」に係る変化の有無



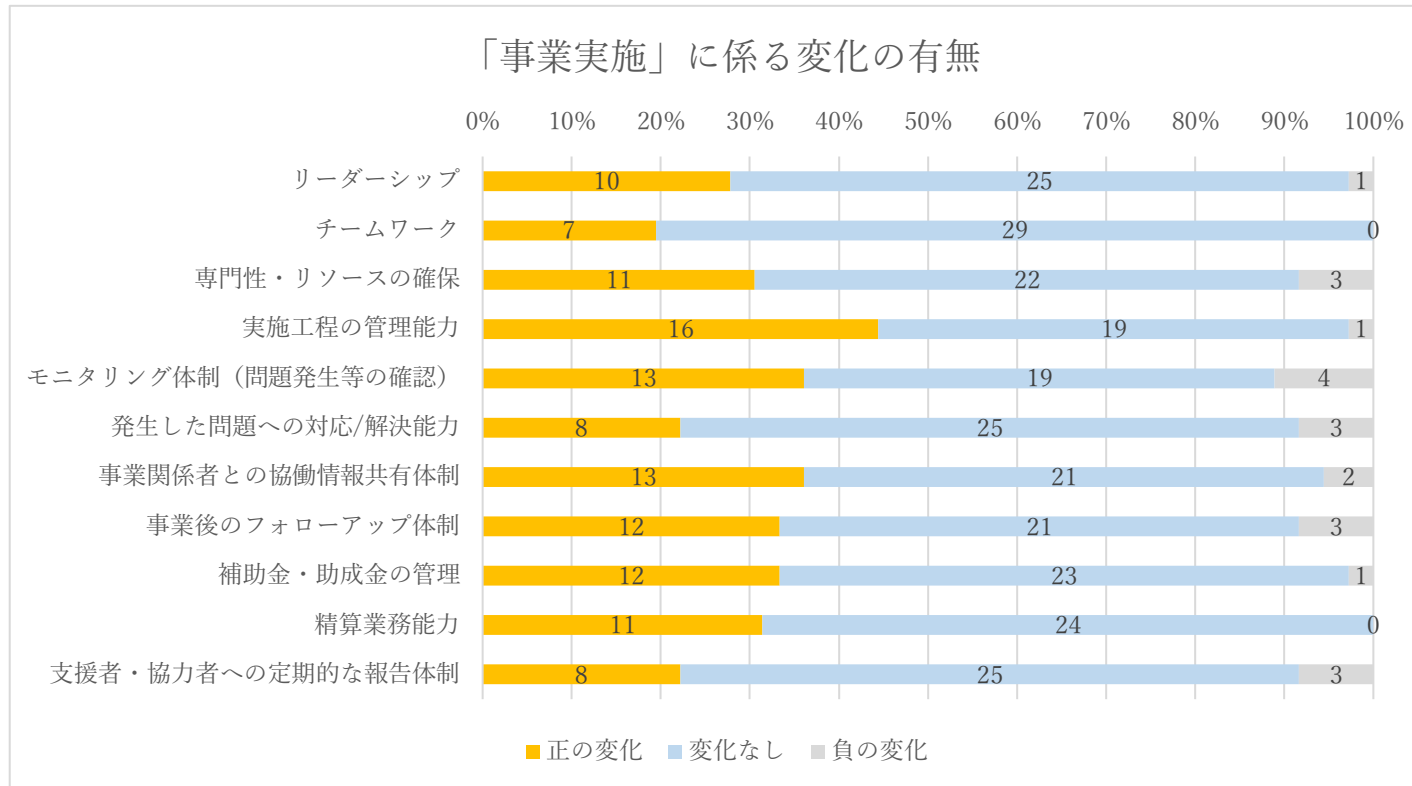
- i. 「事業応募前」と「現在」を比較して正の変化が多く見られた項目として、「企画書の作成」（42%）、「過去案件での教訓の活用」（39%）、「対象国のニーズに合致した、実現可能性の高いプロジェクト形成能力」（36%）と続いている。
- ii. 「対象国のニーズに関する情報収集」、「対象国のニーズに合致した、実現可能性の高いプロジェクト形成能力」に関して、他の項目と比較して負の変化が多く見られた（各々8%）。（負の変化の理由に関して、団体が JICA 事業を実施した中で該当する項目の能力が十分でないことが分かったとインタビュー調査で回答した団体が多かった。）
- iii. 特に変化が少なかった項目としては、「対象国のニーズに関する情報収集」（「変化なし」の割合 69%）、「関係者（事業対象国の政府機関等）とのパートナーシップの構築」（69%）となっている。

13) 「案件形成」に関して JICA 事業が変化のきっかけとなったか



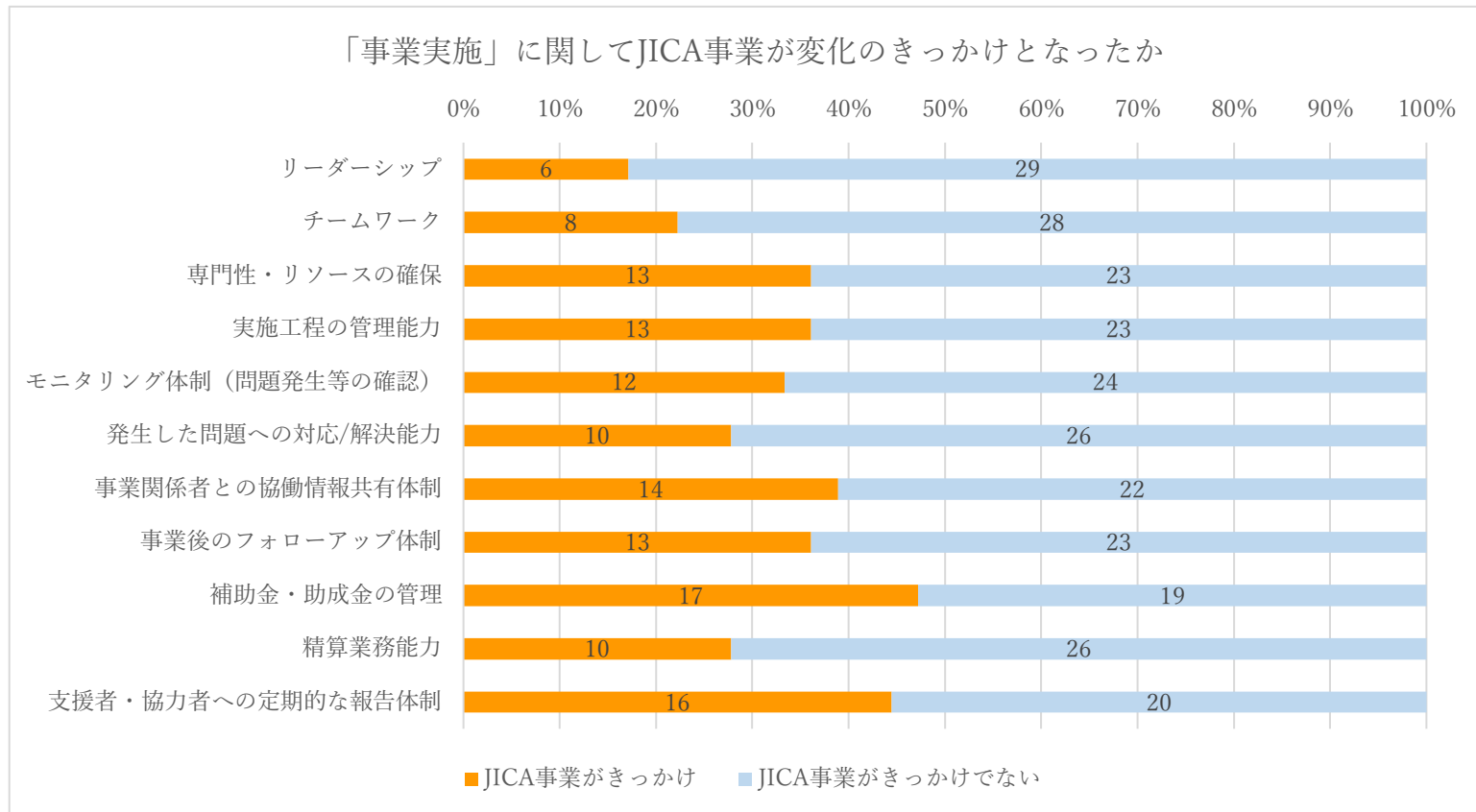
設問（4-1）の「JICA 事業がきっかけ」に関して、JICA 事業がきっかけとなったという回答割合が大きな順では、「関係者（事業対象国の政府機関等）とのパートナーシップの構築」（67%）、「対象国のニーズに合致した、実現可能性の高いプロジェクト形成能力」（53%）、「企画書の作成」（39%）、「対象国のニーズに関する情報収集」（39%）、「過去案件での教訓の活用」（25%）となっている。

14) 「事業実施」に係る変化の有無



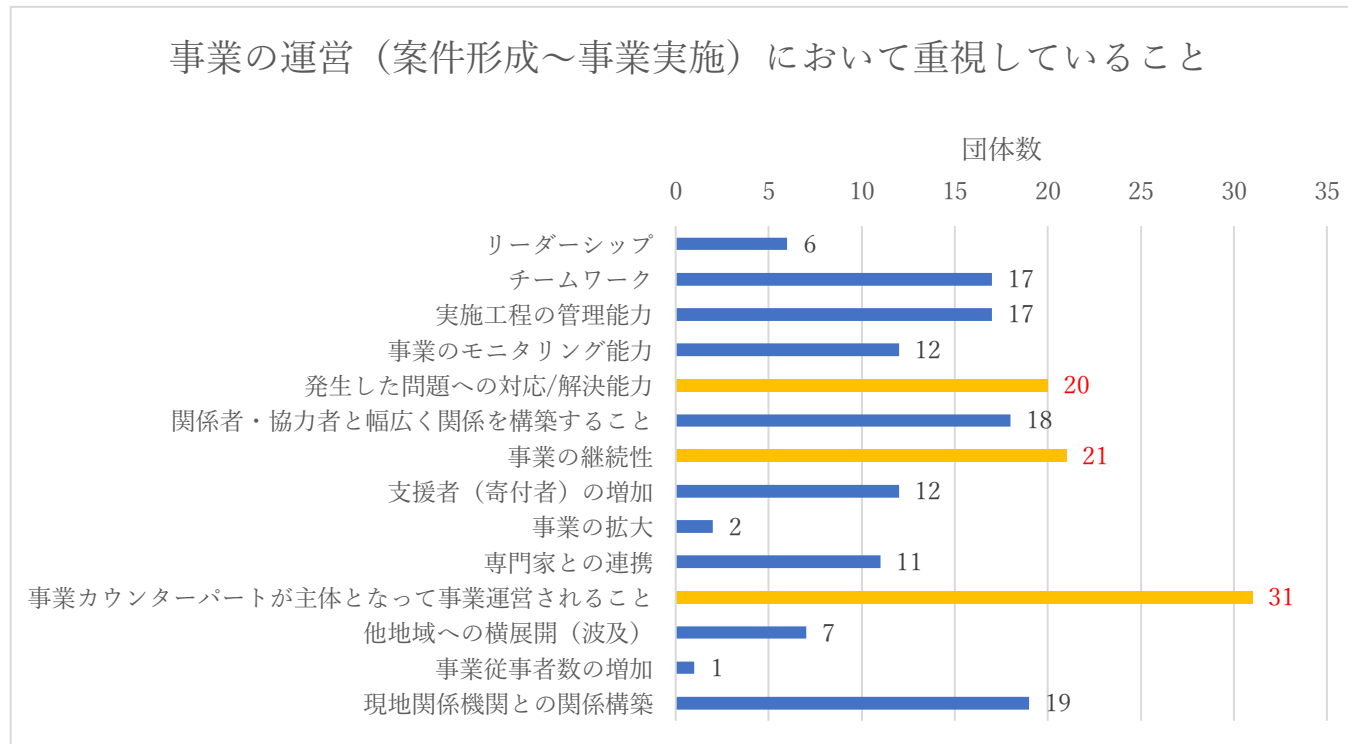
- i. 「事業応募前」と「現在」を比較して正の変化が多く見られた項目として、「実施工程の管理能力」（44%）、「モニタリング体制（問題発生等の確認）」（36%）、「事業関係者との協働情報共有体制」（36%）と続いている。
- ii. 「モニタリング体制（問題発生等の確認）」に関して正の変化が多く見られた一方、負の変化も多く見られた（11%）。「専門性・リソースの確保」、「発生した問題への対応/解決能力」、「事業後のフォローアップ体制」、「支援者・協力者への定期的な報告体制」に関して、他の項目と比較して負の変化が多く見られた（各々8%）。（負の変化の理由に関して、団体が JICA 事業を実施した中で該当する項目の能力が十分でないことが分かったとインタビュー調査で回答した団体が多かった。）
- iii. 特に変化が少なかった項目としては、「チームワーク」（「変化なし」の割合 81%）となっている。

