

# 特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールド組織評価表 (2000年9月-2003年6月)

評価実施者: 有給専従職員全8名 / 評価実施期間: 2003年4月-2003年12月

## 【事業について】

No1: 開発事業は適切に行われているか

採点 (100点満点中) 平均 68.1点 / 最高 75点 / 最低 60点

### 【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
地域のニーズに柔軟に対応した、さまざまな内容の支援事業を行っている。	「飢餓のない世界を創る」という使命のもと、支援の分野や地域を限定せずに、より現状に合った効果的な支援を行うという、開発の方針を持っているため。	他団体との連携構築を進めることでより効率的に、かつ環境やジェンダーに配慮した幅広い活動に取り組んでいきたい。
	事業実施国の職員が、より現場のニーズを把握している現地人であり、彼らの主体性を生かしているため。	特になし
地域住民から信頼と積極的な参加を得て、事業を実施している。特にバングラデシュ支部、ウガンダ支部においては、住民の強い主体的な事業への参加がある。また政府や開発機関との連携が行われている。	住民のニーズに対応し、かつ住民の自立心を高める手法をとりながら事業を実施しているため。	事業への住民の参加をさらに促進するために、現在行っている手法を改善し、他の住民参加型開発手法を積極的に取り入れていきたい。
	前身の団体であるハンガー・プロジェクトの時代に蓄積した住民の組織化などの開発手法や経験が生かされているため。	国内外の NGO、国際機関との連携をさらに強め、効果的な事業を実施していきたい。
	青少年組織ユース・エンディング・ハンガー (YEH) の国際会議や小規模の開発事業を通じて、飢餓撲滅へのコミットメントと事業実施のスキルを高めてきた人材 (住民の信頼に値する人材) が、支部、準支部において職員やボランティアとして数多く事業実施に関わっているため。そして、彼らの強いコミットメントが住民に伝わっているため。	特になし
		より正確に事業の規模や成果を表現するために、ハンガー・フリー・ワールド (HFW) の資金支援以外で、住民から得た物資・労働力提供などの表現方法を決定したい。
3支部において、開発事業実施までのプロセス (ベースラインサーベイの実施、マスタープラン、プロジェクトプロポーザル作成など) と四半期ごとの活動報告および会計報告の体制が、ほぼ予定している順序、スケジュールで行われている。また、精度も向上している。	HFW 開始から3年が経過し、支部と本部の開発事業担当職員の信頼関係が深まり、コミュニケーションが円滑に取られるようになったため。	特になし
	勉強会の開催などをはじめ、本部と支部の開発事業担当職員がスキル向上に積極的に取り組み、開発の専門性が増してきたため。	
準支部においては、マラウイの事業が軌道に乗っている。	支部と本部の開発事業担当職員の信頼関係が強く、コミュニケーションが円滑に取られるようになったため。	特になし

### 【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
各支部において、事業がマスタープラン通りに進んでいない。	マスタープランの元になる、支部設立時の本部の戦略が現実的でなかったため。	戦略を見直したい。
	本部において的確な業務管理体制が確立しておらず、支部によっては事務局長や職員が、十分責任を果たしていない、または非効率に仕事をしている場合があるため。	全支部において契約更新の際の具体的な条件基準を作るなどにより、的確な業務管理体制を築きたい。
	本部の資金調達が計画通りに行われず、事業費を予定通り送金できないことがあるため。	資金調達を計画通りに行いたい。
	本部、支部において、開発事業担当職員のスキルが不足している場合があるため。	本部、支部の開発事業担当職員の能力強化を積極的に事業計画に加え、予算も確保したい。
		本部開発事業担当職員が担当国以外にも訪問し、勉強する機会を設けたい。

