

参考：2004年発表の適正化施策、現在の継続状況

2004年11月に発表した適正化施策（WEBサイト掲載文）

※印は、2019年の継続状況（◎強化して実施、○実施、△実施した運用が実効的でない、×未実施）

2006年2月に発表した「適正化施策最終報告」（WEBサイト掲載文）

2019年9月現在の実施状況

1. 人材採用基準の作成並びに人事考課

△2005年3月31日までに、人材採用基準を作成し、それに基づいて、現コーディネーターたちの人事考課を行い、改めて雇用契約を結びます。※2004年当時から、本部と支部は、「国際支部規約」「支部事務局長の雇用契約書」「業務規程」「雇用証明書」等の各種契約を交わしており、支部事務局長の給与も明確に決まっています。

準支部における事務局長（旧役職名称：コーディネーター）、会計担当職員、事業担当職員の採用基準を作成しました。基準ののっとり、各種業務能力や適正などを判断し、ベナン準支部、ブルキナファソ準支部の事務局長と雇用契約を結びました。その他の職員も、基準ののっとり各事務局が採用を行いました。（※2005年、支部事務局長に関しては、国際支部規約の見直しをして、任期を3年から1年に短縮、支部職員の採用や解雇について本部へ相談するなど改定がされました。）

- ・2013年のブルキナファソ支部事務局長、及び2019年のウガンダ支部事務局長の交代の際には、公募による採用活動を行い、国際支部規約に基づき適切と思われる人物と雇用契約を結びました。
- ・規約に基づき雇用契約をすでに交わしていた支部事務局長には、定期的な人事考課は行っていませんでした。
- ・支部職員への人事考課は、2012年の支部事務局長研修において参考事例とともに導入を指導しました。その後、フォローアップはしていませんでしたが、国によって実施基準が異なる、評価結果が処遇と結びついていない、などの課題は把握していました。
- ・全支部で共通する人事考課の実施を2017年の事務局長会議で通知し、現在、導入準備を進めています。

2. 会計管理システムの強化

○①2004年12月31日までに、本部において、各国担当職員に加えて会計担当職員が海外業務会計の精査にあたるよう、海外事業会計機能を強化します。

△②2005年9月30日までに、必要とされる支部・準支部において内部・外部監査を実施し、会計管理体制の問題点、事務運営の問題点を把握・分析し、機能する体制を導入します。

- ①本部における海外事業会計機能について、各国担当職員に加えて会計担当職員が精査にあたることで、精度を強化しました。
- ②また、他のNGO会計担当者から指導を受けた上で、バングラデシュ支部、ハイチ支部、ウガンダ支部、ベナン準支部、ブルキナファソ準支部、インドネシア準支部に対し、内部会計監査を実施しました。また、会計管理体制をより機能的にするよう指導しました。なお、ハイチ支部の内部会計監査は、治安悪化のために現地での実施を不可能と判断し、ハイチ支部事務局長を招聘して本部事務所で実施しました。外部会計検査は、バングラデシュ支部、ウガンダ支部は事件前に実施しています。ハイチ支部は、支部閉鎖の決定に伴い実施しませんでした。なお、準支部については、本部からの送金額が小額なため外部会計監査の費用をかけることが妥当でないと判断し、外部監査の対象から除外いたしました。

- ①2017年には支部担当制から活動担当制となりましたが、本部活動担当職員と本部会計担当職員が継続して精査を続けています。本部会計担当職員は、2017年から専属1名、兼任1名及び補助金事業アシスタント1名の体制に増員しています。
- ②内部会計規程／内部監査マニュアルを導入し、会計精度、内部統制状況を確認し、理事会へ報告してきました。しかし、指摘事項の改善の確認は1年後の監査まで行われず、きめ細やかな改善策の実行やフォローアップはされていませんでした。また、監査結果が支部職員の人事考課に影響することがなく実効的ではありませんでした。

他のNGO会計担当者から指導を受けたうえで、内部監査における領収書の信憑性の確認を実施していました。しかし、取引業者の住所訪問による調査まではしていませんでした。準支部から昇格したベナン支部とブルキナファソ支部は、外部監査を受ける規模でないとして、内部監査のみを実施しています。