15) 「事業実施」に関して JICA 事業が変化のきっかけとなったか



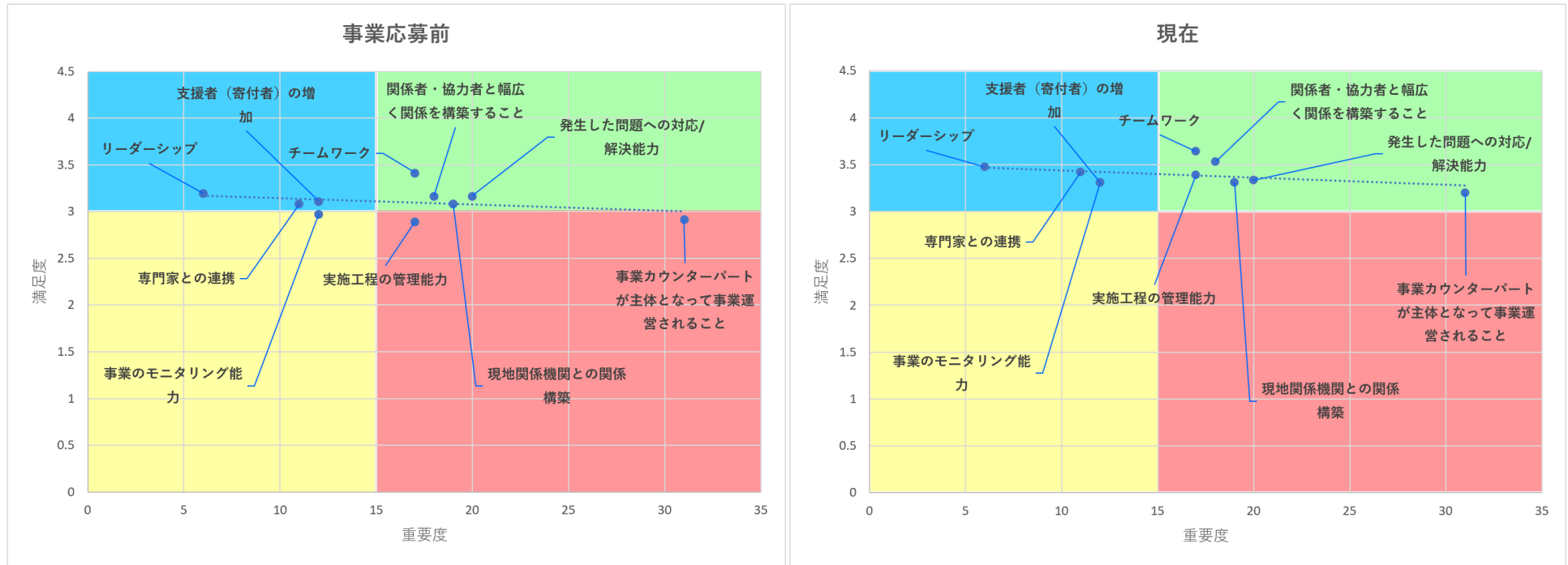
設問（4-3）「団体の事業実施に係る能力・体制の変化」に関して、JICA 事業がきっかけとなったと回答した割合が大きかった項目は、「補助金・助成金の管理」（47%）、「支援者・協力者への定期的な報告体制」（44%）、「事業関係者との協働情報共有体制」（39%）、「専門性・リソースの確保」（36%）、「実施工程の管理能力」（36%）、「事業後のフォローアップ体制」（36%）であった。

16) 事業の運営（案件形成～事業実施）において重視していること



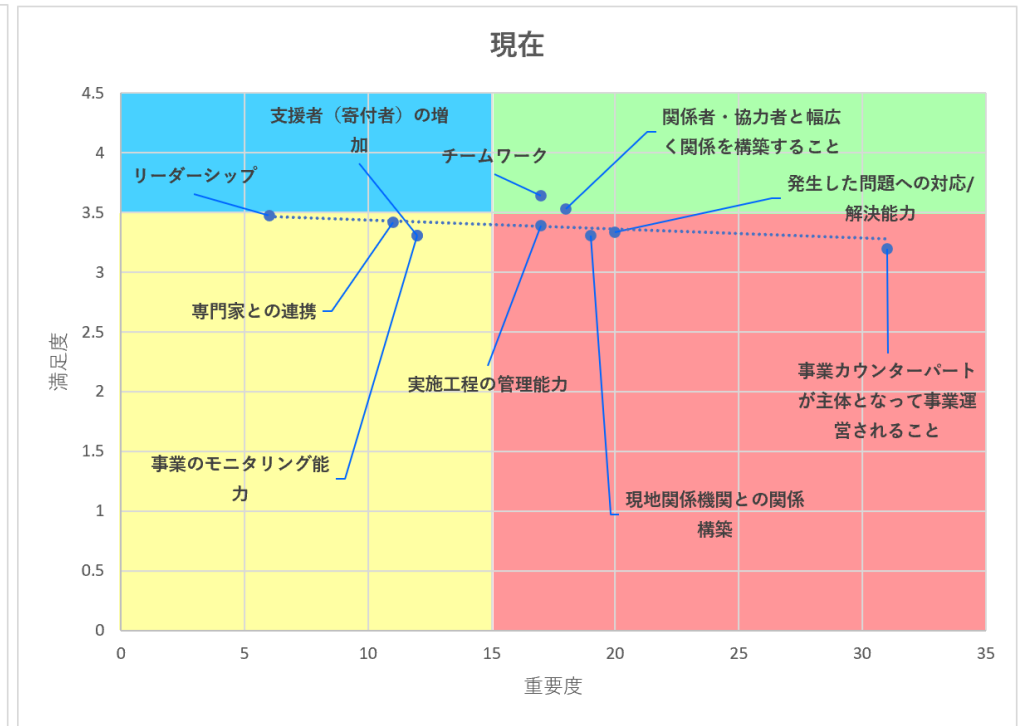
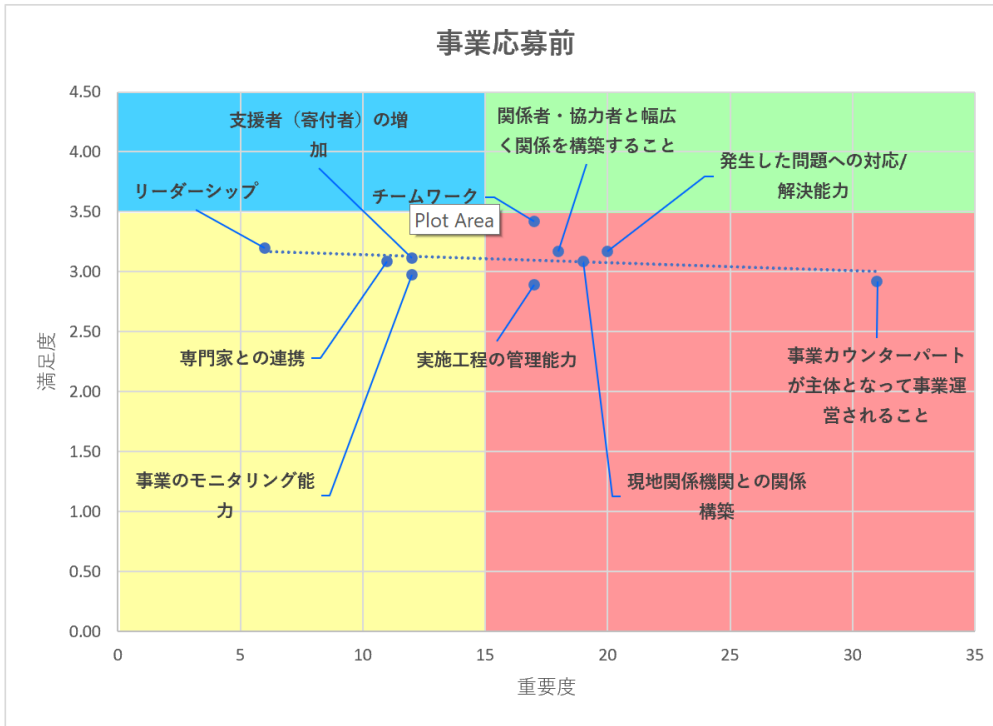
設問（4-5）「事業の運営（案件形成～事業実施）においてどのようなことを重視しているか」について、重要度が高い順（トップ3）に、「事業カウンターパートが主体となって事業運営されること」（31 団体）、「事業の継続性」（21 団体）、「発生した問題への対応/解決能力」（20 団体）となっている。

17) 事業運営に係る CS ポートフォリオ (満足度を 3.0 基準とした場合)



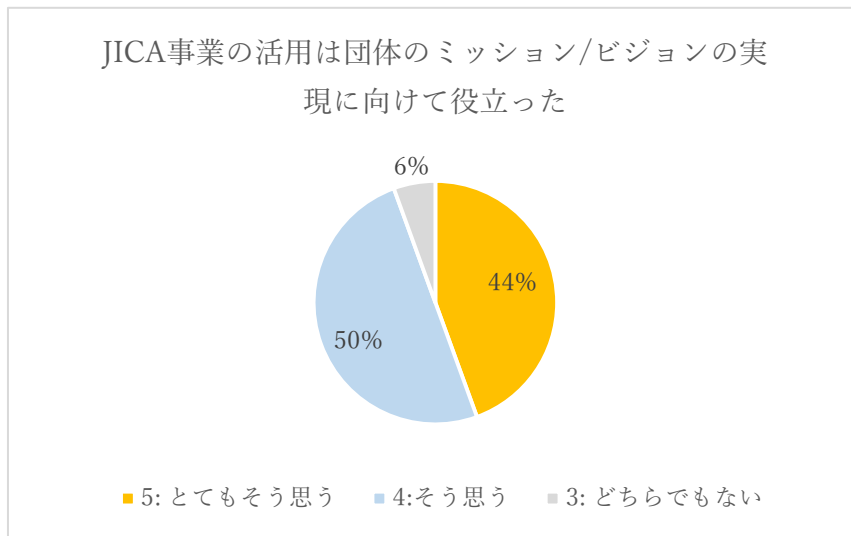
- i. 設問 (4-1) 及び (4-5) に関して、団体の<満足度>と<重要度>の関係から一目で改善点を把握できるように CS ポートフォリオを作成した。組織運営に係る CS ポートフォリオと比較して、全体的に、団体の満足度が高い傾向にある。一方で、組織運営の CS ポートフォリオとは逆に、「事業応募前」と「現在」の両方において、マイナスの傾向となっている。
- ii. 「事業応募前」と「現在」の両方において、「チームワーク」、「関係者・協力者と幅広く関係を構築すること」、「現地関係機関との関係構築」、「発生した問題への対応/解決能力」が重点維持項目（緑のエリア）となっている。
- iii. 「事業応募前」と「現在」を比較して、「実施工程の管理能力」と「事業カウンターパートが主体となって事業運営されること」が赤のエリア（重点改善項目）から緑のエリア（重点維持項目）に移行している。

18) 事業運営に係る CS ポートフォリオ (満足度を 3.5 基準とした場合)



組織運営の CS ポートフォリオとは逆に、「事業応募前」と「現在」の両方において、マイナスの傾向となっている。また、満足度の基準を「3.0」から「3.5」に引き上げた場合、「現在」の CS ポートフォリオ上での重点改善項目 (図の赤のエリア) は、＜実施工程の管理能力＞、＜現地関係機関との関係構築＞、＜発生した問題への対応/解決能力＞、＜事業カウンターパートが主体となって事業運営されること＞となっている。

19) JICA 事業の活用は団体のミッション/ビジョンの実現に向けて役立った



「JICA 事業がミッション/ビジョンの実現に役立ったか」という設問に対して、「とてもそう思う」と回答した団体が 44%、「そう思う」と回答した団体が半数であった。「どちらでもない」と回答した団体は 6%であった。

3.1.4. アンケート調査票の分析結果

(1) 「組織運営力」に係る分析結果まとめ

- i. 「事業応募前」と「現在」を比較して、すべての設問項目に関する団体の満足度に平均的にプラスの変化が見られる。一方で、全体的に、特に変化が少なかった項目としては、「人事制度」（「変化なし」の割合 86%）、「組織の情報管理体制」（81%）、「スタッフの数」（75%）となっている。
- ii. 「事業応募前」と「現在」を比較して、統計的に有意な差を確認できた項目は以下のとおり（Mann-Whitney のU検定による）。「団体の長期目標に照らした適切な短期目標の設定」（有意水準 0.05）、「メンバーのリーダーシップ」（有意水準 0.1）、「他団体や専門家等との連携」（有意水準 0.1）。「団体の有給職員数」や「団体の年間の収入規模」に関して有意な差は見られなかった。

(2) 「事業運営力」に係る分析結果まとめ

- i. <案件形成>及び<事業実施>に関して、「事業応募前」と「現在」を比較して、すべての設問項目に関する団体の満足度に平均的にプラスの変化が見られる。一方で、まず<案件形成>に関して、全体的に、特に変化が少なかった項目としては、「対象国のニーズに関する情報収集」（「変化なし」の割合 69%）、「関係者（事業対象国の政府機関等）とのパートナーシップの構築」（69%）となっている。<事業実施>に関して、全体的に、特に変化が少なかった項目としては、「チームワーク」（「変化なし」の割合 81%）である。

- ii. 「事業応募前」と「現在」を比較して、統計的に有意な差を確認できた項目は以下のとおり（Mann-Whitney のU検定による）。
- 「案件形成」について、「過去案件での教訓の活用」（有意水準 0.05）、「企画書の作成」（有意水準 0.01）。
- 「事業実施」について、「専門性・リソースの確保」（有意水準 0.1）、「実施工程の管理能力」（有意水準 0.01）、「モニタリング体制」（有意水準 0.05）、「事業関係者との協働情報共有体制」（有意水準 0.1）、「補助金・助成金の管理」（有意水準 0.05）、「精算業務能力」（有意水準 0.05）。