	本部開発事業担当職員が、担当支部や担当国の現状を詳細に把握しておらず、事業計画書などの書類の精査に時間がかかる場合があるため。	本部開発事業担当職員の現地調査を長期滞在にしたい。
国によって、直間比率（管理費と事業費の割合）に大きな差がある。	予算と会計報告について、十分に確認・審議をしなかったため。また、事業費や運営の予算基準がないため。	各支部・準支部の事業評価を行った後、事務所閉鎖も視野に入れて、管理費を含む事業費を全面的に見直したい。 全支部において本部開発事業部職員が、担当国に長期滞在し、その経験を元に、客観的に支部・準支部の活動資金の支出状況や予算を判断・指示できるようにしたい。
各国の成功例、失敗例の経験が共有されず生かされていない。 実施されたという事実と、目に見える結果のみが評価の対象になり、準備段階にどのように住民の参加があったかなどのプロセスが軽視されがちな面がある。	これまで組織変更に伴う本部の急激な財政難や運営の建て直しのために多くの時間と労力をかけたため、開発について十分な投資や評価、管理監督が出来なかったため。	事務局長会議（2004年開催予定）や、各国事務局長・開発事業担当職員で他活動国事業の視察（2004年以降実施予定）を実施して各国の経験を共有したい。
各支部の事業の実施が、本部においては各支部担当職員に一任されており、本部事務局長および開発事業部全体で進捗情報を把握しておらず、本部として責任を負える体制がとれていない。	事務局長、開発事業担当職員の業務量が多いため。	業務を整理し、事務局長および開発事業部全体で情報を把握し、的確な事業の実施にあたりたい。
ハイチ支部において、住民の組織化、十分な住民参加型の開発に至っていない。	事業実施地区は、他地区への脱出を考えている住民も多く、住民同士の連帯意識が著しく低いため。 ハイチ事務局長が、ハンガー・プロジェクト時代に職員として開発事業を実施しておらず、開発事業の経験が浅いため。 過去に現在実施している事業の計画を行った際に、当初の本部担当職員が参加型／住民主導型開発に配慮していなかったため。	特になし ハイチ支部の事務局長、ならびに職員の能力強化のための予算を組み、開発に関する研修を受講する機会をつくりたい。 本部ハイチ支部担当職員が、現地に1～2ヵ月滞在し、その専門性を提供する機会をつくりたい。 今後近隣地域で事業を展開する際に、計画段階から住民参加型／主導型で実践していきたい。

## No2: 啓発事業は適切に行われているか

採点平均 **71.9点** / 最高 80点 / 最低 60点

### 【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
ホームページ、説明会、イベントなど、啓発活動を行う場を多く設けている。	開発事業と並んで、啓発事業が HFW の活動の大きな柱と位置づけられているため。	ホームページの更新速度を向上したい。 記者ボランティアの能力を生かし、より広い層の人々に受け入れられる情報提供を行い、対象者の層や数を増やしていきたい。
活動説明用パワーポイント、ビデオ、リーフレット、開発教育用シュミレーションゲーム「エンディング・ハンガー・ゲーム（EHG）」などの効果的な啓発ツールがある。	プロのデザイナーのスキルや機材を無料で提供してもらえたため。	EHG を改良したい。
一般市民および会員に対し、イベントやスタディツアーなどを定期的に多数実施している。	職員によるマネージが適切に行われており、ボランティアやインターンが主体的に活動しているため。 企業との共同企画も多く依頼があるため。	特になし
EHG や各種講演会への職員派遣、修学旅行生事務所受け入れの依頼を、積極的に受けている。	開発事業と並んで、啓発事業が HFW の活動の大きな柱と位置づけられているため。	認知度や信頼度の高まりにつれて徐々に依頼数が増えており、すべてを受けるとはできなくなりつつあるので、依頼を受ける基準を設け効果的に対応したい。 修学旅行生の事務所来訪対しては、可能な限り YEH メンバーが応対するようセットしたい。

### 【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
より深く貧困問題と自分との関わりを考えるような啓発活動を実施する機会が無い。	啓発戦略がないため。	啓発戦略を作りたい。
	専任の啓発担当職員がいないため。	専任の啓発担当職員を確保し、より多くの啓発ツールの制作を行いたい。
開発教育の分野への働きかけが弱い。	啓発戦略がないため。	短時間でも実施できる開発教育用ゲームを開発したい。
	専任の啓発担当職員がいないため。	

### No3: 青少年育成事業は適切に行われているか

採点平均 69.3 点 / 最高 90 点 / 最低 60 点

#### 【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
主体的な活動（パネル展示やチャリティコンサート、学祭での出展、全国会議、広報や啓発）と運営（資金調達や入出金の把握など）を行える環境を提供している。	次世代を担う若者が国際協力に取り組む重要性を強く認識しているため。	準支部の運営を軌道にのせ、準支部の職員が各国の YEH をさらにサポートできるようにしたい。
	職員（海外職員を含む）が YEH の自主性と責任感を尊重しており、YEH の各種アドバイスやモニタリングを行っているため。	特になし
YEH の世界の活動を取りまとめるグローバル事務局（GS）が組織化され、各国とのコミュニケーションや文書作成（プロポーザル、会計報告等）能力が向上している。	YEH 自身が努力したため。	本部において、開発事業担当職員と同じ国を担当する GS メンバーとが、さらに連携を図るようにしたい。
	担当職員が YEH の各種アドバイスやモニタリングを行っているため。	

