

特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールド（HFV）

海外事業ガイドライン

HFV は、特定の思想、宗教ならびに政治的意思から完全に独立した非政府組織として、飢餓から解放された世界の実現をそのビジョンとし、飢餓から解放された世界を創るための環境づくりと行動をそのミッションとする。そして、地球の持続可能な発展ならびに世界の平和に寄与するために、貧困の撲滅と持続可能な食料安全保障を行動の目的とし、すべての人が飢餓のある世界に暮らしていると認識し、共にビジョンを創作し、協力して働くという「共創協働」を活動の理念とする。

このビジョン、ミッション、理念を具現化するための支援の在り方や枠組み等を規定し、本部と活動国の職員が共有し、効果的・効率的で自立発展性のある開発事業を展開していくために本ガイドラインを設ける。

I. 当ガイドラインの目的

- 1) HFV のミッション達成のために効果的に住民主体で自立発展性のある事業を実施する。
- 2) HFV の特色を明文化する。
- 3) 事業実施に関する判断基準やプロジェクトサイクルのプロセスを統一し、効率性を確保する。

II. 活動原則

- 1) 住民主体の活動を行い、特に最貧層の住民の参画を促進する。
- 2) 住民を飢餓・貧困を終わらせるリーダーとし、住民の持つ能力を尊重する。
- 3) コミュニティの文化、社会を尊重し、コミュニティや環境に与える影響並びにジェンダーに配慮する。

III. 戦略

- 1) 対象地域を特定し、そこに持っている資源を集中することで、「飢餓から解放された地域」（HFZ）の実現を目指し、波及効果の高い包括的な開発事業を実施する。その際、持続性の確保に努める。
- 2) 活動国は「支部・準支部設立基準」に基づく。開発事業の対象者は、コミュニティのニーズに基づいて、ミッション達成のために最も効果的な人を対象とする。
- 3) 飢餓・貧困の撲滅が実現される環境づくりのために、事業実施地及び国全体を対象にアドボカシー（世論喚起、及び政策提言）を行う。
- 4) 関係組織（政府、国際機関、他 NGO 団体等）と連携し、パートナーシップをとって活動する。

IV. 開発事業分野

飢餓・貧困の原因は多様であり、且つ相互に関連しあっているため、単一の事業分野のみでは根本的な解決につながらない。相乗効果をもたらし、効果的に飢餓・貧困をなくすため、以下の分野における包括的な事業を展開する。

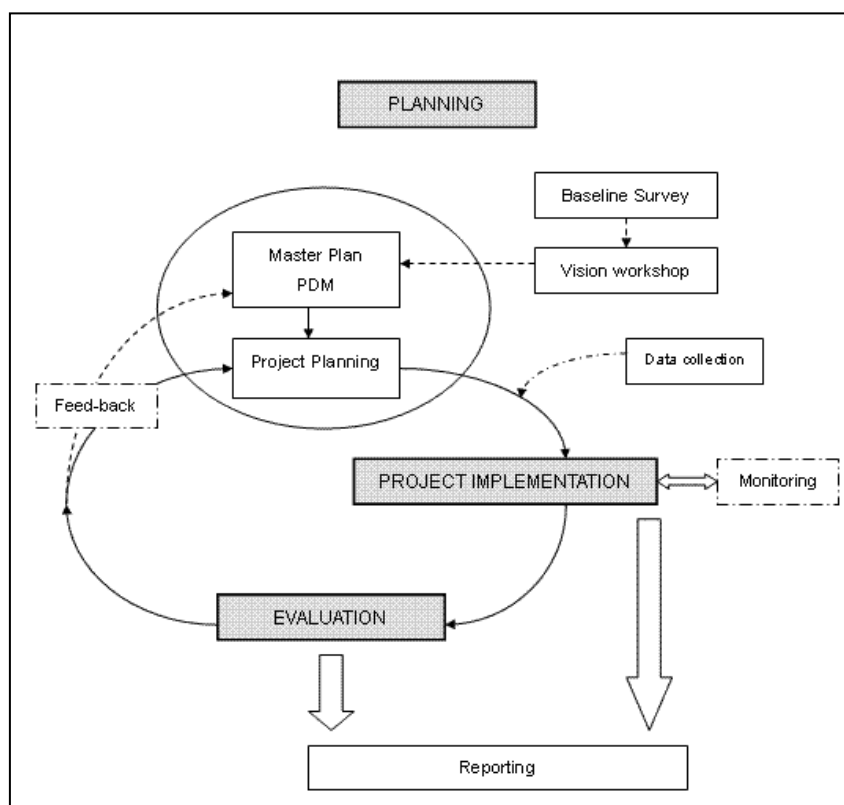
- 1) 栄養改善
- 2) 教育
- 3) 保健衛生
- 4) 収入創出
- 5) ジェンダー公平の推進
- 6) 環境保全