3.2. 実施団体へのインタビュー調査の取り纏め・分析結果

3.2.1 インタビュー方法と内容

当初は対面でインタビューを行う予定だったが、新型コロナウイルス感染の拡大状況を鑑み、JICA と協議をした上で、インタビューは全てテレビ会議を用い遠隔で行った。

すべてのインタビューに調査団員 4 名が参加し、いくつかのインタビューにはオブザーバーとして JICA 担当者が参加した。

インタビューは以下の質問項目に沿って実施した。

表：インタビュー内容

1. 調査の背景説明
2. 団体の活動内容と継続状況について聞き取り（活動内容は JICA 事業に限定しない） (ア) 団体の強み・特徴 (イ) 活動の中で、大切にしていること。
3. 「『組織運営』に係る変化、重視していること」についてアンケート調査から気になる点を確認または深掘り JICA 事業が団体の財務面に影響を及ぼしたかどうか（他の補助金を受給できるようになった、支援者が増えた等）
4. 「『事業運営』に係る変化、重視していること」についてアンケート調査から気になる点を確認または深掘り
5. 「『団体のミッション/ビジョン』に係る変化、重視していること」についてアンケート調査から気になる点を確認または深掘り
6. 活動を行う上での苦労とそれをどのように乗り越えたか。
7. 団体のこれから（ありたい姿、出口戦略等） (ア) 団体のありたい姿や出口戦略等 (イ) コロナウィルスの影響とこれからの在り方 (ウ) どのような能力や体制を強化したいか
8. 「JICA への期待・要望」に関する追加聞き取り

3.2.2. インタビューとりまとめ

インタビュー結果は、議事録から以下の項目を抽出してとりまとめた。

- ・ 団体が組織運営および事業運営で大切にしていること
- ・ JICA 事業や JICA がもたらした団体への影響
- ・ JICA 事業以外の要因がもたらした団体への影響
- ・ 団体が直面している問題・課題
- ・ 団体のこれから
- ・ その他 JICA へのコメント・要望等

なお、インタビュー調査の実施では、JICA との協議の上、以下を特に留意して聞き取りを行った。

- ・ アンケート調査結果を踏まえて、（１）JICA 事業を実施したことに関係する要因、（２）それ以外の要因について深掘りする。特に、上記（１）以外の要因が何かを確認する。
- ・ JICA 事業がきっかけで変化した項目は、それが（１）JICA（担当者や現地事務所）から何らかの支援があったことが起因しているのか、もしくは（２）JICA 事業を実施したことによって、団体が自ら身に付けたものなのかをその具体的な内容とともに確認にする。

インタビュー実施の 10 団体のとりまとめ資料は以下の通り。団体ごとに区切りを入れている。（団体名の特定を防ぐため、各団体名等は伏せている。）

団体が組織運営および事業運営において大切にしていることに関する聞き取り

大切にしていること
<ul style="list-style-type: none"> ・ 団体として、長期計画をスタッフと話し合いながら、毎年見直しながらやっている。そのためにも、チームワークが必要で信頼関係を大切にしている。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会からの認知を心がけている。信頼のためには、支援者への説明責任と、適切な支援金の管理体制をしっかりとすることは重要だと考える。 ・ 現地の事業カウンターパートが主体となって実施していくことが最終的に重要。 ・ モノをあげるだけでなく、彼ら自身で整備ができるようなトレーニングやマニュアル作りをしている。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 団体の活動に関する支援者への説明責任を特に重視している。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 関係者・協力者、現地関係機関との関係構築が最も重要。 ・ 現地の農業や人々の生活面への事業実施による良い効果が継続していくことが重要。 ・ 短期的だけでなく、長期的に事業実施による現地への裨益効果が継続していくことが重要。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 財政体制としては、10 年以上前から一つの財源に頼らないような体制を考えながら運営している。助成金、寄付金、会費各々から 3 割ずつの財源確保を意識している。これは、財政状況が厳しくなると、スタッフを解雇しないといけなくなるので、助成金に頼りすぎず安定的な財源を確保しながら、会員を増やしていくように意識している。 ・ 事業規模を拡大するために財政基盤を確保する必要がある。

<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織全体では、社会からの認知、広報、啓発が重要。啓発活動に力を入れており、団体の職員がおこなった講演を聞いて、団体の職員として加わったメンバーもいる。 ・ 世界平和の実現に向けて、先進国の人たちへの啓発、講演、平和教育、社会参加を促していく必要がある。根本的な問題解決を考えると、原因は先進国にも関わっているところが大きい。現場での活動だけだと問題が起きた後の対処に留まる。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施工程の管理能力、支援者の増加、現地関係機関との関係構築が大切だと考える。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 途上国では貧困、日本では精神疾患の方々を対象に自尊心を育むことを大事にしている。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業は基本的に現地の人たちだけで運営していけるように体制をつくり、その体制が整った後は、別の分野もしくは別の地域でプロジェクトを実施するようにしている。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 団体が法人化する際、同時に立ち上げた現地 NGO と一心同体となって、事業を進めている。 ・ 日本側のリーダーシップと現地 NGO の主体性および現地カウンターパートとの信頼関係を大事にしている。当初は、現地で失敗があった場合に現地が失敗を隠していた。失敗をどう克服するかが大事であることを説明し、現在は、現地と率直に話ができる信頼関係がある。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 支援者に対する説明責任が重要。スマホを持っていない高齢な支援者もいるので、紙媒体の報告書を作成している。 ・ カウンターパートとのコミュニケーションも重要。カウンターパートと情報交換しながら連携して事業を実施している。 ・ カウンターパートが主体となって事業運営していくことが重要。

JICA 事業や JICA がもたらした団体への影響に関する聞き取り

JICA 事業/JICA の団体への影響
<p>[案件企画書]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 基金活用事業と草の根技術協力事業（草の根協力支援型）の応募に当たって案件企画書の作成を経験したことで、他の助成金にも応募できる能力が身についた。 ・ 草の根技術協力事業を実施した際は、PCM 手法、PDM 等を活用し、自分たちで情報収集しながら進められたため、案件形成方法について勉強になった。
<p>[専門家や関係者との連携]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 基金活用事業実施により、現地でのネットワークが構築でき、専門家との連携を図る足掛かりになった。 ・ 草の根技術協力事業を実施する中で、助産師とのネットワークができた。 ・ JICA 基金活用事業で現地協力者との関係が構築され、それを基にして、草の根技術協力事業にステップアップできた。
<p>[目標の設定]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中長期の目標の重要性や必要性について理解していたものの、JICA 事業実施前中長期目標を設定できていなかった。JICA 事業は決められた実施期間があるため、最低でもその期間

分の活動計画を立てる必要があり、中長期の計画・目標を設定する良い機会となった。この経験が、JICA 事業以外の助成事業実施に役立っている。

[JICA 事業経験によるチームワーク強化]

- ・ JICA 事業で行ったマニュアルづくりを通し、さらにチームワークが良くなった。

[資金サポートによる内容の充実化]

- ・ 専門性やや実技に優れたスタッフがいるが、彼らの知見をマニュアル化し現地に提供することは時間的にも資金的にもできていなかった。JICA 事業を通してマニュアル化ができた。

[精算管理体制の強化]

- ・ JICA 事業で求められる大変な書類手続きを経験することで、JICA 以外からの補助金等もより適切に管理できるようになった。

[広報]

- ・ 事業終了後に事業報告会と写真展示会が開催でき、良い広報の機会となった。

[現地政府機関とのネットワーキング]

- ・ JICA 現地事務所の方が政府機関との協議に同行してくれた。

[目標の設定]

- ・ 草の根技術協力事業（草の根協力支援型）実施にあたり、JICA 国内機関との協議を通して事業実施の道筋や目的が整理され、目標設定に対する意識が高まった。
- ・ 草の根技術協力事業へ申請をするにあたり、JICA 国内機関から目標の設定、現地での活動方針、申請書の書き方についてアドバイスをもらい、役に立った。

[情報]

- ・ JICA 横浜内にある横浜 NGO ネットワークからの情報共有が充実していた。

[書類の作成と事業管理]

- ・ JICA 基金活用事業実施を通して、JICA の書類の作成方法について勉強できた。JICA 基金活用事業実施の経験がなければ、より規模の大きい草の根技術協力事業（草の根パートナー型）もうまくいかなかったのではと思う。
- ・ JICA 事業では、事業計画の管理をすることが多いが、JICA 基金活用事業や草の根技術協力事業の中で、会計ルール等を JICA 国内機関に指導してもらったことは大きい。JICA 事業以外の事業費の管理等を改善することができた。

[現地政府とのネットワーキング]

- ・ JICA 現地事務所には農林水産省とのネットワーク構築や関連案件に携わる人の紹介をしてもらった。

[課題整理と PCM 手法・PDM]

- ・ JICA 事業で課題を整理する機会になっている。JICA 基金活用事業を実施していたときは、PDM の概念に基づいてまとめることができなかつたように思う。これをきっかけに JICA 事業後、PDM を勉強して、次に活かせるようになった。この手法の活用により団体で同じ視点を持つことができたように感じる。

<p>[モニタリング]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ モニタリングに関して、JICA 基金活用事業実施時から JICA 現地事務所と十分やり取りをさせてもらった。JICA からの情報提供は、その後の事業運営とモニタリングの上でとても役立っている。 <p>[長期活動による人材の能力向上]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 最近 JICA 以外の助成事業を実施し、JICA 事業実施時から地域対象を定めて同じ地域で継続的に活動を続けてきたことで、現場でのノウハウが蓄積され、現場のスタッフの能力が大幅に上がっていると感じる。
<p>[PCM 手法・PDM]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 事業を実施する際、PDM 作成等に関して JICA 国内機関からアドバイスをもらい、事業運営と案件企画の能力向上につながった。現地スタッフも、レシートの取り方、管理の仕方について JICA 現地事務所より指摘を受け、能力が向上した。JICA 現地事務所主催のマネジメント研修にも、カウンターパートも含めて参加した。 <p>[JICA 事業実施の中での専門家との連携]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 以前は良い専門家を見つけられていなかったが、2016 年頃から、現地で農業の専門性のある NGO の技術を活用している。同時に、バタンバン州農業局とも連携している。JICA 草の根技術協力事業（草の根パートナー型）実施によって、そういった政府機関とのネットワーク構築にもつながった。
<p>[事業管理と説明]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 何に対してどの程度支出するかという計画を具体的に立てたことで、現場の団体にも活動と支出計画を納得してもらいやすかった。 ・ 支援者にもファンドレイジング等で説明しやすかった。 <p>[情報収集]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地へ行ったときは、時々現地 JICA 事務所を訪問するが、JICA 海外協力隊で関連分野の活動をしている人もいるので、そういった現地の情報を活動の参考にさせてもらっている。 <p>[パートナーシップの構築]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 事業を通して、現地の人と一緒に調査をしたので、関係者とのパートナーシップを構築できた。
<p>[応募と精算に関する支援]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 基金活用事業において支援してもらった担当者（東京）から、申請と精算に関してサポートしてもらった。 <p>[現地とのコミュニケーション]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 基金活用事業によって、実際に現地に行って現地の方々とコミュニケーションが取れた。現地での揉め事を解消できた。
<p>[受益者及びカウンターパートとのコミュニケーション]</p>

<ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 基金活用事業の事業報告書作成は、現地関係者・団体関係者双方にとって JICA 事業のやり方を学ぶ良い機会になった。 <p>「実施工程の管理能力」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 事業では締切等がはっきり決まっているので事業実施管理の面で勉強になり、JICA 事業以外の事業実施にも役立っている。
<p>[目標の設定と対象国のニーズに合致したプロジェクト形成：PCM 手法研修・PDM]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 国内機関に勧められ、PCM 手法の研修を受けた。それまで PCM 手法について聞いたことがなく、このようなロジックで目標を立てたことがなかったが、PDM を使うことでプロジェクトメンバーの共通認識を作ることができた。管理体制としてその指針に沿って、事業実施及び管理、見直しもできるようになった。 ・ 対象国のニーズに合致したプロジェクト形成：判断材料として PCM 手法はとても役立った。他の団体にも伝えたい。 <p>[広報]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 活動内容を国内にも還元するための報告会等を JICA の指導により実施できた。 <p>[危機管理情報]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 現地事務所から危機管理に関する助言と査証に関する情報と支援をもらった。

JICA 事業以外の要因がもたらした団体への影響についての聞き取り

<p>JICA 事業以外の要因での変化</p>
<p>[要因：現地法人の立ち上げと日本事務局によるバックアップ体制の構築]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2011 年当時、学童教室事業を主に実施していて、団体として長期的に目標を立てられていなかったがその後、現地法人も立ち上げ、NPO 法人にもなった。その中で、長期目標を立てるようになった。 ・ 財政的には、事業を自転車操業的におこなっている部分が多く、当時は少ない人数・予算で活動をしていた。JICA 事業応募後は、日本にも事務局長もいて、動きやすさも変わった。 <p>[要因：プロジェクト体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各プロジェクトに対して、リーダーを決めて進めており、その体制が上手くいくようになった。 <p>[要因：経験と長期支援による関係性と専門性の構築]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 長年の経験をベースに、関係者とのパートナーシップ構築ができていると感じる。現校長には、定例会に積極的に参加してもらえるようになった。 ・ 現地で長期滞在して事業をやることが多く、ニーズに係る情報収集等をしているので、長期間、同じ地域でやっていることで良い関係を築けている。 ・ 職員や関係者の専門性が事業に強く活用されている。環境教育という分野でも、教えてもらうことができる専門家のネットワークがある。ブラジルでも、市の政府機関とのつながりか