#### 【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
戦略や社会的影響、費用対効果を把握できていない。	評価のシステムがなく、評価を行ってこなかったため。	HFW による評価を行うほか、YEH 自身が活動評価を実施できるよう指導していきたい。
YEH ジャパンに、十分に適切な指導ができていない。	「青少年育成」の定義や、HFW における YEH の位置づけが明確でなく、どの程度の指導をするのかという、青少年育成事業の業務内容が明確でないため。	「青少年育成」の定義と、HFW における YEH の位置づけを明確にし、戦略を創作したい。
	担当職員が他の業務と兼任しており業務量が多く、YEH について優先順位をあげて取り組む体制を作れていないため。	組織全体の人材配置について再検討し、担当職員の業務を整理して、さらに適切な指導、監督を行いたい。
グローバル事務局に十分に適切な指導ができていない。	前々任の担当職員から前任の担当職員に引継ぎが十分に行われず、適切な指導に必要な情報やノウハウの多くが失われてしまったため。	前々任の担当職員に再度、当時の YEH や支援の状況を確認し、指導内容を再検討し、現担当職員が適切に GS の指導を行えるようにしたい。
	「青少年育成」の定義や、HFW における YEH の位置づけが明確でなく、どの程度の指導をするのかという、青少年育成事業の事業内容が明確でないため。	「青少年育成」の定義と、HFW における YEH の位置づけを明確にし、戦略を創作したい。
	担当職員が他の業務と兼任しており業務量が多く、YEH について優先順位をあげて取り組む体制を作れていないため。	組織全体の人材配置について再検討し、担当職員の業務を整理して、さらに適切な指導、監督を行いたい。
YEH 海外の事業や YEH ジャパンの対外的な活動の情報が、本部局内で共有されていない。	担当職員が他の業務と兼任し業務量が多く、YEH について優先順位をあげて取り組む体制を作れておらず、正確に活動の状況を把握していない、また事務局に情報を流す作業ができていないため。	担当職員の業務を整理したい。 理事会配布用に作成された YEH の活動報告資料をきちんと確認する。
連絡が取れない国が一部ある。	各国の YEH リーダーの役割や責任について基準を設けておらず、連絡が取れない国の YEH リーダーは、連絡を取る役割や連絡の必要性について、強く自覚していないため。	現在 GS が作成している YEH ガイドラインが厳守されるよう、アドバイスを行いたい。
YEH ジャパンの中高生のメンバー数が十分とはいえない。	世代交代、引継ぎについてアドバイスしなかったため。	世代交代、引継ぎについてアドバイスしたい。

### No4: 広報は適切になされているか

採点平均 81.3 点 / 最高 95 点 / 最低 65 点

#### 【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
コストが減少した。	よりコスト意識の高い担当者が担当するようになったため。	特になし
	プロのスキルを無料で提供してもらっているため。	
親しみやすく充実したホームページ、情報誌 HFN、メールマガ	担当職員自身の能力が生かされているため。	担当職員が効果的に作業できるような機材や環境を整備したい。

ジン等が出され、反響もくる様になった。	担当職員が効果的にマネージを行い、デザインや編集などにプロのボランティアが参加しており、質の高い制作物を作成しているため。	映像資料の充実を図りたい。
情報の更新や各種媒体への広報も適切にされている。	インターンの能力を最大限に生かすよう担当職員が効果的にマネージを行っているため。	費用対効果を考えつつ、広報先の新規開拓や紙媒体（チラシ）の告知も強化したい。

