

第2章 適正化施策

A. 不正発見に非常に有効で、抑止効果も高いと考えている適正化施策

① 領収書と見積書の信憑性の確認強化

◆実施時期：すでに開始～2019年12月末

- 1) 本部が行う全支部の内部監査において、領収書と見積書に記載された発行業者の住所を訪問して、架空の業者ではないことを確認します。※2018年8月に本部に新設した支部会計・内部監査担当により、2019年8月までに4支部において1回目を実施済みです。
- 2) 「内部会計監査マニュアル」の、「目的」の記述箇所に不正発見を加えます。「領収書の信憑性」の項目に、上記の発行業者の住所を訪問すること、ただし、取引先から支部職員が不正を行っているという疑いをもたれない方策をとることを追記します。

② 取引先の確認強化

◆実施時期：2020年3月末（1.は2020年6月末）

- 1) 継続的な取り引きと、修理費、工賃、車両関係など価格の妥当性がチェックしにくいものについてベンダー登録*を行います。ベンダー登録されていない業者と取引する必要が出た場合には、新たに設置する本部の委員会で審査します。
※審査を行い、事前に取引可とした業者との取引を行うことです。
- 2) 現在の見積もり取得の条項である「高額な取引(1000USドル相当以上)」については、見積書を取ることを継続します。なお、見積書の発行が有料になる業者が多いため、見積書作成費は必要経費と認めることとします。本部は、業者の所在確認と価格の妥当性の再鑑定を行い、新たに設置する委員会で審査します。組織内による所在確認や妥当性の再鑑定が困難な状況の場合には、現地の監査会社へ依頼し実行します。
- 3) 1)2)の際には、共謀(キックバックや口裏合わせなど)するリスクを低減するため、取引先・謝金先と職員との人間関係(縁故関係、つき合いの程度)も確認します。
- 4) 3年程度ごとにベンダー登録をした取引先の審査を行い、問題がないことを前提に取り引きの継続を認めます。但し、ベンダー登録した取引先の選択肢が複数あり、選定の公平性や価格の妥当性が担保される場合、並びに事業に支障がない場合はこの限りでなく、取引先の変更を推奨します。
- 5) 「調達ガイドライン」に上記を追加します。

③ 内部監査体制の構築、本部の人材の長期派遣

◆2020年3月末

- 1) 支部ごとに監査リスク評価を行い、内部監査計画を作ります。リスク評価では、事業の管理体制や規模、職員の交代、地方事務所の数や距離、インフラ環境や情勢不安をはじめとする外的要因など、多様なレベルのリスクを勘案します。
- 2) 内部会計監査の範囲は、前年度分ではなく、前倒しして年度内分を行います。
- 3) 内部会計監査、及び内部業務監査における、指摘事項の改善状況のモニタリングとフォローアップを適切に行います。支部職員に対しては、その場での指導だけでなく、改善策とスケジュールを書類上に落とし込む作業をともに行います。支部からは月次報告の機会に完了報告を受け、1年後の監査で実際に確認します。
- 4) 内部監査結果を人事考課に反映させる仕組みを構築します。
- 5) 本施策の実効性を高めるために、ウガンダ支部及び監査リスク評価結果によっては他支部においても、本部の人材を長期派遣します。

④ 外部会計監査人の活用

◆2019年12月末

- 1) NGO登録をしているため外部会計監査が必須であるバングラデシュ支部、ウガンダ支部は、事業規模も大きく管理体制も複雑なため、継続して外部会計監査を行います。かつ、外部会計監査時に、不正調査項目も加えます。バングラデシュ地方事務所については、内部会計監査における不正調査に人手が不足する場合などに、外部監査人を活用します。
- 2) ベナン支部、ブルキナファソ支部の事業規模は大きくななく、シンプルな管理体制であり、かつ2017年に導入した新会計システムも軌道に乗りつつあるため、現状では外部会計監査への投資は過剰と考えられます。しかし、内部会計監査計画の実行を確実なものとするために、現地の外部監査人による細やかな指導を受けられるよう今後1～2年は外部会計監査を実施します。

- 3) 外部監査人のベンダー登録の際には、外部監査人に監査計画の提出を求め、本部による計画内容の評価を条件に加えます。支部会計規程には「現地監査法人を定期的にローテーションすること」とありますが、適格性のある現地監査法人を複数探すのが困難であることを勘案し、この監査計画の評価と合わせ、他のベンダー登録と同様に定期的な審査を行い、問題がなければ取引の継続を認めることとします。