<p>ら、看護師、大学教授等との連携が続けられている。これまでに事業をおこなった経験から、今につながれていると感じる。</p> <p>[要因：複数の企画経験]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企画書の作成に関しては、JICA 事業への応募だけに限らず、その他の助成団体への応募等の経験の中で、ノウハウができた。
<p>[要因：精算体制づくり]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会計担当を決めており、精算に係る満足した体制作りができています。 <p>[要因：活動の中での気づきの反映]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本事業は整備を教えるということでスタートしたが、教えたものが、定着し現地で持続しないといけない。そのため、プログラムを少し変えて、現地でのトレーナーの育成を加えた。また、マニュアルの見直しを始めた。そういった事業の方向転換の実力が付いた。
<p>[要因：助成金活用時による目標設定]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 以外の助成団体からも成果について何度も聞かれたので、目標設定能力が身についた。 <p>[要因：情報の積み重ねによる広報の充実化]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「広報の量・質」に関して、HP やブログ、パンフレットをつくったりしており、団体としての情報量が多くなっているため、JICA 事業実施時と比較して改善はしている。その他 SNS 等も今後活用したいと考えている。 <p>要因：長期活動による、専門家とのネットワークの構築]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「職員の能力向上に係る体制」について、関係者が増えるにつれて、リハビリの技術面を教えてくれる人たちが増えている。 ・ 「団体の支援者（会員、助成団体等）とのコミュニケーション」について、バリアフリーの専門家が現地に定期的に行くようになり、その専門家から東京都でおこなわれる研修の情報等を共有してもらえるようになった。
<p>[要因：経験による財政の安定化]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 最初は手弁当でやっていたので財政面にあまり満足していなかった。その頃はスタッフに給与も払うことができなかったが、最近スタッフを雇うこともできてきたので JICA 事業時と比べると改善している。 <p>[事務基盤の構築による職員の能力向上]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日々の業務がある中で、職員の能力向上に時間を使うことはできなかったのが、組織基盤が強化されており、外に行って研修を受けることができるようになった。
<p>[要因：経験による情報管理体制の向上]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 事業実施は、スタッフの人数も少なく、それぞれが持っている情報を管理していく体制は確立できてなかった。その後、職員数も増えて、組織として情報管理方法を考えながら改善できてきている。 <p>[要因：中期目標の設定]</p>

- ・ JICA 事業実施時は、団体として規模が小さくスタッフの事業を回していく経験が少なかった。世界平和実現というスローガンではあったが、どういう目標を立ててやるか手探りの状況で、事業の成果や目標と団体の目標がかけ離れていた。団体の中で、中期目標を設定し、最終的に団体が目指すところにたどり着けるのか話し合うようになった。

[要因：国内事務の基盤作りによるドナーへの情報共有と財政の向上]

- ・ 国内担当が確立されて、ドナーとの情報共有が今できるようになった。以前は事業担当者が直接ドナーとやりとりするようなことが多かった。
- ・ 10年前は事業計画したところで実施するためのお金が集まるかは別の問題だった。今は、助成金、会費、寄付金の額が増えた。国内の人員が強化されたことが大きい。

[要因：組織化による主体性とリーダーシップの発揮]

- ・ 以前は、各個人で活動を行うことが多かった。現在は、スタッフ数が増え組織としてやっていく体制が整ってきている。現地スタッフも成長して、以前は、上からの指示待ちが多かったが、今では各個人が主体的に動いている。各個人がリーダーシップを発揮するような環境になってきた。団体のミッション等について、朝礼をして、ミッション等について現地スタッフとも意見交換をしている。

[要因：フォローアップによるニーズ調査とコミュニケーション能力の向上]

- ・ 現在は、フォローアップで受益者を訪問し、村の人たちへの質問の仕方や問題への対処法、村の人たちが必要としているところが少しずつ分かってきた。これまでの経験の中で、新しい事業の企画書作成にも取り組めるようになった。

[要因：インターネット環境の向上]

- ・ インターネット環境等の変化もあり、国内での広報、啓発、ファンドレイジング等もチームとしてもできるようになってきている。

[要因：定期的な訪問による現地とのコミュニケーション]

- ・ 現在は、もともと支援していた現地団体ではなく現地の小学校をカウンターパートとしてやっている。弊団体の現地国籍スタッフは毎年、代表は2年に一回程度程度、現地にニーズを直に聞きにいっている。JICA 基金活用事業を使っていた時よりは密に連絡が取れているのかと思う。

[要因：現地パートナーの変更による対象国のニーズに関する情報収集の向上]

- ・ 小学校に洋裁教室をおいてから、現地の先生方、女子学生とのよい関係性ができている。

[要因：法人化による目標の設定]

- ・ 応募前は個人だったので長期目標は特に考えなかったが、現在、法人となって理事もおり、期限を設けて目標を定めるようになった。

[インターネット環境の向上によるモニタリング体制の向上]

- ・ 困ったときに現地からメールが届く。現地の人たちもスマートフォンを持ち始めたので、現地でインターネットがあるところに行かなくても連絡（写真での共有等）をとれるようになった。

<p>設立当時から、現地パートナーと活動を行ってきて、能力や体制に大きな変化はない。</p> <p>[要因：組織の情報管理体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 役割分担をおこない事業実施後の報告をおこなえるようになったので体制が良くなったと考える。
<p>[要因：経験、興味のある人の人材確保]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地でリクルートした人は、環境に興味がある人をヘッドハンティングした。それでも現地ミーティングをしたときに、最初は、お金と道具をくれたらなんでもするという受け身の姿勢だった。いつまでも支援をするのではなく、いかに自分たちで持続してやっていくかが重要なので、担当者は現地スタッフとかなり細かい密のコミュニケーションをした。その中で彼らのモチベーションが上がってきたように思う。6つのグループに分けて中間発表をさせて、競争するような体制にした。そこで賞を出したりして（携帯のプリペイドカード等）モチベーションを上げた。彼らから出てきたアイデアをすくい取って、事業にしていき、賛同してくれる人が増えたことで彼らのなかで自信にもなったように感じた。 <p>[要因：長期の支援による関係性の構築]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 弊団体は政府関係者と関係者が長く、融通が利く。日々細かい問題はあれど、パートナーシップの構築としては今の状態を続けていきたい。

団体が直面している問題・課題に関する聞き取り

直面している問題・課題
<p>[人材]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員の能力向上に関して、現地法人のスタッフとして中核として働いていた人が 2018 年末で退職して、新しい人材を雇わないといけない状態にある。これまでスタッフが自分たちで研修を重ねて能力を上げてきたが、そういったスタッフが団体に残ってくれるような取り組みが必要と考えている。 ・ 一般的に、NGO スタッフの年齢層として主に活動しているのは 60 代、もしくは学生団体と、2 極化している。高齢化団体だと SNS 等の使用ができない。学生団体だと新しい人材が入ってくるので同じ事業内容を継続していくことが難しい。どうすれば団体の活動に賛同してくれるようになるか、広報の部分が大切である。 <p>[財政確保能力]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本では寄付の文化がないので、目標会員数の達成が難しく安定した資金を確保できない。そのため、助成金に頼らざるを得ない状況である。どういう団体が助成金を出しているか情報収集能力が必要だと思う。また、その提案書を書くスキルも必要だと考える。 <p>[その他]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公立の校長は数年毎に代わるので信頼関係の構築が難しい。
<p>[人材]</p>

- ・ 団体スタッフの高齢化が進んでいるので、若い人材が欲しいと思っている。個人的にコツコツと人脈を広げている。大学からのボランティアが6人くらいおり、海外の留学生も手伝ってくれるがもう少し中核で動けるスタッフが欲しい。

[コミュニケーション力]

- ・ 言語の問題がある。現地語を団体スタッフが話せないため、情報がきちんと共有されているのかが分からない。マニュアルや動画テロップは現地語にしているので大丈夫かと思うが、相手の団体のスタッフとの情報共有ができていないのかが分からない。

[財政]

- ・ 資金の確保が継続した課題なので毎年、助成金や賞をもらうよう頑張っている。特に経費の縛りが無いものを取りたい。

[管理体制]

- ・ これまでフルタイムの看護師で働きながら団体の事業もやってきたので、管理体制の強化にあまり時間を使えなかった。理事長は現地国籍で、日本語ができないところもあって、現状にすごく満足とは言えない。

[人材]

- ・ 特に事務関係で中核となって動いてくれるスタッフがほしい。大学生や若い人は、すぐに辞めてしまう。現地に行きたい学生はいるが、団体の活動を知らない人が多い。リハビリ病院、医療機器関係の仕事に就いている方が手伝ってくれている。遠方からHPを見て手伝いたいと言ってくれる人はいるが、遠方の方に、活動内容を伝えることが難しい。近隣に住んでいて信頼関係を築ける人をスタッフとして迎え入れたい。

[支援国のイメージ]

- ・ 支援国に対して、治安が良くない国というイメージを持たれることが多いと感じる。どうやれば、そういったイメージを払拭できるか考えている。国と国を超えて、支援国のことを知ってもらうことは難しいと感じる。

[広報]

- ・ ホームページの更新がなかなかできないので過去も今もあまり満足していない。活動にのみインプットが多く、アウトプットして一般の方に活動を知ってもらうことが今後課題だと思っている。担当者はいるが手が回らない状況。

[財政]

- ・ 団体として持続性をもつことはつまり、助成金や補助金をもらうこと。なかなか多様な収益構造を築くことが難しい。

[マクロの情報収集]

- ・ 村に行って直接調査することが多いが、カンボジア全体の情報についても集めきれないところがある。そのため、今後強化したいと考えている

[現地とのパートナーシップ]

- ・ 社会福祉青年更生局は障害者支援のカウンターパートだが、先方が忙しいということで打合せができなかったり、パートナーシップ構築が難しい。
 こういうこともあり、JICA 事業以外ではカンボジア政府機関とはあまり一緒にやらないようにしていたが、村の行政、コミュニオンであったりして事業をやっていく際に、関係構築が必要になる。

[事業後のフォローアップ体制]

- ・ 2021 年までパートナー型を実施するが、今後どういう体制で実施するかまだ良い体制を見つけれられていない。今後、現地と話し合いをしながら検討していきたい。

[組織の再構築の必要性]

- ・ 現地 NGO 団体とやってきたが、その団体の代表の危篤により団体自体がばらばらになってしまったので、支援する会としては、現状活動があまり満足にできていない。

[現地とのコミュニケーション]

- ・ 一人現地の学生スタッフを雇って情報ももらっているが、タイムリーでなくあまり満足していない。もともとは団体の代表が連絡をくれたが、今は、現地スタッフの二人だけ。

[広報]

- ・ スタッフがみな仕事を持っているので、広報専属スタッフがいないためなかなか満足できるレベルで広報活動ができていない。

[チームワーク]

- ・ 人数が少ないので、仕事の分担量が偏ってしまう。今は他の協力団体と分担して活動をしている。

[事業管理能力]

- ・ 現地に専属スタッフがいないので弱みだと感じている。
- ・ 支援者・協力者への定期的な報告体制も、年に 1 回行くようにはしているが、スタディツアーとしては 2 年に 1 回。そういう時には報告があるが、その間の報告が定期的でない。

[事業収益]

- ・ 支援国のカウンターパートの生活自立活動の一環で生産したものを国内で売る国際事業は現在、細々としたビジネスなので、売り上げを確保していきたい。宣伝、広報が不足している。

[広報・人材・財政]

- ・ 周知する手段を特定できていない。本事業で作っている物品は一定のニーズはあるが、誰しもが欲しがらるものではないため、ニーズがあるところに宣伝を届ける必要がある。国際支援事業の売り上げが伸びていないので、現在、広報に充てるお金、労働力が足りていない。
- ・ 現在、職員数が足りず、季刊誌発行のみで、リアルタイムな情報を出せていない。
- ・ 法人化になってスタッフは増えたが、事業に特化した人材の予算はないので国際支援事業に特化したスタッフを雇えてない。

[コミュニケーション]

- ・ 現地語、英語能力が必要だが、現地に行かなくなると言語を忘れてしまう。
- ・ 「発生した問題への対応/解決能力」について、現在は、日本にいたので情報を聞いても対応ができない。
- ・ 現地では、約 10 人が生産に関わっているが、突然連絡が途絶えてしまうことがある。

[チームワーク]

- ・ 国際支援事業では、代表しか現地の状況を分からないところが多く、他のメンバーは良く知らないため、取り仕切るのは代表のみになってしまう。当時は、現地から戻ってきてすぐだったので、現地の状況も分かっていた。現在は現地の状況がよく分からない。

[支援者の高齢化]

- ・ 運営に携わる正会員や、財政的支援をしてもらう賛助会員は、当初は会員数が多かったが高齢化で退会する人が多い。

[人材能力]

- ・ JICA 事業をした時のスタッフももういないので、事業企画と運営に関して、以前いたスタッフ並みのスキルを持って欲しい。同時に、現地のスタッフを巻き込んで、プロジェクトの立案と企画化が出来るようになってほしい。今は、日本でほとんどやっている。現地ができるようになれば、日本だけでなく、欧米のサポートももらえるようになる。