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
団体認知度向上や団体内広報にまで手が回っていない。	2000年～2003年までの広報戦略に、団体認知度や団体内広報が含まれていないため。	広報戦略を見直したい。
	担当職員の人数・スキル不足及び作業量の一極集中化など、事務局の人事における対応も不十分であるため。	担当職員の業務の整理、インターンとボランティアの活用によって、取り組めるようにしたい。
広報担当以外の職員で、原稿確認作業に対応しきれない職員がいる。	一部の職員はすでに、業務超過であるため。	業務を整理して、対応できる体制を作りたい。
情報誌やホームページなどに開発事業の専門的な記事が少ない。	専門性を目的にしていなかったため。	専門的な情報を求める読者の要望にも応えられるよう、開発分野の専門性のある記事など、バリエーションに富んだ記事作りをしたい。
英語の広報ツールが不足している。	広報事業に関わる人材が不足しているため。	英語力がある職員・インターンを採用したい。
制作物のデザインと機能性のバランスが欠けている。	時間とコストが限られており、担当者以外の職員の意見を十分に反映させながらデザインを企画することが難しいため。	制作時に局内全体で検討する時間を十分持ちたい。

No5: 資金調達は適切に行われているか

採点平均 67.5 点 / 最高 80 点 / 最低 60 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
会員に募金を呼びかける、会員向けのキャンペーン（チラシ配布、電話かけ）を年2回実施している。	会費以外にも寄付を希望する会員のニーズがあるため。	電話かけを開発事業の成果を伝える機会としても活用したい。
	寄付を国際協力への参加の機会と捉えており、できる限り会員に情報を提供したいと考えているため。	インターン、ボランティアがキャンペーン実施に参加できるようガイドラインやマニュアルを作成したい。
高い自己資金率（2002年度会費・寄付金収入割合75.5%）を確保している。	職員・インターン・ボランティアの企画力、ネットワーク、フットワークが生かされ、さまざまな資金調達メニュー（書損じハガキ回収キャンペーン、イベント、フリー募金への協力）を実施しているため。	書損じハガキ回収キャンペーンの運営ボランティアを増やし、より効率的に作業を行うことで、さらに多くの企業・団体・個人が参加できる環境を作りたい。 新たな募金メニューを開発・実施したい。
資金調達の現状が明確である。	会員申込者数、入金状況などの現状データをディスプレイしているため。	特になし
助成金の獲得金額が増加している。	開発事業が軌道に乗り、申請条件に合致する事業が計画できる状態になったため。	特になし
	発足から3年が経ち、活動期間の規準をクリアできる申請先が増えてきたため。	
現地で資金調達をしている国がある。	住民参加と自立を意識した支部、本部の姿勢があるため。	特になし

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
事業計画に対して、十分資金が調達できていない場合がある。	十分な資金調達ができる人員体制と戦略がとられていないため。	職員とインターンを増員し、戦略をたてて資金調達能力を強化したい。
	資金調達の目標と計画が不明確な場合があるため。	資金調達の戦略会議を定期的で開催して、目標と計画を明確にしたい。
	財政状態を考えた事業を計画していない場合があるため。	財政状態を考えて事業を計画したい。
会費収入が落ち込んでおり（年3～5%減）、一般募金収入も伸び悩んでいる。	長引く不況で、退会や減額が増加しているため。	退会・減額を防ぐために、ドナーサービスを向上したい。（「組織運営についてNo8：ドナーサービスは十分か」を参照）
	会員・募金による収入拡大の戦略・目標がなく、責任者がいないため。	資金調達の戦略を作り、人材の採用や育成を行いたい。

		2003 年度内に、会員拡大を目的としたダイレクトメールを送付したい。
	資金調達のスキルが局内で共有されていないため。	資金調達のノウハウを共有したい。
会員申込者のうち、手続きを完了し、実際に入会する割合が 7 割にとどまっている。	担当職員が優先順位を高くしておらず、十分にフォローアップを行っていないため。	インターンを採用するなど、フォローアップの体制をつくりたい。
開発事業担当職員の開発事業に関わる業務進行の障害となっている。	開発事業より資金調達の結果が組織として承認されやすい環境の中、開発事業担当職員が、業務量が多いために資金調達に優先順位を付けざるを得ないため。	専門に資金調達する職員を採用し、開発事業担当職員の資金調達にかかる業務を軽減したい。採用時期に関しては、資金調達計画や財政状況に照らし合わせ検討したい。
補助金収入が目標に達していない。	バン格拉デシュ支部、ウガンダ支部は、補助金申請の条件に合う内容の事業を準備するのに時間がかかっているため。	支部の状況に合わせて、補助金の収入の計画を見直し、他から調達するように計画を立て直したい。
	現地職員からの情報が不十分で、補助金申請に必要な書類作成に時間がかかっているため。	現地職員の開発事業の専門知識や事務処理能力の向上を目指し、本部職員がさらに指導にあたりたい。
	現地における NGO 登録認可に時間がかかるなど、補助金申請の準備をするのに想定以上の時間がかかるため。	早く認可が降りるように、できるかぎり働きかけたい。 新支部設立の参考にするべく、問題点や所要期間を記録に残したい。
	ハイチ支部、ウガンダ支部、準支部の担当者が、業務超過で補助金申請を優先できない状況があるため。	確実に申請が行えるよう担当職員の業務の整理や効率化を図っていききたい。
	費用対効果を検討するよりも、より取り組みやすいイベント実施による収入を優先しがちなため。	費用対効果や事務局全体の業務量を考え、各職員の業務を調整する業務を事務局長が行えるよう、事務局長の業務を整理したい。