V. 事業の開始から撤退までの留意点

- 1) 事業実施の全てのプロセスにおいて地域住民が参画していることを確認する。住民組織と連携して住民組織が事業実施の主体となるようにする。活発に活動を担える住民組織がない場合、住民が組織化するプロセスを促進する。
- 2) 事業終了後に自立発展性が確保されるよう常に配慮し、計画段階から、自立発展性に対する住民の意識が高まるように促進する。自立発展性とは、住民が事業終了後もその活動を継続し、より改善しながら発展していくことをいう。
- 3) 上記の自立発展性の確保のため、住民の組織化に必要な運営や会計管理能力、また人的資源の発掘・育成、資源の有効活用などに関する住民のキャパシティ・ビルディングを必要に応じて事業計画のなかに含める。
- 4) 意思決定のプロセスには、弱い立場の人々が参加できるか、そのような人々の意見が反映されるように配慮する。
- 5) 中央政府、地方自治体、他団体や国際機関とのネットワークを築き、必要に応じて連携する。中央政府、地方自治体の責任分野と思われる事業に関しては、中長期的に政府組織に運営が引き継がれていくことを考慮する。
- 6) 開発事業を行う全てのプロセスにおいて、環境への悪影響が出ないように配慮する。事業実施中に環境への悪影響が見込まれた場合、その程度に応じて、事業内容の変更を検討する。
- 7) 開発事業を行う際には地域のジェンダーへ配慮し、必要に応じて男性の意識変革を促し、女性が地位向上する機会や女性が参画する機会等を提供する。

VI. プロジェクトサイクル

開発事業を実施の際、プロジェクトの終了及び自立発展性まで意識し、以下のプロセスで事業を実施する。



1. 活動地域の決定

以下の基準と合致していること

- ・ 活動国の中で比較的貧しい地域であること
- ・ 活動国の中で比較的飢餓が蔓延している地域であること
- ・ 治安が安定していること
- ・ 住民が事業に参加する意欲があること
- ・ HFW スタッフによる定期的なモニタリングが可能であること
- ・ 他の NGO や国際機関が同じ活動分野で多く活動していないこと
- ・ 自治体からの協力が得られること

その他以下の視点で検討する。

- ・ 住民が何らかの自助努力をしているか
- ・ 近隣地域と比較して事業のインパクトが得られやすいか
- ・ 私利私欲・圧力に左右されず、公平に選択されているか

2. ベースライン・サーベイ

新しい地域で活動を開始するに当り、支部・準支部がベースライン・サーベイを実施する。

2-1. 位置づけ、実施する意義

- ・ ニーズを把握し、長期計画やプロジェクトの計画策定に役立てる
- ・ プロジェクトのインパクトを計るためのベンチマーク（基準点）として使用する

2-2. 手法

文献調査、及び参加型の社会調査（Participatory Rural Appraisal (PRA)等）を採用する。専門家を雇う場合、同行してそのノウハウを習得するように努めること。

2.3 実施者

活動予定地の住民の参加を得て、支部、準支部の職員が中心となり実施する。ユース・エンディング・ハンガー（YEH）やウィメン・エンディング・ハンガー（WEH）などのボランティアの協力を得る。