3. 内部チェック機能の整備

△①2005年3月31日までに、改善が必要な支部・準支部において、会計処理にかかる職務権限を明確にし、複数の人員が会計業務に携わるようにします。

△②2005年3月31日までに、支部・準支部において、業務の指導・監督を行うシステムを導入します。

- a. 会計処理にかかる職務権限を明確にし、複数の人員が会計業務に携わるよう「支部会計ガイドライン」、「準支部会計ガイドライン」を規定しました。その後、見直して両ガイドラインに代わる「会計規程」、「会計処理マニュアル」と、新たに「内部会計監査規程」、「内部会計監査マニュアル」を規定しました。
- b. 「国際支部規約」、「支部事務局長業務内容記述書」を改訂し、会計報告の提出頻度を四半期から毎月に変更すること、支部事務局長の職員雇用に関する権限の一部を本部に移譲することにより本部のチェック機能を高めました。
- c. ウガンダ支部において、不正行為の防止、及び不正行為が発生した際に各種処罰を実施するために、外部協力者による「規律委員会」を設置しました。
- d. 本部において、危機の早期の発見と対処、改善策を立案するための「危機管理マニュアル」を規定しました。

① a：本部及び全支部でガイドラインに沿って、複数の人員が会計業務にかかわる体制を維持してきました。しかし、親族関係の確認まではしていませんでした。

② b：継続しています。会計以外の業務においても、月次報告の提出を受け、計画の進捗をフォローアップしています。2017年から支部の会計担当の毎月の業務執行をチェックリストにより評価し、育成する仕組みづくりを進めています。

c：委員会の設立は、ウガンダ支部での自主的な設置で、設置以降、メンバーや運用実績を本部で監督することはありませんでした。現在は、その存在は確認できていません。

d：不祥事案件対応に加え、2013年と2018年に災害や情報セキュリティ、労務リスクなど、総合的なリスクに対応できるよう危機管理マニュアルを改訂しています。しかし、マニュアルのなかで触れられているリスクの洗い出しは、これまで実施していません。別にSR(社会的責任)活動への取り組みを強化するなかで、300以上の項目において洗い出したリスクに基づいてSR行動計画を進める一方で、危機管理マニュアルの位置づけが明確になっていませんでした。

4. 本部の人材を長期派遣することの是非の検討

△(ただし他の運用で目的にかなっている◎)2005年3月31日までに、支部・準支部に本部の人材を長期派遣する是非を検討します。

本部における海外事業会計機能について、各国担当職員に加えて会計担当職員が精査にあたることで、精度を強化しました。

2005年3月度の理事会において、本部の人材を長期派遣することについて審議し、見送りました。現段階では、本部の人材に限りがあり、日本国内の業務に過大な支障が出るためです。長期派遣が可能になるまでは、本部職員の現地派遣の期間を従来よりも延長し、一回につき最短でも1ヵ月以上(治安の悪化による早期帰国を除く)とし、各種会計・業務指導を強化して行うことが決定しました。

まずは1ヵ月以上の滞在を早期に実現するよう、本部職員の日本国内の業務を整理しています。2005年度の現地派遣の日数は従来よりも延長されて、平均21日間でした。

是非検討で決定された「一回につき1ヵ月以上」には至っていません。年間1ヵ月以上の滞在が実現してからは、「3. 内部チェック機能の整備」が進められていくなかで優先度が下がり、それ以上延長してきませんでした。その後は、2017年4月から支部担当制を活動担当制に変更し、複数の本部職員が専門的な視点をもって支部事務所を訪れ、本部職員の滞在日数の合計は大幅に増えています。また、さらに会計管理システムの強化のために、支部を訪問して会計指導をより丁寧に行えるよう、2018年8月、本部に支部会計・監査担当職を新設しています。

5. 戦略と組織の再設計

○①2005年3月31日までに、会計にかかる時間を十分に確保するためにも、事務局長や開発事業部職員の業務について再検討し整理します。

○②2005年12月31日までに、基本戦略、事業戦略、組織の再設計を順次行います。

a. 2つのNGO代表者から役員に対し、組織運営、開発事業の実施に伴う危機管理のあり方、組織再設計についてアドバイスを受けました。

b. 本部の財政、運営能力、人員数などに適正な事業規模にするため、5ヵ国における活動を停止することを決定しました。支部・準支部の開発事業の実績、運営能力、現地の貧困や治安の状況などを総合的に検討、判断し、各国の事務局長との合意に至りました。

2005年3月にガーナ準支部とセネガル(青少年組織YEH(以下YEH)のみで活動をしていた)、2005年6月にエチオピア(YEHのみで活動をしていた)、2006年1月末にハイチ支部を閉鎖しました。また、2007年3月末にはインドネシア準支部を閉鎖することを決定しました。

ハイチ支部、インドネシア準支部は、現地NGOとして組織が存続します。実施していた開発事業は事業終了期間まで支援、または設立された現地NGOにより継続できるよう努めます。しかし、これらの可能性がない場合は中止します。ガーナ、セネガル、エチオピアは、閉鎖前にも長期にわたり活動が停滞していたため、組織を解散しました。活動国は、日本、バングラデシュ、ウガンダ、ベナン、ブルキナファソとなります(ブルキナファソは、暫定的に継続。2006年10月に正式に方向性を決定します)。

c. 事業規模の見直しと共に、基本方針・事業戦略を新たに策定しました。本部の役員、ならびに支部、準支部事務局長の参加により、慎重に討議を重ねました。その結果、「開発事業」「啓発事業」「青少年育成事業」「政策提言事業」の4分野からなる新しい中長期計画(5年~10年後)を創作しました。2006年度の事業計画についても、実現可能性を検討しながら立案しています。