## 【組織運営について】

No1: 必要な情報の共有がされているか

採点平均 71.9 点 / 最高 80 点 / 最低 65 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
組織のビジョンやミッションが共有されている。	全職員が関わって、ビジョンやミッションの作成や見直しを行ったため。	特になし
組織や各事業の強みや弱みが、おおまかではあるが共有できている。	全職員が関わって中間評価、年間評価を行っているため。	特になし
日々の業務遂行に必要な情報が共有されている。	朝・終礼（平日毎日）、開発事業部ミーティング（週一回）、財務ミーティング（週一回）、理事会事前ミーティング、回覧（随時）、理事・スタッフメーリングリスト（随時）が行われているため。	朝礼・終礼及び会議に欠席した人は、早めに議事録を読むようにしたい。 効果的に議事録を作成したい。 資金調達やイベント参加者の目標や進捗状況などはディスプレイに工夫を凝らし、さらに意識できるようにしたい。

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
必要な情報が共有されていないと感じることがある。	共有する情報の基準がなく、提供する人により程度と頻度が異なるため。	共有すべき情報を明確にしたい。
	業務量が多く情報の伝達に意識が回らないことがあるため。	業務を軽減するとともに、情報を必要とする側も積極的に情報提供を求めたい。
必要な情報を提供しにくいと感じることがある。	ミーティングの数と時間が多く、情報提供をすることでさらに時間がかかることのため。	ミーティングが必要最低限の時間で終了するよう、議題や企画書等の事前提出するなど効果的に行いたい。
	担当業務や意思決定プロセスが不明確な場合があり、誰が何の情報が必要としているのか判断できないため。	各職員の業務内容と意思決定プロセスを明確にしたい。
同じ情報を提供されても、人によって解釈が異なることが多い。	業務量の多さに伴い情報量も多く、情報提供を受ける側が理解に集中できていない場合があるため。	会議の議事録作成と回覧、確認を徹底したい。
	会議の議事録作成と回覧が徹底されていないため。	

**No2:意思決定プロセスが適切になされているか**

採点平均 **67.5** 点 / 最高 70 点 / 最低 60 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
事務局運営にかかる問題は、全職員で協議するよう配慮されており、開発事業についても事務局長を含む開発事業部のミーティングで詳細に検討されている。	意思決定を参加型プロセスで行いたいという意識が確立しているため。	参加型プロセスの程度について共通認識を築き、またミーティングの進行役が参加者の意見を十分引き出す適切なファシリテーションを行えるよう職員のスキル向上を行い、より適切な方法で意思決定を行いたい。

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
決定のプロセスに参加していない職員がいる場合がある。逆に参加の必要がない職員も参加している場合もある。	組織（理事会・事務局）の意思決定のシステムや、職員の意思決定の権限やプロセスが明確でないため。	職員の職務権限を明確にし、意思決定のシステムを構築し明文化したい。
	全職員が揃う日が限られており、必要な職員がない場合があるため。	就業体制を見直し対応したい。
意見を述べても十分に協議されない場合がある。	業務量が多く、一つひとつの審議に十分時間がかけられないため。	特別に審議が必要な場合、別途話し合いの場を設け、時間をかけて審議を行いたい。
担当職員の意志が尊重されない、あるいは相談がないなど、職員が納得しないうちに、一方的なプロセスで業務が決定されることがある。	参加型プロセスに対し理解が不足しているため。	参加型プロセスの程度について共通認識を築き、またミーティングの進行役が参加者の意見を十分引き出す適切なファシリテーションを行えるよう職員のスキル向上を行い、より適切な方法で意思決定を行いたい。
	理事長・事務局長と職員のコミュニケーションが不足しているため。	理事長・事務局長が職員の意思を早期に汲み取れるよう、1年毎に理事長・事務局長と職員との面談を行うなど、職員が意見を述べる機会をより多く設けたい。