[他の団体との連携]

- ・ 現地に密着しているのでいろんな問題がでてくる。その時々ニーズで動いてきたが、横の連携で他の団体と活動をしたことがない。自己完結ができてい部分もあった。お互いに助け合えるところがあるかと思っている。例えば、学生のボランティアも受け入れているので、他の団体を紹介するようなこともできればと思う。去年から、他団体のスタッフを受けて、能力向上研修とした。日本人だけでなく、現地の方同士で繋がりを作れば、お互いに現地の問題を解決できるようになるのではと思った。

[現地とのコミュニケーション]

- ・ 事業を実施しているときはコミュニケーションができていたが、終わったあとに事業実施時並みのコミュニケーションができない。

団体のこれからに関する聞き取り

団体のこれから

- ・ 支援国と日本でお互いに学びあうためにはどうすればよいかというところに団体の視点が移ってきている。
- ・ 神奈川県には中南米にルーツを持つ方が多い。中南米で活動してきたからこそ、日本の教育現場で何ができるか提案できることがあると考える。
- ・ 郵貯財団からのお金でフォローアップの実施を予定している。。

<ul style="list-style-type: none"> ・ 車いすを贈る活動をしているが、モノなので、壊れてしまう。他の団体からもらっても、車いすの整備がなくては安心できない。そのため、なんらかに続けていく必要はあるかと思っている。 ・ 新型コロナウイルスの影響で今年の渡航はできない。国内の障害のある方の支援もしていこうと思っている。 ・ 支援団体が現地からいなくなった後のことが重要だと考えている。そういったフォローアップの体制をこれから作り上げる必要がある。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 団体のホームページも含め基盤をしっかりさせたい。 ・ 財政の確保について、ファンドレイジング協会でも現在勉強している。助成金は使途が決まっているため、寄付金等で自由に使えるお金をつくりたい。 ・ 現地の人々の生活を伝えるための映画を作ったり、現地から人を招へいして日本で交流したりするための交流資金があると良いと考えている。 ・ 今年は、団体の10周年記念で3つの事業を考えていたが、JICAの草の根技術協力事業（草の根協力支援型）も渡航を中止する話になっているので、今年はあまり活動しない予定。 ・ 現地から相談は来ているので、引き続きSNS等で連絡はとっている。 ・ 日本で支援国のことをよく知らない人は多いため、支援国の障がい者のことを伝えることは大事だと考える。自立した生活が大事だということを訴えたい。写真を撮ってホームページにあげたり、JICAに報告したりすることで、自立について、様々な方に考えてもらう機会をつくりたい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 今年から外務省の事業が開始できるようになっていたが、支援国に行けなくなった。現場スタッフがいるので、なんとか実施できている。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 団体としては、引き続き世界平和の実現という大きなスローガンをどう実現していくかを考える。その場合、現場で学んだことを日本を含めた先進国の人たちに知ってもらう活動に力を入れていきたい。現場の活動は問題の対処療法なので、根本的な問題の解決に取り組みたい。日本に限らず他の国での啓発のため財源確保をおこなっていききたい。現場での活動も実施しながら、世界的な規模での活動をおこなっていききたい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年10月以降に草の根技術協力事業（草の根協力支援型）への準備をしたいと思っている。採択されれば同じサイトで衛生管理の教育（生理等の保健教育）をしたい。アフリカと日本双方に役立つ活動をしていきたい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在行っている事業で生産した商品が日本国内だけでなく支援国でも売れる方法を考えたい。代表が現地にいた間は、販売先を開拓していたが、今は現地に行っていないのでできない。 ・ 日本では、大口のお客さん向けにギフト商品等を開発して、現地で回して行けるようにしたい。そのために、広報に力を入れて収入を増やしたい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年6月末にオンラインでの総会がある。年配の方たちが、オンラインでの総会に対応できるか心配である。

- ・ 現地 NGO と弊団体が総会等を通して意見交換しながら問題解決していく関係を今後も強化していきたい。
 - ・ 可能な限り現地が弊団体の支援を受けずに、自立できるようにすることを考えている。日本側から支援しないということではなく、新たな案が現地から上がってくれば支援を検討したい。
 - ・ 現地への支援だけではなく、日本社会にこれまでの団体の経験をどう活かせるか考えていきたい。支援国から学生を招へいして、支援国との違いを学んでもらっている。総会、議事録作成、会計等の観点から、弊団体は福岡の NPO 団体の中でも運営体制が整っているように思える。他の団体にも経験を共有したい。
-
- ・ 事業後のフォローアップ体制として、事業直後だけでなく、3、5年後もやっていかなくてはいけないと思っている。
 - ・ アフリカでは雇用が大切だと思う。固定給をもらっていないで日雇いで暮らしている人が多い。雇用体制を構築して、現地の人々が現地の人に支援をするような体制にしたい。
 - ・ コロナ影響で長期のスタッフも一旦帰国している。活動の一環として行っている学生ボランティア派遣は大きな資金源ではないが、それができないことで、経済的な痛手を受けるのは確か。教育機関も休校しているが、給料は出しているの、補償についてもローンを申請するなど工夫を検討している。小さな事業を止めてしまうと、それで稼いでいる人が生活できなくなってしまう。縮小してもできるだけ止めないようにしている。

JICA へのコメント・要望に関する聞き取り

- | その他 JICA へのコメント・要望 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 草の根技術協力事業（草の根協力支援型）では期間も 2-3 年のスパン、長いところでは 5 年。JICA 本部と JICA ブラジルの方が、現地に来て評価をしてくれることがあったが、事業終了間際で改善点を指摘されても改善は難しい。できれば、事業の中間時点で評価に来てもらいたい。 ・ 草の根技術協力事業（草の根協力支援型）は 1 千万円だが、スタッフの人件費だけでなくなくなってしまいくらいの金額。現地にお金を持っていくには、スタッフの給料分を削るしかない。支援型からパートナー型に移ると支援型に戻れない。フォローアップで現地に行ったが、JICA でもフォローアップのための事業資金があると役立つ。支援型 1 千万円、パートナー型 5 千万円の金額の違いは大きいので、この間の金額のスキームがあるとありがたい。 ・ JICA 基金活用事業で関係構築をして、草の根技術協力事業にステップアップできたので良かった。経験が少ない団体は、そういったステップを踏めるので関わりやすい。JICA 横浜の担当者に密に連絡を取らせてもらい、事業立案に関して、JICA 横浜の担当者に教えてもらいながらできた。東京のように NGO が多い地域だと、JICA からそんなにアドバイスももらえないと聞いている。プロポーザルを提出しても、何が悪くて、どう改善すれば良いのか |

<p>あまり分からない団体は多い。JICA からのサポートに関して、地域差が出ないようになれば良い。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 昼食費代を経費として認めてほしい。参加者はほとんど車いすなので、どっかに食べに行くのはできない。スナックは認められるのに、昼食の計上がなぜ駄目なのがよくわからない。
<ul style="list-style-type: none"> ・ ぜひ JICA 事務所の方に現場を見に来てもらい、助言や協力をいただきたい。2010 年頃には、テヘランの障害者施設の見学に連れて行ってってくれるなどやりとりがあったが、現在は書類だけのやりとり。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業を実施するときに、人件費の計上を認めてくれるのがほんの一部なので拡張してもらえるとありがたい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 他の団体との連携について、JICA カンボジア事務所からも紹介等してもらっているが、そういったサポートがあるとありがたい。 ・ 研修について、現地スタッフの能力向上できるものがあると良い（マネジメント、現場調査のやり方、考え方等について）。JICA カンボジア事務所で研修をやってもらったことがあったが、参加できなかったのが、定期的にやってもらえると嬉しい。 ・ 草の根技術協力事業（パートナー型）で実施している障害者への生計向上支援に関して、最初の世帯をどう選定してサポートするのか、難しいところ。地雷の被害者が対象者だが紛争の被害者も含んでいる。両腕、視力を失った人たちもサポートしたかったが、野菜栽培等は難しいので、JICA からのアドバイスもあって対象から外した。そういった障害者が一人で生活することは難しく、家族の協力があって生計を立てている。視力を失った方たちの生活の状況を考えると家族の負担も大きいので、事業の対象として含められたらと考えていた。地雷が多い地域では被害者が多い。その中でも、先天的な病気や交通事故で障害者になった人たちもいる。対象をどう選定するかについて議論の余地がある。生活の状況ベースでみると、障害のレベルが高くても紛争の被害者ではないから対象としないというのは、現場からするとジレンマがある。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育委員会等の政府機関と知り合いになるのは難しい。そういったネットワークの構築に JICA からサポートあったら助かる。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地カウンターパートが喜んでいるかどうか分からないところもあるため、JICA から現地 CP にインタビュー調査をし、第三者の目で事業の効果測定、監査してほしい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ JICA には審査期間が短く、対応してもらえそうなスキームがあればうれしい。計画を立てて現地でやっているが、必ずしも、村の人に考えていたことと現場で起きていることが一緒ではない。ニーズに合わせてピンポイントで支援してもらいたい。 ・ 対応してもらった方には、1年間かけて審査されても採択されない可能性があると言われた。外務省からもお金をもらっているが、外務省や総領事館が事業を推薦してくれるし、大丈夫な方向性もみせてくれる。最終的には支援するということが多い。申請書を出してダメになるということはない。

- ・ 3年くらいトライしている団体もいることを知っている。そこにかかる時間と労働リスクが高すぎる。草の根技術協力事業を JICA ベトナムから紹介してもらったが前途のことからやめた。
 - ・ JICA 基金活用事業は実施スケジュールが 1 年と決まっています、金額も小さいのでピンポイントで必要な時にです。審査期間の短さも。取れないときも、他にトライできるという意味でインパクトも小さい。
 - ・ 外務省の方は良い方向に代わっている。審査の短さ、分かりやすさ、資金の使いやすさ。現地での事業への理解もしてもらっている。
 - ・ JICA 現地事務所の方が事業について知らなかった。事業についてなんで知らせてくれなかったんだ、というような様子だった。突然連絡もらって、1 週間後に現場に行きたいというような連絡をもらった。
 - ・ 現地の行政機関に許可をもらわないといけない。団体としても次の月の予定は立てているので、前もって連絡をしてくれれば、こちらとしても喜んで協力をしたと思っている。
-
- ・ JICA 事業実施の際、手続きが多かったのが困った。例えば、10 月から事業開始となって翌年 3 月に終了し、当該事業の決算報告書、活動報告書を提出後すぐに、採択された次の事業の予算計画や事業実施計画を JICA に提出しなければならなかった。JICA 事業として決まっている手続きではあるものの、団体スタッフも各自が兼業で事業に従事しているため、JICA から求められる報告書等の作成には苦労した。
 - ・ JICA 基金活用事業は短期のもので、数カ月間の事業実施で成果をあげるの難しい。できれば、最低 3 年間のプロジェクトにしてほしい。JICA 草の根技術協力事業（草の根協力支援型）への応募について検討したがハードルが高い。職員は他の仕事もしながら団体の事業に従事しているので、草の根技術協力事業へ申請をおこなう場合、結果的に特定のスタッフへの負担が大きくなる。厳しい審査が必要なことは理解するが、小さな団体が応募できるように手続きの簡略化を検討してほしい。プロジェクトの計画、現地のニーズ、予算配分等の情報を整理し、JICA に相談に行ったが難しいと感じた。
 - ・ JICA と協力して団体と一緒に勉強会もおこなっている。こういった研修、勉強会を続けてほしい。
-
- ・ フォローアップとして、定期的に現地 JICA 事務所から団体の現状を聞くような声掛けをしてくれるだけでも引き締まるので助かる。

3.2.3. インタビュー結果

インタビューの結果から見える気づきを以下にまとめた。

3.2.3.1. 事業継続にかかる分析

インタビューでは、アンケート調査にて「JICA 事業で実施した事業を現在継続していない」と回答とした 2 団体に聞き取りを行った。その結果、継続を停止した団体はいずれもポジティブな理由で事業を終結もしくは、一部内容を変更して事業を実施していることがわかった。

一つの団体は、JICA 基金活用事業を通して主にソフト分野のキャパシティビルディングに特化した活動を行い、最終的に現地主体で事業が動く仕組みを作っている。このことから、事業対象地は現地だけで事業を回していけるようになったので、支援を終了した。同団体は、新たなキャパビルのニーズを支援国の他地域で発見し、支援を継続している。

もう一つの団体は、JICA 事業を通して人材の育成でグループを組んで活動と啓発活動をしたが、啓発セミナーはもうやっていないため、継続をしていないと回答した。現在も同地域に支援を行なっている。

このことから、現地のニーズ変化や支援地域の自立のためには、事業継続性が必ずしも NGO が目指す姿ではないことが伺える。現地だけで自立した活動ができる体制を、事業実施期間内でいかに構築するか、も重要である。

3.2.3.2. 団体への JICA 事業の貢献性に関する分析：PCM 手法・PDM

本インタビューでは、10 団体中 6 団体が草の根技術協力事業の草の根協力支援型もしくは草の根パートナー型の実施経験を持っており、そのうち 5 団体が、草の根技術協力事業の形成・実施時に必要となる PCM 手法・PDM の概念がその後の案件形成、団体内の共通理解、管理体制に役立ったと述べた。