B. 抑止効果が高いと考えている適正化施策

⑤ 実効性のある内部通報制度の運用

◆実施時期：即時～2020年3月末まで

- 1) 「不正が起きると寄付・補助金が少なくなり支部閉鎖につながる」ことを強調した本部による不正防止の指導内容を改めます。通報者が職場を失うという不利益を感じて、通報を躊躇することのないようにします。
- 2) 不正防止規程に、内部通報者の保護強化のために、通報内容は第三者には開示されないことを追加します。
- 3) 不正防止規程の年1回の読み合わせを本部がモニタリングする際に、職員の理解度のフォローも併せて実施します。

⑥ 通報前にも相談できる仕組みづくり

◆実施時期：即時～2020年3月末まで

- 1) 相談の段階で情報を吸い上げられるような仕組みの構築と適切な周知を行います。本当に安心して相談や通報しやすいものであるのか、支部職員からフィードバックを受けます。

⑦ 資金を大切に使う組織風土の強化

◆実施時期：即時～2020年3月末まで

- 1) HFWが大切にする価値観が、組織内に真に浸透することを組織の優先事項として掲げます。2016年から再点検しているHFWのミッション、ビジョン、及び作成が進められている行動方針、バリュー(価値観)の共有が双方向になるよう、本部支部の役職員から丁寧に意見を吸い上げ、実効的な施策を決定し、実行します。
- 2) コンプライアンス教育(不正防止規程の読み合わせ)時に、寄付の大切さ、寄付者の思いを伝えることを強化します。
- 3) 担当職務に少しでも多く予算や人員を獲得したい、または待遇や労働環境の改善もしてほしいなどの主張があった場合には、正当であることを理解しつつ、一方で、資金は多くの方の寄付からなっていること、団体の資金規模や活動の優先度などについて、わかりやすく職員に伝えます。その後も理解度についてフォローアップします。
- 4) 業務における評価活動を一層強化し、費用対効果の意識を高めます。ミスをした場合の「ヒヤリハット報告書」の提出と適正な指導を徹底することとし、フォローアップの強化を行います。資金を大切に扱う気持ちを一人ひとりが強化する機会をつくります。また、職員が戦略次第で最小の投資で多くの成果を上げることができることを学び、工夫することをサポートします。

C. Aの適正化施策の効率的な運用に寄与する施策

⑧ 予実管理の向上

◆実施時期：すでに実施開始～継続的施策

- 1) 精度の高い予実管理は、不正につながるミスや不自然な予算立案・執行の発見に寄与し、不正抑止に大変効果的です。支部の会計状況を把握し、予実管理の精度を可能な限り向上させます。2017年に新しい会計システムを導入したことと、2018年度中には支部の会計確認の頻度は、四半期ごとから毎月にまで向上しており、その運用を確実に定着させます。さらに、支部の経理作業がオンラインで確認できるよう、現在支部が使用している会計ソフトをオンラインバージョンにアップグレードすることや、各種口座のネットバンキング化なども、検討や着手を進めます。
- 2) 1)のデータを的確に精査できるよう、本部の海外事業を担当する職員の能力強化に努めます。事業の質の向上にもつながります。

D. ABの適正化施策の有効性を高める適正化施策

⑨ 採用プロセスの透明化	◆実施時期：2020年12月末まで
--------------	-------------------

1) 本部が行う支部事務局長の採用については国際支部規約に定めがありますが、支部事務局長が行う支部職員の採用については、支部によって運用にばらつきがあります。規程や親族採用などのガイドラインを整備し、応募書類の事実確認の実施、複数人での面接、適性をクリアしているかなど採用のプロセスを明確にします。支部事務局長は、ガイドラインを外れる場合、たとえば親族採用の必要性、または支部内で新たに姻戚関係が発生する場合には、本部に報告・承認を受けることとします。本部は配属や関係性を確認し検討します。なお、親族採用については、本人にかかる事由でない応募制限は望ましくないこと、有能な人材を得る機会を失う可能性があることから禁止はしません。

2) 本部は内部業務監査時に縁故関係及び、恩人、先輩などを含めた人間関係についてヒアリングする作業を行います。

※ウガンダ支部で新しく採用した職員は、公募による適切な審査を経ています。2019年10月現在、新旧の支部事務局長の親戚関係にある職員はいません。また、他の3支部でもヒアリング調査を行い親戚関係にある職員はいないこと、支部事務局長の私物化が存在しないことを確認しました。なお、ウガンダ支部の新体制では、採用時の能力審査の強化及び、役職の配置の見直しにより職員数が13名から11名となる効果を得ています。

⑩ 支部事務局長の任期制の実効性のある運用	◆実施時期：2020年12月末まで
-----------------------	-------------------

1) 支部事務局長の任期制に実効性をもたらせます。任期満了時に業務成果や適性などの評価に基づいて、再任か解任かを検討します。任期は、本部事務局長の任期に合わせて中期計画の3～5年（※現中期計画は5年）とします。本部事務局長は再任2期までと決定*されていますが、支部事務局長は、まずは再任の定めのない任期制とします。再任を禁じるか否かは、支部における育成プログラムや待遇改善、定期的にトップが変わることへの支部職員の不安に対応できるようになってから検討します。