**No3:職員の配置(適性・能力)は適切になされているか**

採点平均 **71.9** 点 / 最高 80 点 / 最低 60 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
適性と能力を配慮した配置とそうでない配置が行われたが、そうでない場合も、各職員は業務で得た経験やスキルを生かし、業務に適した能力を身に付けてきている。	職員数の削減に伴い、必要に迫られて採用時の業務以外の業務が割り当てられたが、そのなかでも可能な限り適正と能力に配慮したため。	2002年の開発事業担当職員増員の際には、十分な適正と能力を考慮して配置した。
	各職員が向上心を持って、業務に取り組んでいるため。	向上心を忘れず、経験の積み重ねやスキルアップに努めたい。

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
職員の適性や能力の評価が十分に行われていない。	人事考課の制度がなかったため。	人事考課の制度を整え、職員の適性や能力を評価したい。
2001年には、開発事業部に語学力や開発分野の専門性が低い職員を配置した。	職員数の削減に伴い、必要に迫られて採用時に開発事業以外を担当していた職員が担当するようになったため。	職員採用の際には、必要となる専門性をより配慮し採用したい。 語学力と専門性を高めるために、各自スキルアップに努めたい。
フランス語のスキルの有る職員を生かした配置ができていない。	フランス語のスキルの有る職員が、業務超過のため。	フランス語のスキルのある職員が可能な範囲で、フランス語に関わる業務を行えるよう環境を整えたい。

**No4:事業に対し職員数は十分か**

採点平均 **48.8** 点 / 最高 60 点 / 最低 30 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
総務、財務、会員・寄付者管理といったファンデーション部門は、適切な職員数である。	2000年に新しい組織に移行した際、職員数を削減したが、効率的に業務を行うようになったため。	さらにコストを意識し効率よく業務を行いたい。

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
開発事業、啓発事業、広報、資金調達部門は慢性的人手不足である。特に、開発担当者は、開発事業の推	資金不足で十分な人材を確保できないため。	資金調達を強化し、人件費を確保し、来年度より新たな開発事業担当職員を採用したい。

進、国内での資金調達、啓発活動などさまざまな分野の業務を1人でやっており、無理が生じている。		インターンとボランティアのより効果的な活用を行いたい。 事務局長の業務を含む、組織全体の業務の整理や効率化を図りたい。
担当者が1名の業務がほとんどで、組織としてリスクが高い。	事務局長が業務超過で各職員の業務量を厳密に把握していないため。	事務局長の業務を含む、組織全体の業務の整理や効率化を図りたい。

**No5:本部として、支部、準支部、YEH に対し機能しているか**

採点平均 65 点 / 最高 70 点 / 最低 60 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
本部と支部の役割と責任が明確である。	支部規約・支部事務局長契約を、合意の元で交わしたため。	支部契約の有効期限の3年ごとに役割と責任を見直したい。
担当職員が支部、準支部の現状やニーズを把握し、適宜対応している。	必要に応じて、現地調査を実施しているほか、頻りにメールで連絡を取り合っているため。	コミュニケーションと現地調査を継続して行いたい。  現地調査は、必要に応じて長期滞在したい。
開発事業評価を実施し、本部としてのサポート体制も検討する機会を設けるようになった。	社会的に NGO の開発分野における評価やアカウントビリティの向上が強く求められるようになり、組織として認識を持つ様になったため。	支部・準支部・YEH に対する評価も実施し、サポート体制を強化したい。