支部・準支部の職員のみでは効果的に実施できない場合、コンサルタントなどの専門家を雇う。その場合、事前に本部の承認を得る。専門家を雇う場合、事前に調査の目的や手法、予算などについて十分打ち合わせをし、参加する HFW の職員やボランティアが手法等について学ぶ機会となるような契約を交わすこと。また調査実施の際、同行しそのノウハウを習得するように努める。

2-4. 期間

規模に応じて一ヵ月程度を目安とする。

2-5 調査計画書の作成

ベースライン・サーベイ実施の前に支部・準支部が予算、方法、実施者、スケジュール等を含めた調査計画書を作成し、本部の承認を得る。

2-6. 予算

予算は 1000～3000 米ドル程度とする。調査の範囲や内容、実施者の能力等に応じて。その都度決定する。予算には、資料作成代、交通費、宿泊費等の実費、調査にかかる人件費（HFW 職員以外）、専門家への謝金（必要に応じて）などを含める。

2-7. 報告

本部に調査の要約として **HFW** のフォーマットに従い提出する。また、支部・準支部が今後マスタープランの作成やプロジェクトの形成に役立てられるように、調査結果を分析、まとめた調査報告書を作成し、支部・準支部で保管する。その他調査のために作成した資料・ツールなどがあればそのコピーを併せて本部に提出すること。また調査の際になるべく経過を写真撮影し、それを報告書に添付すること。

3. ビジョンの創作

ベースライン・サーベイを実施した対象地域の住民とともに、参加型のワークショップなどを開催し、コミュニティのビジョンを創作する。ビジョンとは、住民の思い描くコミュニティの将来の理想像である。

3-1. 意義

- a) マスタープラン策定の前に、コミュニティの住民自身がビジョンを創作することにより、住民がコミュニティ改善の主演であることを認識し、活動を継続することへのモチベーションを持つことを促進する。
- b) コミュニティの住民自身がコミュニティの資源や資質を再確認し、その価値を認めることで、外部からの支援に頼らずに自分自身の手でできることを確認する。

3-2. 手法

現地のニーズに適応した参加型手法（**Appreciative Planning and Action (APA)**、**Participatory Rural Appraisal (PRA)**等）を用いたワークショップを開催する。期間は一つのコミュニティあたり1日～数日を目安とする。

3-3. 実施者

上記のような参加型手法を学んだ、支部、準支部の職員のファシリテーションの下、活動予定地の住民がビジョンを創作する。**YEH** や **WEH** などのボランティアの協力を得る。

3-4. 結果の利用方法

- a) ワorkshopによって得られた結果はコミュニティメンバーの共有財産とする。
- b) 創作されたビジョンは、データ化し、現地で適切に保管する。また、本部と共有する。
- c) ビジョンワークショップの結果を基に、その他の要素を踏まえたうえでマスタープランを策定する。

4. マスタープランの策定

指定されたフォーマット(別紙参照)に従い、ベースライン・サーベイを実施した地域における3年～5年のプログラムのマスタープランを策定する。その際プロジェクト・デザイン・マトリックス (**PDM**)を作成する。評価に関しては評価の項目を参照のこと。

5. 事業の計画立案

対象地域のマスタープランで挙げられた活動分野のうち、優先度の高いものを選択する。相互性や波及効果がみられるのであれば、複数分野の選択も可能とする。それらの分野内で、以下の活動対象者選択基準や活動承認基準等を考慮した上で、事業を計画立案する。その際、プロジェクト・プロポーザルのフォーマット（別紙参照）を使用する。

5-1 活動対象者の選択基準

以下の視点で検討する。

- ・ 活動地域で弱い立場にいる人々
- ・ 自立の意志があり、自助努力をしている人々
- ・ 事業への参加の意志があり、何らかの形で事業に貢献できる人々
- ・ 社会構造やジェンダーへ配慮しているかどうか
- ・ 公平に決定されているか