2) 導入においては、それぞれの国の労働法に十分に注意し、新たな労働争議などのリスクを発生しないように注意します。

※2018年12月理事会において、本部事務局長の任期は中期計画の期間3～5年（※現中期計画は5年）で、再選は2期までと定め、2021年1月から導入することを理事会で決定していました。

E. 「支部事務局長の任期制」に必要な施策

⑪ 採用、人事考課、人材育成の改善	◆実施時期：すでに実施～2020年12月末まで（現在の中期計画にすでにあり、優先順位を上げて取り組む）
-------------------	---

1) 支部事務局長及び支部職員の採用基準を明確にし、選考時の能力確認を徹底します。

2) 新入職員に対して、規程やガイドライン、各種ルールについて、漏れがなくしっかりと引き継がれ、適切な理解を得る仕組みをつくります。本部で使用しているチェックリストを参考に作成します。

3) 採用後には、本人も納得できる人事考課を行います。支部事務局長の考課は、本部事務局長のみではなく、支部と直接連絡を取り合う本部職員、支部職員などの評価も加えるようにします。人事考課は、第三者に担当してもらう、あるいは考課項目は専門家に作成してもらうなどを検討します。

4) 人材育成は、職員が学ぶ仕組みを、支部自身が作るような体制にします。研修目的の明確化、受講の必要性と緊急度、研修前と研修後モニタリング（実際受講した研修内容が向上しているか確認）、費用に見合っているかを本部は確認しフォローアップします。職員が適切な理解を得るためにPDCA*サイクルを検討、実施します。

※計画（Plan）、実行（Do）、チェック（Check）、修正（Action）

F. 施策運用に必要な統制環境の適正化

⑫ 理事長及び本部事務局長の交代

◆実施時期：すでに実施～2019年12月末まで（※正式な後任の理事長就任は、まず役員としての活動を経る可能性もあり、最長2021年3月総会時まで）

- 1) 理事長より引責辞任する意思が表明され、2019年9月19日の理事会にて理事長の交代を決定いたしました。
- 2) 本部事務局長から理事と事務局長の役職について引責辞任する意思が表明され、2019年9月19日の理事会においても、本件における監督責任を検証し、解任とすることを決定しました。
2019年9月末日に降格し、10月1日より新任の事務局長が就任しています。
- 3) 現在は理事長、事務局長の両役職ともに、正式な後任の登用まで、暫定として内部登用を行いました。今後、理事長は、組織風土の改革という点で本件発覚時の役員以外の人物を登用することを考えています。本部事務局長は、PDCAを着実に回すことができる人物、他者からのフィードバックを反映できるなど双方向のコミュニケーションをとれる人物を期待しており、職務権限や条件等を明確にして公募で広く採用活動を行います。

⑬ 本部事務局長の権限分散

◆実施時期：2019年12月末まで

- 1) 新しい本部事務局長は、組織全体の統括に専念することとします。
- 2) 国内の統括者としての次長の役職は廃止し、国内だけでなく支部も含めた組織全体の管理部門を統括する管理部門マネージャーに変更します。管理部門、活動部門、資金調達・広報部門のマネージャー3名で、事務局長を補佐し、意思決定を複数人で行うこととします。

⑭ 役員の体制強化

◆実施時期：すでに実施

理事会による事務局の監督が弱かった点を反省し、事務局とのコミュニケーションを密にし、かつ迅速に本部職員の業務を確認し伴走できるよう役員体制を強化します。数名の理事に役員報酬を出し、週2回程度時間を確保する体制をつくります。

※なお、2019年9月の臨時総会において上記の役員報酬を出す理事を2名選任しました。2名とも国際協力NGOの事務局長として組織のガバナンスに従事してきた経験を持つ人物です。

※なお、2019年6月の総会において、2名の監事のうち会計士の監事が退任し、新たな会計士の監事が就任いたしました。内部会計監査と決算作業に対して、これまで以上に時間をかけて細やかな意見が出され改善につながっています。

G. 推察される動機の解消・軽減につながる、よい組織運営のために考慮すべき視点

⑯ 認定NPO法人格の取得

◆実施時期：取り組み中

- 1) 施策内容の実質的な機能が果たされている状態、会計データに不備がない状態を作るための自浄作用ともなり、また、一層の社会的存在証明ともなるため、引き続き取得に向けて取り組みます。

⑰ 職員が不満を抱かない組織運営(人権・労働慣行などSR取組計画の確実な実行)

◆実施時期：取り組み中

■本部・支部の権限(立ち位置)の見直し、職務分掌の明確化

- 1) 決裁権、業務分掌、レポートラインを再度明確にして、わかりやすく周知し、職員が理解している状態を確認します。現支部事務局長たちのヒアリング結果を踏まえ、支部事務局長が分掌規程に納得していない場合、再度丁寧にマネジメントに徹することなどへ理解を進めます。