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
本部と準支部・YEH との間に契約や覚書などの文書が交わされておらず、お互いの役割と責任が不明瞭である。	2000年、2001年のGYCにおいて、支部並びに準支部の定義や支援内容についての明確な戦略を創作せず、詳細な契約内容の策定まで着手しなかった。本部の資金不足により、明確な支援内容・時期を海外のメンバーに対し約束することが困難であったため。	準支部・YEH に対する戦略を再創作し、契約や覚書など各種書類を作成して適応したい。
活動に十分な管理費、事業費、職員数の確保、能力強化、各種規定の整備などの要望に十分にこたえられていない。	業務超過と資金不足で、対応できなかったため。	各種規定を作成したい。 現地における自助努力を求めるとともに本部の資金調達力を強化したい。
活動国同士の情報共有や意見交換などの機会を提供できていない。	業務超過及び人材不足により、十分に対応できなかったため。	事務局長会議や互いの国の視察などをはじめ、情報交換できる機会を提供したい。
広報ツールのほとんどが日本語でのみ作られており、活動国共通に使用できるものが年次報告、情報誌の英訳以外ない。	業務量が多い及び人材不足により、十分に対応できなかったため。	広報担当者の語学力の向上、インターン、デザイン・翻訳ボランティアをさらに活用し広報分野を強化し、ホームページの英語版作成など、英語の広報ツールを増やしたい。
活動が停滞している国を準支部として扱っている。	準支部の基準が明確でなかったため。	準支部の基準を明確にし、その基準にのっとった運営、支援を行いたい。

**No6:ボランティアのマネージが適切になされているか**

採点平均 70 点 / 最高 75 点 / 最低 70 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
ボランティアが自発的に活動できる機会・環境が多くつくられている。(デザイン、記者、ハンガー・フリー・クラブ、各国チーム、ユース・エンディング・ハンガーなど)	ボランティアの主体性を尊重し、様々な活動の場を提供しているため。	ボランティアにアンケートを取るなどニーズを把握し、更なる機会を提供したい。
	PC やミーティングスペース等、活動しやすい環境を提供しているため。	特になし
業務が軽減されている職員がいる。	ボランティアが効果的に業務を行えるよう、仕事の意義を伝え使命を共有し、内容を的確に伝えているなど、効果的なマネージを行っているため。	マネージメントを効果的に行っている職員のスキルを共有する機会を持ちたい。 マニュアル化できる仕事は文書化し、作業の流れやノウハウを、より分かりやすく提供したい。
	翻訳・通訳、デザインなどの分野で、スキルの高いボランティアを積極的に採用しているため。	翻訳・通訳ボランティアに、トライアルを行なうことで、求めているスキルと実際のスキルに誤差を減らし、効果的に業務を依頼できるようにしたい。

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
----	----	---------

事務作業ボランティアの定着率を高めることができず、必要人数を確保できない。	担当職員が業務超過であるため。	担当職員の業務を見直したい。
	担当職員のマネージメント能力不足のため。	他団体の成功例を学ぶなど、担当職員のマネージメント能力の向上を図りたい。
自発的な活動を目的とする分野のボランティア活動に対し、職員およびインターンが長時間のサポートや代行をして活動してしまう場合がある。	職員とボランティアとの間に相互依存の関係があるため。また、ボランティア活動の目的や役割が不明確な場合があるため。	ボランティア活動の目的や役割について、局内およびボランティアとともに考える機会を持ちたい。
ボランティア活動の評価が十分になされていない。	評価の意識が薄かったため。	評価と承認をする機会を持ちたい。
各分野のボランティアが持っている情報や優れたスキルが、他のボランティアチームに共有されていない。	情報共有のシステムや機会がなかったため。	各分野のボランティアの活動方法や利点をお互いに利用する、また参考にできるように、情報共有を推進したい。
ボランティア希望者に対し、重複して紹介が行われたり、全く紹介がされないままになるなど適切に活動を提供していない。	ボランティア希望者への活動紹介が、各種ボランティアごとに担当者任せになっているため。	メールマガジンを利用して、一括で活動を紹介したい。

### No7: インターンのマネージが適切になされているか

採点平均 75.6 点 / 最高 85 点 / 最低 70 点

#### 【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
職員の業務が軽減されている、あるいは事業の幅が広がっている。	募集の際に条件を明示し、必要なスキルのある人材を採用しているため。	インターン活動の評価や情報共有のシステムを作り、さらに効果的な活動支援体制を構築したい。
	業務依頼を行うときに、業務の意義や手順を明確にしているため。	作業のマニュアル化を推進し、さらにインターンが担当職員のノウハウを共有しやすいようにしたい。
インターンがいきいきと活動し、結果を出している。	インターンの主体性や能力を尊重し、責任ある仕事を任せているため。	適切な能力の評価と指導を行い、契約遵守を徹底したい。
	インターン制度担当職員をつくり、オリエンテーションや各種研修プログラムが提供されており、インターンが働きやすい環境作りを行っているため。	さらに適切に研修制度を運営したい。
	アンケート、連絡ノート、面談を実施しインターンの意見を聞く機会を持っているため。	面談を定期的実施したい。