5-2 活動承認基準

以下の視点で検討する。

- ・ 住民のニーズ（潜在的なニーズ含む）に合致していること
- ・ 住民の権利に基づいていること
- ・ 自立発展性が見込めること
- ・ 支部、本部のキャパシティに配慮していること
 - a)必要な人材がそろっていること
 - b)予算規模が適切なこと
 - c)スケジュールに無理が生じていないこと
- ・ 活動規模に対して予算が妥当であること
- ・ 正のインパクトが見込めること
- ・ 負のインパクトが許容範囲か、それを回避する方法があるか
- ・ 波及効果が見込めるか
- ・ 費用対効果が高いか
- ・ 環境に大きな負荷を与えないか
- ・ 必要な資機材が調達できるか、投入される資機材は適切か
- ・ マスタープランや、実施中の事業との整合性がとれるか

6. 予算承認基準

以下の留意点に基づき検討する。

- ・ 必要な項目が全て含まれているか
- ・ 不適切な項目が含まれていないか
- ・ 計算根拠、説明が明確に示されているか
 - a)単価、個数、日数、数量が妥当か
 - b)費目の目的、用途が明確か
- ・ 高額な資機材の場合3者見積を取っているか(原則として\$200以上を目安とする)
- ・ 地域の物価と比較して妥当か
- ・ 現地で無料で調達できるものはないか、あるいは質を変えずにもっと安価に調達できないか

7. プロジェクト実施直前の事前調査

個々のプロジェクトが確定した際、特にそのプロジェクトのインパクトを計るためのベンチマークとなるデータを必要に応じて収集する。事前調査の実施、またその内容については、プロジェクト・プロポーザルに含めること。

8. モニタリング

8-1. 意義

プロジェクト目標を達成するために、進捗状況を把握し、必要に応じて計画内容に修正を行うために、モニタリングを実施する。具体的には、事業計画と比較して、プロジェクトの活動、成果、プロジェクト目標を中心に達成度を調べ、投入や外部条件の状況を把握した上で、必要に応じ活動など計画内容の調整や修正を行う。

8-2. モニタリングの内容

モニタリングの具体的な内容や計画に関しては、計画立案の際、プロジェクト・プロポーザル（別紙参照）に記入する。

8-3. 手法

観察、聞き取り調査、参加型手法（PRA等）などを用いてモニタリングを行う。

8-4. データの蓄積

進行中のプロジェクト、及び将来行う同様のプロジェクトにモニタリング内容を生かすため、モニタリングで収集した情報を適切に管理し使用する。

8-5. モニタリングによって生じた計画変更の際の注意点

- ・ 計画に変更や修正が生じた際には、関係者と合意の上で変更案を決定する。
- ・ 本部に連絡し、変更・修正点の承認を得る。
- ・ 計画変更・修正を反映させた PDM を作成する。
- ・ 新しい PDM を必要な関係者と共有する。

8-6. 本部職員によるモニタリング

本部担当職員は、年に 1～2 回程度現地を訪問し、現地の運営状況やプロジェクトに関し、直接モニタリングを行う。その際、事業計画書と進捗状況の把握を行う。

9. プロジェクト評価

9-1. 意義

評価を実施することにより、プロジェクトの結果及び目的の達成度を明確にし、プロジェクトの活動内容や運営体制に対する提言や教訓を得、今後の活動に活かす。その評価結果を広く共有することにより、団体としての説明責任を果たし、透明性を確保する。

9-2. 評価の種類と頻度

- a) 中間評価：事業の期間が一年以上に渡る事業の中間地点で行う事業ごとの評価。ただし、期間が二年に渡る場合には、一年ごとに評価を行う
- b) 事業終了時評価：事業の終了後、一ヵ月以内に行う事業ごとの評価

9-3. 評価項目の設定

- a) 評価項目の設定は、プロジェクト関係者の公平な参加の下行う。
- b) 評価項目は、プロジェクトの妥当性、効率性（戦略、プロジェクトの受益者数、投入された資源に対して見合う効果が得られたか等）、住民の自主的参加・主導性、インパクト、及び持続性の観点から設定する。

9-4. 評価実施方法

- a) 中間評価、事業終了時評価については、プロポーザル作成時に具体的な計画（予算、時期、体制、手法等）を提示する。
- b) プロジェクト評価の際には、できる限り住民と共に実施し、住民自身の能力向上につながるように配慮する。
- c) 住民、特にもっとも弱い立場の人々の参加を促し、公平性の確保に努める。
- d) 質と量の両方の視点から評価する。