① a.b: 11ヵ国あった海外拠点の数を4つの支部に絞りました。本部においては2011年から業務整理を本格的に進め、2016年の中期計画は工数管理を徹底したこと、および、人員を増員してきたことで、本部が会計にかかる時間は飛躍的に伸びました。

② c: 2006年から2015年の中長期計画の終了後に、2016年から2020年までの中期計画を策定しました。HFWが最初に作った2006年からの中長期計画は、組織の能力を超えた戦略にならないよう、実現可能性を意識していましたが、まだまだキャパシティに見合ったものではなく、達成率が低い結果となりました。その反省を生かして、事業の選択と集中、リソース管理を意識した計画設計を行い、支部の活動も少ない資本の投入で最大の結果を出せるよう、複数の活動

が相乗効果を出すようにするなど工夫して進めるようになってきました。ただし、支部国における著しい物価上昇への対応などによるコスト増が課題となっています。次の2021年からの中期計画は、組織のキャパシティを超えず、かつビジョンを実現できるように、2019年から設計を開始しています。

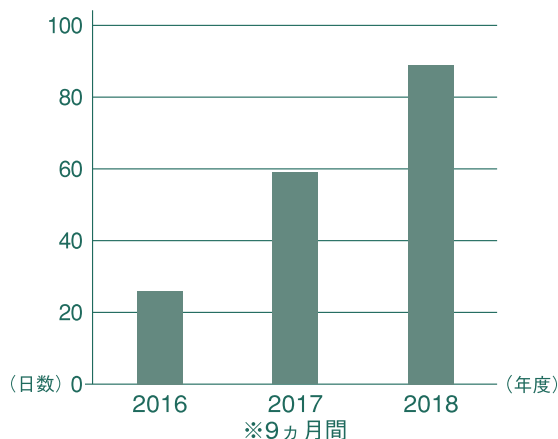
6. コンプライアンス(法令・倫理遵守)活動の推進

- △①2005年3月31日までに、本部、支部、準支部において団体倫理規程を導入します。
- △②2005年3月31日までに、本部、支部、準支部において通報・相談制度を導入します。
- ×③2005年3月31日までに、支部・準支部において、開発事業実施に際して、支援事業対象者に対して、事業内容の情報開示・告知を開始します。

- a.本部、支部、準支部の役職員を対象とした「倫理規程」、内部通報制度を含む「不正行為防止規程」を規定しました。
- b.開発事業実施に際して、支援事業対象者に対して、事業内容の情報開示・告知を行うことについて検討しました。事業予算を知った支援事業対象者が、HFWに依存心を持つことや、各種資源(労力、土地、資金など)を提供する意欲を失うなどの危険性が想定されます。そのため、情報開示・告知を実施するか判断、また方法については、各支部、準支部と協議し、2006年3月末までにそれぞれの国や事業の状況に応じて決定します。

- ①規程の作成だけでは実効性がないと思われることから、2014年には、資金流用再発防止マニュアルを作成しました。このマニュアルでは、不正行為防止規程は、年に1回読み合わせを行い、新しい職員にも共有するとしていますが、支部において徹底されていませんでした。本部は、各支部の内部監査でその履行状況を確認し、必要な指導を行うこととしていますが、実施していない年がありました。2018年の理事会での報告通り、ベナン支部、ブルキナファソ支部、ウガンダ支部でも、マニュアル通りの対策が行われていないことが発覚し、支部事務局長並びに本部事務局長は理事会からの処分を受けています。
- ②不正行為防止規程により、内部通報制度が導入されましたが、不正は支部の閉鎖につながるという指導がされており、職場を失うことを恐れて通報を躊躇することにつながっていた可能性があります。通報者の保護も明確化されていませんでした。また、通報先と相談先が同じであり、気軽に安心して相談できる制度ではありませんでした。
- ③依存心の醸成などのデメリットが大きく、また地域開発の方針と合致していないため、告知はしていません(議論の記録が不明で決定年月は不明)。しかし、資金流用再発防止マニュアルにおいて、住民と職員との資金のやり取りに関するルールと住民にも周知することを定めています。

本部職員のウガンダ支部滞在日数



※2017年以降は活動担当者が複数人、2018年には海外会計・内部監査担当者が加わり、本部職員の合計滞在日数は伸びています(ウガンダは、2016年度26日、2018年度89日)。