ここから、PCM 手法・PDM の概念が NGO の組織運営力および事業運営力の強化に役立つことが伺える。また PCM 手法について、「JICA 担当者から指導を受けた」「JICA の研修に参加した」等の声もあり、JICA 事業を受託すること自体が PCM 手法・PDM の概念を知る一つのきっかけになっていることが分かった。

3.2.3.3. 団体への JICA 事業の貢献性に関する分析：書類と精算管理能力

10 団体中 5 団体が JICA 活用基金事業実施を通して、書類または精算の管理能力が向上したと述べた。中には JICA 活用基金事業で JICA の書類のまとめ方や会計ルールを経験することで書類と精算管理能力が上がり、より規模の大きい案件の管理に役立ったと述べた団体もあった。JICA 事業に限らず、他の事業費の管理を改善することができたという意見もあった。

さらに、具体的に何の用途でどれくらい支出するかという計画を立てることで、「現場の団体にも納得してもらいやすかった」「現場との意思疎通にも役立った」との声もあった。

このように、JICA 事業の書類作成や会計のルールは難しく、書類の作成提出に時間がかかるとの声もある一方、厳しいルールであるが故に、団体の組織管理能力の向上に役立っていることも分かった。またそれらの能力を身に付けるにあたっては JICA 担当者のサポートが重要との声も多いため、必要なサポートを十分に提供できるよう、JICA 側の体制も強固にする必要がある。

3.2.3.4. 団体への JICA 事業の貢献性に関する分析：JICA 在外事務所・国内機関からのサポート

JICA 基金活用事業および草の根技術協力事業（草の根協力支援型）における JICA からのサポートに関しては、10 団体中 6 団体が具体的なサポートがあったと述べた。その内容は、広報に

関するアドバイス（JICA 国内機関）、申請書や精算等に関するアドバイス（JICA 国内機関）、現地の情報提供（JICA 現地事務所）、現地政府や専門家とのネットワーキング（JICA 国内機関/JICA 現地事務所）、草の根技術協力事業（草の根協力支援型）への申請に関する相談（JICA 国内機関）、PDM 作成アドバイス（JICA 国内機関）など多岐にわたる。

一方で、サポートの仕方に改善を求める声もあった。

具体的には、草の根技術協力事業（草の根協力支援型）において、JICA 本部と JICA 現地事務所の担当者に現地にて事業評価を実施いただいたが、事業終了間際のタイミングだったため、指摘された点を改善することが困難だったという声があった。また、JICA 基金活用事業を活用した際、JICA 現地事務所の担当者が当該事業について十分に理解できておらず、現場の NGO の活動を知ってもらいたいという意見もあった。他にも、NGO の現場に頻繁に足を運んでほしいという声もあった。

これらの意見を踏まえ、JICA からのサポートにおいては次の 2 点が重要であると考えられる。

1 点目は、日頃から JICA 担当者と実施団体が密にコミュニケーションをとり、事業の進捗を把握した上で適切なタイミングでモニタリング調査を実施することである。また、団体がモニタリング調査を依頼しやすい/JICA 担当者がモニタリング調査を計画しやすい体制を JICA 全体で構築することも重要である。

2 点目は JICA 内部でのコミュニケーションである。団体への聞き取りの中では、JICA 担当者が当該事業について十分に理解できていなかったとの声もあった。本部、国内機関、現地事務所において、JICA 基金活用事業および草の根技術協力事業に対する理解を深め、認識を共有した上で団体と向き合うことが重要である。

3.2.3.5. JICA 事業以外の要因による団体の変化に関する分析

JICA 事業以外の団体の運営・組織体制の改善については、「団体の経験蓄積」や「長期にわたる現地との繋がり」、そして「団体の組織化」という複合的かつ継続的な要因が伺えた。

例えば、専門性の改善に関しては、「長年の経験から現地の市政府を含む関係者とのパートナーシップ構築ができており、現地で連携できる専門家のネットワークがある」という声や「活動に携わる関係者が増え、専門家が現地に定期的に行くことからその分野の研修開催に関する情報等を共有してもらえるようになった」等、長年活動をすることによる専門家とのネットワーキングが活動の質や団体の知見の向上につながっているとの意見があった。

他にも、組織化という面では、法人化や国内の事務基盤を強化することによって目標の設定や組織管理が向上したという団体があった。

具体的には、「JICA 事業実施時は、団体として長期的に目標を立てられていなかったがその後、現地法人も立ち上げ、NPO 法人になったこともあり、その中で、長期目標を立てるようになった」という声や、「JICA 事業実施時はスタッフの人数も少なく、それぞれが持っている情報を管理していく体制は確立できてなかったが、その後、職員数も増えて、組織として情報管理方法を考えながら活動できてきている」といった意見があった。

この他には、世界的なインターネット環境向上や SNS の普及のより、現場とのコミュニケーションの改善という環境的な変化を挙げる団体も複数（2 団体）あった。

これらの意見から、団体の組織運営および事業運営の向上には複合的な要因が継続的に団体の運営・組織に陽の変化をもたらしていることがわかる。特に、組織運営の継続性および同じ支援地域での活動は、現地のネットワークおよび関係性の構築に繋がり、結果、より現地のニーズをくみ取りやすくなる等、事業運営の質が高まることが考えられる。

また、団体の法人化や国内事務所の設立等の団体のさらなる組織化を行うことにより、団体の中長期的な目標を設定がなされ、団体職員が活動において同じ方向を向くことができる。

さらに、団体の組織化により組織内での役割分担を明確することで精算、事業進捗、広報等の情報管理体制が強化され、組織および事業運営の質が高められることが考えられる。

3.2.3.6. 団体の問題・課題に関する分析：人材・財政・広報

インタビューで「団体が直面している問題・課題」聞き取りをしたところ、10 団体中、約半数の団体が人材（6 団体）、財政（5 団体）、広報（4 団体）に関する課題をあげた。この 3 つの要素は、「財源確保には支援者を増やすための広報の拡充が必要で、広報の拡充には人材が必要であるが、人材確保には財源が必要である」、といった、課題の連鎖が起きていることが伺えた。

また、人材に関しては、スタッフが他に仕事を持っており、仕事の傍らで団体の活動に従事しているため、なかなか満足できるレベルではないという声や、団体スタッフの高齢化により若い人材を求める声も挙がっている。

一方で、この 3 つの要素を上手く管理している団体もあった。ある団体は、財政体制として一つの財源に頼らないような体制を考え、助成金、寄付金、会費をバランスよく得るような体制を意識的に作っている。このことで、助成金が取れない際のインパクトを最小限にすることができ、安定的な財源を確保している。

さらに、人材は、インターンの受け入れや JICA 青年海外協力隊への参加者が即戦力として団体に戻り活躍しているケースが多い。このことは、人材強化に係るお金や時間の節約に繋がっている。同時に、啓発に力を入れており、講演を聞いた人が会員や職員になったケースもあり、この総合的な体制から、財源・広報・人材の問題を解決している。

このように人材・財政・広報の問題が連鎖してしまっている団体と、そのリスクを考え上手く回避している団体がいた。

これらの意見から、NGO 団体の組織運営および事業運営の安定化には、多くの団体が問題として抱えている人材・財政・広報の問題の連鎖を回避する必要がある。JICA の支援の仕方としては、既存の人材紹介プラットフォーム（JICA PARTNER）や支援事業後の報告会等の継続のほかに、組織運営の見本となるような NGO 団体を招き、マネジメントに関する講習の場や団体の問題の共有場等を提供することが団体の課題解決の足掛かりになると考えられる。

3.2.3.7. JICA 事業スキームに関する分析

インタビューで「JICA への要望やコメント」を聞いたところ、JICA 基金活用事業と草の根技術協力事業のスキームに関する要望がいくつか上がった。

まず、予算について、より使い勝手のよい各スキームの中間程度の事業があるとよいという声があった。JICA 基金活用事業から草の根技術協力事業（草の根協力支援型）の予算が大きく、小さな団体には、ハードルが高いように感じている団体があった。草の根技術協力事業（草の根協力支援型）に関しては、「スタッフの人件費だけでなく、現地での活動を充実させるには、スタッフの給料分を削るしかない。パートナー型 1 億円との金額の違いは大きいので、この間の金額のスキームがあるとありがたい」とのコメントがあった。「パートナー型は 1 億円規模」とのイメージを持たれているようだったが、あくまで上限金額であるため、1 億円に満たない事業でも応募が可能である旨を積極的に団体に伝える必要がある。

次に、計上可能な経費について、もう少し案件の性質に合わせ柔軟に対応してもらいたいという意見があった。例えば、研修時の参加者の昼食代は計上不可だが、障がい者支援の事業では、参加者の移動が困難であるため、会場での昼食提供等、柔軟な対応を求めるコメントがあった。

次に、応募時の審査期間について、審査期間を短縮してほしいとのコメントがあった。前述したように、財政的に不安定な団体や大規模な案件では、特に失注の際のインパクトが大きい。企画書にかかる時間や人力も大きいため、規模の大きい案件は考えていないとの意見もあった。これに関連して、企画書や事業運営支援として、特に大型案件ではコンサルタント等の外部人材を使えるような枠組みがあると助かるという意見もあった。

一方で、JICA 基金活用事業のスキームを経験後、草の根技術協力事業（草の根協力支援型）にステップアップした団体からは、「JICA 基金活用事業で関係構築をして、草の根技術協力事業（草の根協力支援型）にステップアップできたので良かった。経験が少ない団体は、そういったステップを踏めるので関わりやすい。」という声もあり、段階を踏んだスキームへのニーズはあるようである。

3.2.3.8. まとめ

インタビューではアンケート調査で回答された団体の変化について、その要因の聞き取りをした。その結果、「事業を継続していないこと」が必ずしもネガティブな結果ではないことが分かり、また、JICA 基金活用事業／草の根技術協力事業（草の根協力支援型）の経験が、特に「団体の目標の設定」や「書類や精算管理」といった事業・組織運営の改善に貢献していることがわかった。その他にも、組織運営を継続する中で、支援国とのつながりを強化することで専門性を高めたり、組織化により組織運営の基盤を拡充し活動の質を改善している様子が見えてきた。

その一方で、特に人材・財政・広報の在り方を問題・課題と認識している団体が半数を占めることから、この分野における団体への支援ニーズは高いと考えられる。

3.3. 団体のステップアップの事例の取り纏め

インタビュー結果を素材として、目指すべき姿（ありたい姿）を実現するなど成長を遂げてきた団体を取り上げ、JICA 基金活用事業／草の根技術協力事業（草の根協力支援型）の影響も含め、実施時から現時点までの団体の歩みを発信用の資料として取り纏めた。

JICA と協議の上で、以下の 5 団体の取り纏めを行った。

表：ステップアップ事例の取り纏め団体

団体名	選定理由
1. 特定非営利活動法人光の子どもたちの会	JICA 基金活用事業実施後草の根技術協力事業（草の根協力支援型）へステップアップした団体
2. 特定非営利活動法人環境修復保全機構	JICA 基金活用事業実施後草の根技術協力事業（パートナー型）へステップアップした団体 大学から生まれた団体
3. 加藤悦子様	個人応募から JICA 事業後に法人を設立した個人
4. 特定非営利活動法人「飛んでけ！車いす」の会	JICA 基金活用事業実施後草の根技術協力事業（草の根協力支援型）へステップアップした団体
5. 特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス	経営体制基盤が充実している団体

ステップアップ事例のとりまとめについては、以下の通り作成した。

事例 1：特定非営利活動法人光の子どもたちの会

JICA基金活用事業から草の根技術協力事業に ステップアップした事例

特定非営利活動法人 光の子どもたちの会

支援国	ブラジル
基金活用事業	公立小学校と連携した学童教育実施による学校教育改善事業 (2011年-2012年)
草の根技術 協力事業	人材育成を通じた地域子育て支援プロジェクト (2016年-2018)

保育分野の専門性を活動にアウトプット

NPO法人光の子どもたちの会は任意団体として2006年に発足してから、ブラジルで保健、教育、社会福祉を3本の柱とした活動を始めました。代表自身が保育士であり、自分たちや周りの専門性を使いながら活動を展開しています。2015年には現地法人を設立し、これまで約20年間、同じ地域で市政府と公立学校への協力支援や家庭内暴力や青少年問題などの事案に対して、協力してきました。JICA事業では、学童教室、地域の青少年向けのライフスキルトレーニング、地域の子育て支援に関する活動を行いました。



事業幅を広げるためにJICA基金事業を活用

それまでも現地で保育園への支援と保育園の先生の養成講座を主に行っていましたが、事業の幅を広げるため、JICA基金活用事業に応募しました。JICA基金活用事業では公立小学校との連携事業だったため、現地パートナーとの関係性を構築できました。またJICA担当者より後続案件の事業立案のアドバイスをもらったことで、草の根技術協力の提案につながり、事業を実施できることとなりました。



より大型の草の根事業では、PCM、PDM等のフレームワークを作成し情報収集と自分たちの活動のモニタリングをしました。この経験はその後の案件形成方法にかかる大きな学びとなりました。

日本とブラジルが相互に学びあうために

団体が事務所を持つ神奈川県には中南米にルーツを持つ方が多いです。ブラジルで活動してきたからこそ、日本の教育現場で何ができるか提案できることがあると考えます。そんな中で、ブラジル、日本でお互いに学びあうためにはどうすればよいかというところに団体の視点が移ってきており、そちらへの活動展開を考えています。