■コミュニケーション、信頼関係、ストレスをためないストレスチェック、オーナーシップ

- 1) 双方向で信頼があり、オーナーシップをそがないようなコミュニケーションを意識します。人事評価や指導を強化する一方で、支部職員に与える影響・負荷を十分に考慮し、支部職員にヒアリングを行い、キャパシティやスキルに見合う形で計画や施策を実行します。
- 2) 本部職員に対し、コミュニケーションについての支部職員からのアンケートと評価、及びトレーニングを行います。アンケート、評価、トレーニングは外部機関に委託することを検討します。
- 3) 支部が話しやすいメンター的な存在となる職員を配置します。複数の本部職員が行う支部とのコミュニケーションを見守り、円滑に進むよう仲介にあたる業務を兼任で担当します。

■キャパシティに合った計画立案

- 1) 2016年からの中期計画では工数管理や事業の移譲や変更を行い、業務の選択と集中を進めてきました。しかし、管理部門において想定が甘かったことは否めません。大規模な事業の開始時はもちろんのこと、通常時においてもキャパシティ、リソースがあることを確認しながら実施することを徹底します。

■段階的に待遇を適正化する

- 1) 待遇の改善は目標額を決めており、段階的に改善してきましたが、適正化施策の実施が落ち着いてから、引き続き段階的に実行します。加えて、支部国において著しい物価上昇の反映(毎年60万円～100万円の増額)についても検討します。遅くとも2025年末までには実現することをめざします。

適正化施策には新たな経費や時間が必要ですが、 以下のような方針で運営を持続的に行っていきます

経費拡大を抑えたコンパクトでも質の良い活動の追求

HFWは、2004年のマラウイ準支部の資金の不正流用事件後、活動規模の適正化に取り組み、活動国での事業移譲や事務所閉鎖を行い海外拠点を11カ国から4カ国に整理しました。しかし、徐々に事業の規模も拡大、事業や管理の質を高めようとして職員数も増やすなど、組織規模は膨らんでいました。そこで、HFWは2016年からの中期計画を考える際、「活動している地域で飢餓を軽減する」のではなく「世界から飢餓をなくす(根絶する)」ために活動している組織であることを改めて確認し、かつ、このミッションに対して限りがある財源で十分に目が行き届く、信頼性のある運営を行うことが大切であることも再確認しました。持続可能で、できるだけ少ない投資で大きなインパクトを出すことを狙うことを長期ビジョンに掲げ、よりよい方法を模索することを始めました。

具体的には、この中期計画では、地域開発で成し遂げた好事例を、政策に波及させて国や地域レベルに広げる、そのために青少年をはじめとする住民の力を集結させるという戦略をより明確にして、事業に落とし込みました。最近の活動報告において、地域開発、アドボカシー、啓発活動、青少年育成の4つの活動が連携してきたことが確認いただけます。また、注力すべきことを明確にして事業を整理、かつ住民ができるることは住民に移譲するプロセスを軌道にのせ、HFWがすべき活動にコストを集中させました。この方向性を進め、経費拡大を抑えて、コンパクトでも質の良い活動を追求したいと考えています。

■ウガンダ支部の継続について

ウガンダ支部は、2016年からの中期計画で4つの活動地域において、これまでの15年間で協同組合を結成し住民自身の能力強化を進めてきた最終仕上げを補助金事業で行い、少なくとも2つの活動地域では活動を完全に住民の手に受け渡す=撤退することを目標としています。残念ながら資金の不正流用によって収入創出事業は、一部の「モノ」を残せず計画修正を余儀なくされました。しかしながら、住民自身が生活を継続的に改善させる「能力」が身に着くという目標を達成させ、2020年度にこの事業が完了する区切りをもって、これまでの活動地域は撤退できる見込みです。

その後、ウガンダ支部での活動は、2021年1月から開始される次期中期計画立案のなかで検討していきます。



資金調達の一層の強化

みなさまの信頼を損なったことで、ご寄付をいただけなくなること、信頼の回復には時間がかかることも覚悟をしております。ご寄付の縮小に合わせて、これから組織規模や活動の縮小について判断することとなります。適正化施策は必ず実施してまいります。各国における物価上昇も日々進んでいるなかで、飢餓に直面する人々への支援も継続が必要です。

適正化施策の実行とタイムリーな進捗情報の公開により信頼の回復に努めることと合わせて、書類貯蔵・回収キャンペーン、会員・ひとつぶ募金、各種ご寄付、遺贈寄付など、さまざまな資金調達につながる取り組みを一層強化し、これまでのご支援を無駄にせぬよう飢餓のない世界を創る活動を継続してまいります。