- e) 責任追及ではなく、どうしたらもっと良くなるか、という視点で行う。
- f) 課題、問題点などの原因を分析する際は、外部要因だけでなく、特に、内部要因に留意する。

9-5. 評価結果の利用方法

- a) 評価結果、計画や運営体制に変更の必要が生じた場合、適切な処置をする。
- b) 評価によって得られた情報を整理・保存し、報告書を作成する。報告書は各事務所および本部で適切に保管する。
- c) 今後同様の事業計画の際に活かし、より良い事業の実施を目指す。
- d) 評価の結果は、組織内および住民を含む関係者と共有し、それぞれの能力向上に役立てる。
- e) 本部は必要に応じて、評価結果をドナーに報告する。

10. プログラムの評価

10-1. 意義

プログラム実施期間中と終了時に、活動地域における包括的な評価を行い、マスタープランの達成度を明確にし、活動内容や運営体制に対する提言や教訓を得、今後の活動に活かす。同時に、組織運営についての評価も実施し、組織戦略や運営の見直しに役立てる。その評価結果を広く共有することにより、団体としての説明責任を果たし、透明性を確保する。

10-2. 実施方法：

- a) プログラム評価に関しては、マスタープラン策定時に、実施時期を計画に盛り込む。評価実施前に、別途プログラム評価計画書を作成する。
- b) 評価項目設定、実施方法、及び結果の利用方法については、プロジェクト評価と同様とする。

11. 支援の終結

- a) 計画段階から支援の終結を前提とする。
- b) 活動の初期段階で、地域住民に対し支援が終結することを明確にする。
- c) 計画立案の際、住民の自立を見込んだプロセスを策定し、マスタープラン及びプロジェクト・プロポーザルに反映する。
- d) プログラム評価実施時に、マスタープランの達成状況の評価し、支援の終結の可能性を判断する。あるいは必要に応じて計画を修正する。住民の自立が見込めない場合、活動地域または活動国からの撤退の可能性を判断する。

VII. 監査と報告

1. 監査

監査については、「ハンガー・フリー・ワールド会計規定」を参照のこと。

2. 本部への報告

2-1. 四半期報告

本部へのプロジェクトの報告に関しては、通常の四半期報告書によって、進捗状況を報告する。四半期会計報告については、「ハンガー・フリー・ワールド会計規定」を参照のこと。

2-2. プロジェクト完了報告

プロジェクト終了後、事業終了時評価を行い、2ヵ月以内にプロジェクト完了報告書を本部に提出する。

2-3. 日常の報告

本部への報告については、各種規定で定められた報告書の提出のほかに、そのような報告書に含まれない事項に関しても、日頃のコミュニケーションを通じて本部担当職員に報告するよう心がける。その際、できる限り報告書の形式にまとめる。プロジェクトごとの報告に関しては、上記を参照のこと。

予算の範囲内での事業の軽微な変更および追加は可能とする。その際には、本部担当職員への報告が必要。

2-4. その他の報告事項

支部や準支部が他団体・国際機関等との共同・委託事業を実施する際、あるいは本部以外から資金を得て事業を実施する際は、事前に本部に相談し承認を得る。実施が決定した際には、相手団体と相互の役割や責任分野を明確にし契約を結ぶ。予算や事業計画書、事業報告など関係団体に提出したすべての書類は、そのコピーを本部に提出すること。

VIII. 緊急支援の実施の判断基準

HFW は、基本的に長期的な開発事業を実施する。

ただし、活動国の活動地域および周辺で、大規模な災害などの緊急事態が発生し、且つ HFW の事業へ影響が出る場合に、以下の判断基準を基に緊急支援実施の是非を検討する。

- 1) 本部・支部のキャパシティ
 - 公平な支援体制を確立できるような人材、財源、能力があるか
 - 支援を必要とする人及び対象者の規模
- 2) 緊急支援のノウハウを持った他団体の協力の有無、連携が図れるか
- 3) 活動中の事業への悪影響の有無
- 4) HFW 全体への影響

上記の基準に当てはまらない場合については、別途検討する。

以上