事例 2：特定非営利活動法人環境修復保全機構

大学の有志で団体を立ち上げ、 国際協力活動を展開した事例

特定非営利活動法人 環境修復保全機構

支援国	カンボジア
基金活用事業	地域問題解決を目指した学校菜園を活用した環境教育プログラム作成支援(2009年-2010年)
草の根 パートナー型	コンボンチャム州における持続可能な農業生産環境の構築 (2011年-2016年)

研究を途上国での支援活動にアウトプット

NPO環境修復保全機構は、東京農業大学、東京農工大学、東京大学の研究者や院生らによって立ち上げられ、2002年にNPO法人格を取得した団体です。設立当初は大学内に事務局を設置していましたが、現場第一を徹するため学外で団体基盤が整えられました。主に東南アジアを対象として、持続可能な開発協力のテーマの下で実施したJICA基金活用事業や草の根パートナー型では、小学校での食農環境教育の他、農村コミュニティにおける資源循環型農法の普及を通じた持続可能な農村開発を目指した活動を行いました。



小学校教員との打ち合わせ



設置した学校菜園

事業幅を広げるためにJICA基金事業を活用

インターネットでJICA基金活用事業を知り応募しました。この事業を実施する中で団体の事業運営と管理に関する手法が改善されました。この事業経験は、草の根パートナー型等の大型プロジェクトの立案や運営管理に欠かせないものであったと思います。この事業を通して、日本人スタッフだけでなく、現場スタッフのマネージメント能力が大幅に向上しました。これは、JICA基金活用事業において、事業対象地のカウンターパートとの密接な連携と信頼関係の構築等の機会が与えられたためだと感じています。



食農環境教育ワークショップの開催

事業実施中は、JICAカンボジア事務所より現地政府関係者（農林水産省）や他の関連案件に携わる専門家等を紹介してもらい、ネットワークを広げるとともに、幅広い知見を得ながら事業を実施できました。併せて、この事業成果の展開を目指し実施した草の根パートナー型では、PCM（※）による事業管理を通して、メンバーやカウンターパートが事業の全体像を共有しつつ、効率的に事業を運営管理することに成功しました。

長い期間現地に裨益が行くような支援を大切に

今後とも、環境修復保全や持続可能な農村開発に関する事業を展開して、目先の経済性の追求だけではなく、長期間に渡った現地における持続可能な社会の構築に寄与して行きたいと考えています。

※PCM：プロジェクトサイクルマネジメント

事例3：加藤悦子様

個人での活動から発展し法人設立につながった事例

田中悦子さん

支援国	ルワンダ
JICA基金活用事業	キガリの元ストリートチルドレン自立支援プロジェクト (2009年)

ルワンダで職業訓練による就活支援

私は2006～2008年まで、JICAの青年海外協力隊としてルワンダのストリートチルドレン保護施設で活動しました。路上で暮らす子ども達の保護と再教育、職業訓練の調整が任務でした。しかし、訓練を受け技術を習得した少年たちの雇用先がないという問題があったため、「(一般社団法人)協力隊を育てる会」の「小さなハートプロジェクト」を活用し、彼らの職場として牛の角を加工する工房を現地で立ち上げました。その後、JICA基金活用事業では、この工房を安定的に運営するトレーニングと体制づくりをしました。

障害福祉サービスと国際支援事業の連携



お母さんたちのかご編みサークルを支援



小規模商売担当者の聞き取り調査

帰国後、継続的な角製品の販売を目指し、日本で障害福祉サービスをメインとした一般社団法人「仕事ノアル暮らし」を立ち上げました。事業のひとつとしてルワンダの支援活動を継続しています。

私たちの団体では、メンタルを患った利用者さんがルワンダから輸入した牛の角をキーホルダーに加工しています。自分たちの作業が、途上国の生活向上に役立っていることで彼らの自尊心向上に役立っています。

受益者とのコミュニケーションで現場状況の把握

牛の角の加工工房を立ち上げた当時は、なかなか現場に行けず現地の状況が十分に把握できずにいました。JICA基金活用事業での運営支援により現地に入ることができ、借金トラブルの仲裁や州の小規模企業庁との関係強化など、現地の方々と意思疎通ができました



「給食素敵！」売り上げをプールし、お昼ご飯を出すサービス

個人から団体としての活動に発展

個人の時は、目の前に困っている人がいるからなんとかしたいという気持ちだけで動いていました。しかし、団体を設立することで「ミッション」「ビジョン」などの、この事業を行うことで実現したい世界や今後の計画的な動きについて意識するようになりました。

これからも自尊心を育む活動を

団体は「明日を楽しみに眠りにつく人を増やす」ことを目指しています。途上国では貧困に苦しむ人々、日本では精神疾患の方などが、「生きていてよかった」「明日はちょっとよくなっているかも」と思える世界を作りたいです。

※JICA基金活用事業ご提案時は、「加藤悦子」さん

事例4：特定非営利活動法人「飛んでけ！車いす」の会

JICA基金活用事業から草の根技術協力事業に ステップアップした事例

特定非営利活動法人「飛んでけ！車いす」の会

支援国	インドネシア
基金活用事業	車いす修理・整備講座 in Bali (2016年-2017年)
草の根 協力支援型	車いす整備・修理技術の移転 in Bali (2018年-2020年)

障がい者の自立を目指し車いす整備技術を移転

NPO法人「飛んでけ！車いす」の会は、1998年団体設立以来、海外の障がい者の自立を目的とし、日本で使われなくなった車いすを修理し、開発途上国の障がい者へ送る活動を行ってきました。また、車いすを送ることを通じて、国内の人たちへの福祉・ボランティアについての啓蒙活動を行ってきました。日本で寄付いただいた車いすを整備して、現地に送る活動をしている中で、現地の方の自立のため、整備・修理技術の移転をしたいという思いからJICA基金活用事業に応募しました。現在は、草の根技術協力支援を実施中で、現地の障がい者が継続的に車いす整備を行えるよう協働しています。



講座終了後に終了証書を渡します



整備マニュアルを使って指導中

整備・修理ノウハウをマニュアル化

JICA基金活用事業を通して、以前から課題としていた、中長期の目標設定・活動計画ができるようになり、これらは団体支援者への活動計画の説明、他の助成金の獲得等に役立ちました。JICA基金活用事業後には、報告会を開催し、よい広報の機会となりました。

また、時間的・資金的制約から手を付けられていなかった、車いすの整備・修理に関するマニュアルや映像作成について、草の根技術協力事業を通して実現しました。



バリ整備後の集合写真

この過程では、団体内で現地の整備・修理にかかる意見交換を頻繁に行う必要があり、その中で、さらに整備技術者のチームワークがよくなったと感じています。また、経理面では、JICA事業を通して細かく正確性が求められる事務処理を経験したことで組織としての管理体制も向上しました。

団体が現地からなくなった後のことを考える

車いすはモノなので、壊れてしまいます。そのため、これからも海外の車いす受領団体への整備技術の移転活動を続けていく必要があります。

現地の人々が自立し、主体的に車いすの整備ができるようになることが重要な目的なので、支援団体が現場からなくなった後の現地を見守るフォローアップ体制を現在準備中です。

事例 5：特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス

財政管理と活発な広報・啓発活動で 安定した組織基盤を整えている団体の事例

特定非営利活動法人 テラ・ルネッサンス

支援国	カンボジア、ラオス、ウガンダ、ブルンジ、コンゴ
基金活用事業	カンボジア地雷原周辺における村落開発支援プロジェクト(2008年-2009年)
草の根技術協力事業 (草の根パートナー型)	カンボジア地雷埋設地域の脆弱な障害者家族への生計向上支援事業(2017年-2021年)

すべての生命が安心して生活できる社会へ

テラ・ルネッサンスは、平和教育・地雷・小型武器・子ども兵の問題に取り組む国際協力NPOです。すべての生命が安心して生活できる社会（世界平和）の実現」を目的に2001年10月に設立されました。2008年のJICA基金活用事業では、地雷原周辺の村落にて住民参加型のマイクロクレジット制度を導入する支援を行い、作物の栽培で生活をしています。JICA草の根技術協力事業では、障がい者100世帯への家畜銀行の設立による家畜飼育支援と家庭菜園での支出の削減による生計向上支援を実施しています。



設立目的を目指した目標設定へ

設立当初から「世界平和の実現」という大きな設立目的を掲げていましたが、JICA基金の活用により小さな活動から開始し、事業経験や小さな実績を積み重ねる中で、さらに大きく具体的な目標設定を立てることができました。さらに、最終的な設立目的の実現への道筋を立てられるようになりました。

財政面・人材確保における工夫

弊団体の強みは、一つの財源に頼らないような体制づくりを意識し、安定的な財政を保っていることです。



助成金、寄付金、会費のバランスを意識しながら助成金の申請や広報活動をしています。

また、弊団体では、インターンやJICA海外協力隊の経験者、企業で広報・経理を担当していた人等が多く活躍しています。即戦力となる人材を起用することで人材育成に係るコストを削減しています。こうした優秀な人材を集めるために、講演等、国内の啓発活動にも力を入れて取り組んでいます。

現場での活動から根本的な問題解決へ

団体としては、これからも世界平和の実現という大きなビジョンをどう実現していくか考えていきます。同時に、現場の活動は、すでに起きた問題の対症療法であるため、問題が起こらないような根本的な問題解決にも取り組みます。そのためには、現場で学んだことを日本を含めた先進国の人たちに知ってもらう啓発活動や政策提言にもさらに力を入れていきたいと思っています。

第4章 まとめと提言

4.1. 実施団体现状調査のまとめ

アンケート調査に回答したすべての団体から、JICA 事業（JICA 基金活用事業・草の根技術協力事業）実施がきっかけとなり、「事業応募前」から「現在」までに、直接的もしくは間接的に団体の①組織運営力、②事業運営力にプラスの影響を与えていると言える。そして、ほぼすべての団体が、JICA 事業が団体の目指すべき姿であるそれぞれのミッション/ビジョンの実現に向けて役立ったと回答したことから、JICA 事業は、③団体が目指すべき姿へ近づく後押しとなっていることが伺える。調査の全体フレームワークの3つの柱である上記①～③に係る影響や変化の要因については、インタビュー調査で深掘りをおこなった。

JICA 事業の実施団体の現状調査結果を以下のようにまとめた。

4.1.1. 団体の組織運営力

アンケート調査結果から、「事業応募前」と「現在」を比較して正の変化が多く見られた項目として、「団体の長期目標に照らした適切な短期目標の設定」（44%）、「他団体や専門家等との連携」（33%）、「広報の量・質」（31%）、「メンバーのリーダーシップ」（31%）があった。

統計分析結果から、「団体の長期目標に照らした適切な短期目標の設定」（有意水準 0.05）、「メンバーのリーダーシップ」（有意水準 0.1）、「他団体や専門家等との連携」（有意水準 0.1）について、「事業応募前」と「現在」を比較した場合の有意差を確認できた。このことから、団体の組織運営力において、「団体の長期目標に照らした適切な短期目標の設定」、「メンバーのリーダーシップ」、「他団体や専門家等との連携」に関して、「事業応募前」から「現在」にかけて、統計的に、団体の能力が変化していると団体が実感している項目であると言える。

作成した CS ポートフォリオから、「事業応募前」と「現在」の両方において、JICA 事業が各団体の組織運営に係る重要度に合った支援となっていることが今回の分析結果から伺える。「事業応募前」と「現在」を比較して、全体的に満足度が上昇している。満足度を 3.5 基準とした場合の「現在」の CS ポートフォリオ上では、①「適切な支援金の管理体制」、②「団体の活動に対する社会からの認知」、③「他団体や専門家等との連携」、④「団体の活動に関する支援者（会員、助成団体等）への説明責任」が重点改善項目（赤のエリア）に含まれている。

統計的に有意な差を確認できた項目において、インタビュー調査では以下のような回答があった。

- (1) 「団体の長期目標に照らした適切な短期目標の設定」に対する意識が高まった。JICA 事業をきっかけに、具体的な活動計画を策定するようになった。他の助成団体からも資金を得られるようになった理由として中長期目標を設定できるようになったことがあると感じている。他にも、2010 年頃は長期目標を立てられていなかったが、年数を経て、

組織の成長に応じて長期目標を立て、それに合わせて短期目標を設定できるようになったと回答した団体もあった。

- (2) 「メンバーのリーダーシップ」を発揮できるスタッフが増えてきている。組織体制が少しずつ強化され事業実施経験が蓄積されていく中で、メンバーのリーダーシップも育ってきている。団体のメンバーのリーダーシップの強化と共に、現地の主体性を大事にしていきたい。
- (3) 「他団体や専門家等との連携」の強化につながった。JICA 事業が専門家との連携を図る足掛かりとなった。今後、日本国内と海外の双方で活動をしていきたいと考えており、これについて JICA にも提案している。現地政府機関、看護師、大学教授等との連携を現在に至るまで継続できている。専門性を有する他団体と連携することで、専門性を補強できるようになった。民間企業と連携して団体の事業に係る広報活動をおこなっている団体もある。

4.1.2. 団体の事業運営力

案件形成に関して、「事業応募前」と「現在」を比較して正の変化が多く見られた項目として、「企画書の作成」(42%)、「過去案件での教訓の活用」(39%)、「対象国のニーズに合致した、実現可能性の高いプロジェクト形成能力」(36%)と続いている。事業実施に関して「事業応募前」と「現在」を比較して正の変化が多く見られた項目として、「実施工程の管理能力」(44%)、「モニタリング体制(問題発生等の確認)」(36%)、「事業関係者との協働情報共有体制」(36%)があった。

統計分析結果から「事業応募前」と「現在」を比較した場合の有意差が認められた項目は、案件形成については、「過去案件での教訓の活用」(有意水準 0.05)、「企画書の作成」(有意水準 0.01)、事業実施については、「専門性・リソースの確保」(有意水準 0.1)、「実施工程の管理能力」(有意水準 0.01)、「モニタリング体制」(有意水準 0.05)、「事業関係者との協働情報共有体制」(有意水準 0.1)、「補助金・助成金の管理」(有意水準 0.05)、「精算業務能力」(有意水準 0.05)であった。これらは、団体の事業運営力において、「事業応募前」から「現在」にかけて、統計的に、団体の能力が変化していると団体を実感している項目であると言える。

作成した CS ポートフォリオから、「事業応募前」と「現在」の両方において、組織運営に係る CS ポートフォリオと比較して、全体的に、団体の満足度が高い傾向にある。一方で、組織運営の CS ポートフォリオとは逆に、「事業応募前」と「現在」の両方において、マイナスの傾向となっている。満足度を 3.5 基準とした場合の「現在」の CS ポートフォリオ上では、①「実施工程の管理能力」、②「現地関係機関との関係構築」、③「発生した問題への対応/解決能力」、④「事業カウンターパートが主体となって事業運営されること」が重点改善項目(赤のエリア)に含まれている。

統計的に有意な差が認められた項目において、インタビュー調査では以下のような回答があった。

- (1) 「過去案件での教訓の活用」しながら事業を実施できるようになった。現地で事業資金が盗難されたり、現地パートナー団体が現地有力者と利害関係を持つことで、事業実施に悪影響があった。その教訓を基に、資金管理により注意を払うようになった。また、現地有力者とは距離を置き、すべてのスタッフが同じ目的に向かって活動できるように現地パートナー団体との連絡を密にし、現在はより強固な信頼関係を築けている。
- (2) 「企画書の作成」に係る能力が向上した。JICA 国内機関との事前相談で、目標の設定、現地での活動計画、申請書の書き方について具体的なアドバイスをもらえ学びが多かった。自分たちで情報収集しながら PDM に基づいて、JICA 事業の企画書を作成したことで、他の助成団体の企画書作成の際にも役立ち、ノウハウを身に付けられた。
- (3) 「事業関係者との協働情報共有体制」が構築できたことに伴い、「専門性・リソースの確保」をできるようになってきた。JICA 事業を実施する中で、現地政府機関とのネットワークを構築でき、現地で事業を実施する中で、特定の分野に精通する団体や大学教授と連携しながら、現在、事業を実施できている。
- (4) PCM 手法研修を受講できたことで「実施工程の管理能力」を強化できた。また、JICA 事業では明確な締切が定まっており、合意したスケジュールに従って事業を実施することが求められるため、「実施工程の管理能力」が向上した。JICA 事業を実施した際は、PCM 手法を活用する能力がなかったが、JICA 事業実施後に PCM 手法について学び、現在は事業実施に活かしている。
- (5) 「モニタリング体制」に関して、JICA 現地事務所と連携して事業をモニタリングできた。団体としての規模が比較的大きく、現地でも人材を確保できている団体は、JICA 事業完了後も、現地スタッフを介してモニタリングを継続できている。一方で、小規模の団体は、JICA 事業完了後に資金面や物理的距離等の理由から団体の担当者が現地に行ってフォローアップすることが難しい状況がある。
- (6) 「補助金・助成金の管理」に関して、助成金・補助金の金額が増えてきたが、補助金・助成金に頼り過ぎず、安定した財源を確保できるように取り組むようになった。一方で、運営資金を会費で賄うことは難しく、助成金・補助金に頼らざるを得ない状況もあり、助成団体や助成金供与の要件等に係る情報収集能力、企画書作成スキルが重要である。
- (7) JICA 事業では、証憑等の書類を厳しく求められるため、「精算業務能力」が向上した。JICA 事業に係る精算の方法についても JICA の担当者からアドバイスいただけたことで勉強になった。年数を経て、組織として少しずつ成長する中で、精算担当者を配置できるようになった。

4.1.3. 団体の目指すべき姿

「JICA 事業がミッション/ビジョンの実現に役立ったか」という設問に対して、「とてもそう思う」と回答した団体が 44%、「そう思う」と回答した団体が 50%であった。計 94% が「JICA 事業がミッション/ビジョンの実現に役立ったか」と回答していることから、JICA 事業が団体の

ビジョン/ミッションの実現に貢献していると言える。「どちらでもない」と回答した団体は6%であった。

具体的には、「団体の目指すべき姿」に関して、以下のような回答が複数の団体からあった。

- (1) これまでは海外での活動をメインとしていたが、これからは海外で活動してきた経験を日本国内で活用していきたい。発展途上国と日本が双方に学びあえる場をつくっていききたい。日本国内での活動に団体の視点が移ってきているという意味で、目指すべき姿に変化が見られる。
- (2) 事業実施時点から現在にかけて、問題が発生した場合に迅速に対応できる体制を構築できた。問題をどう解決するか試行錯誤しながら、専門家を含めて話し合って対処することが可能となり、団体の目指すべき姿の実現に向けて役立っている。
- (3) 現地の人々が独立して事業を展開できるように支援を続けている。

4.2. 提言

4.2.1. 本調査結果活用のための提言

団体がその後事業を強化及び発展させるため JICA の更なる支援の在り方を検討する材料として以下に記載する。

(1) 重点改善項目を考慮した支援

より良い JICA 事業を支援する際、満足度を 3.5 基準とした場合の「現在」の CS ポートフォリオ上の赤のエリアに含まれている重点改善項目も考慮した支援。具体的な重点改善項目に関しては以下のとおり。(CS ポートフォリオは<満足度>と<重要度>の相関関係を基に作成。)

i. <組織運営に関して>

満足度の基準を「3.0」から「3.5」に引き上げた場合は、「現在」においても、<適切な支援金の管理体制>、<団体の活動に対する社会からの認知>、<他団体や専門家等との連携>、<団体の活動に関する支援者(会員、助成団体等)への説明責任>は、赤のエリア(重点改善項目)に含まれたままである。このことから、JICA 事業実施経験のある団体が考える重要度の高い項目に対して、より注力していくことで JICA 支援の質の向上に資するものとする。

ii. <事業運営に関して>

組織運営とは逆に、傾きがわずかに右下がりとなっている。このことから、JICA 支援の質を高める方法の一つとして、団体が重要視している項目を加味し、満足度の基準を「3.5」に引き上げた場合の「現在」の重点改善項目への支援により注力していくことを提案する。<実施工程の管理能力>、<現地関係機関との関係構築>、<発生した問題への対応/解決能力>、<事業カウンターパートが主体となって事業運営されること>が重点改善項目となっている。

(2) 現地で事業を継続するための事業のフォローアップ支援

特に、小規模の団体は、JICA 事業完了後に資金面や物理的距離等の理由から現地でのフォローアップが難しい状況がある。フォローアップ支援の案として、具体的には、事業完了から数年後の事業フォローアップに係る団体への資金支援や第三者評価が考えられる。事業運営に関する重点改善項目<事業カウンターパートが主体となって事業運営されること>に関わる部分である。

(3) JICA 国内機関から団体に対して適切な助言

企画書作成方法等に関する JICA 国内事務所から詳細なアドバイスがあり企画書作成能力の向上につながったという意見があった一方で、そういったアドバイスをもらえるか否かは各地域の JICA 国内機関によってばらつきがあるといった意見もあった。より実現可能性の高い事業を各団体が実施できるように、場所を問わず JICA 国内機関から団体に対して適切な助言を提供できる体制づくりも求められている。

(4) JICA 事業に応募したが採択に至らなかった団体も含めた調査

今回の調査では、JICA 基金活用事業及び草の根協力支援型事業を実施した経験のある団体を対象としたアンケート及びインタビュー調査結果を基に分析した。今後、可能であれば JICA 事業に応募したが採択に至らなかった（もしくは応募したことの無い）団体も含めた調査をおこない、JICA 事業実施経験のある団体と経験のない団体の「事業応募前」と「現在」を比較することによって、JICA 事業のより明確な効果を判断することに資する。採択に至らなかった団体が、その後、どのように団体の事業を展開したのか、もしくは展開できなかったか把握することも、「市民社会との連携」の強化、また「担い手の裾野拡大」の観点から重要であると考えられる。

(5) 事業実施の「迅速性」に係る変化

今回の調査では、JICA 事業への申請に係る手続面に関係する項目は、アンケート調査票の中でほとんど扱っていないが、インタビュー調査の中では、事業実施の「迅速性」も団体が重要視しているポイントである旨、複数の団体から聞き取った。現地の課題状況も刻々と変化しており、事業実施までに時間が掛かり過ぎることから、JICA 事業への応募を断念したという声もあった。このことから、今後のアンケート調査等では、「迅速性」の項目も含め、団体の事業実施スピードがどのように変化しているのかモニタリングすることが望ましい。

(6) 情報交換や広報支援活動等の強化

今回調査は、JICA 基金活用事業及び草の根協力支援型事業を実施した経験のある団体のステップアップの事例を引き出すことが目的のひとつだったが、団体の中には事業を通して国内またはその地域での活動の重要性も認識するに至り、その地域との交流・研修活動や現地支援製品の販売促進やフェアトレードなどの活動につなげている団体もあり、ステップアップ以外でも団体活動の継続や拡充を行っていることが分かった。事業実施後も、実施団体との情報共有やモニタリングを継続し、情報交換や広報支援活動などを強化することを提案する。

(7) NGO 事業版「ODA 見える化サイト」の開設

今回の調査内容や、JICA 基金活用事業及び草の根協力支援型事業を実施した経験のある団体の実施事業紹介やその後の活動・広報などの公開型データベースの構築を提案する。具体的には、「ODA 見える化サイト」の NGO 事業版といった、誰でも気軽に JICA の NGO 案件を検索できるというものである。現状、特定の支援内容を見るためには、それぞれのスキームのウェブページから団体や支援国にかかる報告書を目視で検索しなくてはならないが、簡易化することによって、新規参入を希望する団体のみならず、経験団体が持っているさまざまな課題や情報を共有できる。

4.2.2. JICA 基金活用事業・草の根技術協力事業への提言

新規団体が基金活用事業に参入したり、JICA 事業経験団体が草の根技術協力事業などへステップアップするために、当調査から導き出された提言を以下に記載する。

(1) JICA 基金活用事業及び草の根協力支援型の継続の必要性

アンケート調査に回答したすべての団体から、JICA 事業きっかけの直接・間接の変化、またそれぞれの団体なりの発展・進化が見え、JICA 基金活用事業・草の根技術協力事業の継続の必要性が確認された。

(2) 枠組みの再確認（経費）

JICA 基金活用事業では活動資金が限られていることも考慮して、団体の希望する経費区分に関して NGO 団体に対して追加で聞き取りを行う。

(3) モニタリング調査へのニーズ

JICA 基金活用事業・草の根技術協力事業実施後のモニタリングを行うことにより、その団体の活動継続への支援や JICA 自身の事業継続への参考情報・教訓となる。

(4) JICA 基金活用事業と草の根技術協力事業の中間程度の経費の事業

JICA 基金活用事業と草の根技術協力事業の中間程度のスキーム・経費の事業、草の根技術協力事業支援型とパートナー型の中間程度のスキーム・経費の事業があることにより、団体がステップアップの可能性を広げることに繋がりやすく、検討を提案する。

(5) 外部人材の活用の検討

JICA 基金活用事業実施団体は人員・資金とも小規模な団体が多く、ステップアップが容易ではない。特に人員の側からは、少数人員で運営されており、専門的分野や事業マネジメントに係る専門家はいない場合は多い。JICA 基金活用事業のチャレンジ枠では伴走支援者として外部人材がサポートできるが同様に草の根技術協力事業でも外部人材の活用があれば、ステップアップする可能性も大きくなる。

(6) PDM（PCM 手法）の活用

PCM 手法は、事業立案だけでなく、事業マネジメントやモニタリング・評価に広範に利用できるツールであり、それを良く理解し事業実施後も利用している団体も多く、今後も新規団体向けの PCM 手法研修を啓蒙する。

(7) 簡易な事後評価の実施

今回調査では、時間が経ちすぎて JICA 事業がどのような貢献を果たしたか、覚えていない団体が多かった。報告書の様式で簡単な自己評価が出来るように提案する。また 2～3 年後に、今回調査のような書面にての簡易事後評価をおこなうことにより、団体の事業の継続性の確認と上位目標（団体のビジョン）の確認を行える。これらの評価情報もデータベースに上げることで、より良い事業立案・実施に資する。

(8) JICA 現地事務所との連携

事業実施前、実施中、実施後に JICA 事務所との情報共有（出来れば現場視察）を行い、組織的な連携（実施団体—国内機関—現地事務所）を強化する。また、現地事務所には可能な限り事業実施後のモニタリングもお願いする。

(9) 青年海外協力隊との連携・協働

上記 JICA 現地事務所との連携に加えて、実施地域にいる青年海外協力隊員との連携も可能な限り行う。特に青年協力隊は、連携・協働することを通じて、お互いの能力向上にも繋がり、その後 NGO 団体へのインターン活動やさらには団体会員となり、NGO 団体の中でも中心人材として活動していく結果が見られる。