#### 【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
インターンの契約時間を超える就労が発生している場合がある。	担当職員が業務量が多いため、計画的な業務依頼や監督が適切になされていない。	計画的な業務依頼を行いたい。
		実際の業務体制に沿うよう、契約内容を見直し契約更新を行いたい。
		インターンの業務が効率的に行われるよう適切な指導を行いたい。
イベント参加費などをインターンが支払うなどと、資金的に負担を強いている場合がある。	インターンの経費について明確なガイドラインがなかったため。	業務の経費と、自主的な参加の区別などのガイドラインを作りたい。
		契約内容を遵守したい。

### No8: 会員・寄付者サービスは十分か

採点平均 68.8 点 / 最高 70 点 / 最低 65 点

#### 【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
会員、寄付者の特典が多種類ある。 (情報誌などのお届け、メーリングリスト、スタディツアー、会員の集い、高額会員・寄付者向けの感謝の集いへの参加の権利、法人会員特典など)	会員、寄付者を大切に扱う気持ちがあるため。	会員・寄付者の意見を聞き、特典の継続や内容改善について検討したい。
	説明責任を果たすよう努めているため。	
	特典を付けることで、寄付の増額や継続を得られるため。	
情報紙などを通じて会員・寄付者に有益な、または必要な情報を適切に提供できている。	2001年3月に実施した会員向けアンケートにより、会員が求める情報を把握し、それに沿った内容を発信しているため。	特になし



	プロのボランティアに編集に参加してもらい情報誌、ホームページなどの質を向上させたため。	
書損じハガキ回収キャンペーンの協力企業・団体に対して、支援の成果を伝えるための訪問や、多くの社員や組合員への報告用のパネル貸し出しなど、徹底した会員・寄付者サービスを行っている。	会員・寄付者サービスを実施することで、支援企業・団体が増える、また継続的な支援を得られるため。	個人の回収事業協力者への報告も十分に行いたい。
特定の事業費全額、あるいはほぼ全額を寄付してくれた人への報告が、速やかに行われている。	団体として説明責任に対する意識を高めるようになってきたため。	事業全般へ寄付してくれた高額寄付に対しても、ガイドラインを作成して報告を行いたい。
領収書発行の要望に速やかに応えている。	担当職員と担当有給非専従職員の業務が適切にされているため。	特なし

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
特別なお礼や報告を必要とする会員・寄付者に対し、統一した対応ができていない。	お礼や報告のガイドラインがないため。	お礼や報告のガイドラインを作りたい。
「ハンガー・フリー・パートナーへの報告（年4回発行）」の発行が遅れている支部があり、また内容も乏しい。	情報源である開発事業部作成の各国四半期報告に、情報の不足や発行の遅れがあるため。	説明責任を強く認識し、事務局長や職員が質の高い四半期報告をタイムリーに発行できるよう、業務内容を見直したい。
	四半期報告発行の責任者の事務局長が他の業務に追われ、対応しきれていないため。	
	四半期報告が遅れて作成された場合、「ハンガー・フリー・パートナーへの報告」を作成する広報担当者が時間をかけて編集できないため。	各国の政治や社会のニュースを加えるなど、内容を充実させたい。
会員・寄付者が望むサービスのニーズが十分に把握されていない。	ニーズの把握作業が徹底されていないため。	会員・寄付者のニーズを把握し、ガイドラインを作成し、対応できるものから実施したい。
本来情報誌が送られていなくてもよい人に情報誌が送られ続けていた。	送付対象者の管理が十分でなかったため。	2003年、送付対象者の管理を徹底し、必要な人へのみ情報誌が届くようにした。
	会員・寄付者管理の作業のガイドラインが整備されていないため。	

No9: 予算管理は適切に行われているか

採点平均 63.8 点 / 最高 70 点 / 最低 60 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
事務局長と財務担当者が、収支コンディションを定期的に確認し、管理している。	経理担当者が的確に業務をこなしているため。 事務局長・財務担当で週一の財務ミーティングを行っているため。	監事の指導の元、より厳格な予算管理体制を築きたい。

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
支部・準支部における事業が、予算の規模どおり、実行できていない。	事業立案が厳密な計画のもと作られていないため。	現地で計画通りに事業が実施されるよう、また進行状況をしっかりモニタリングするよう、本部職員がこれまで以上に責任を持ちたい。
	本部職員が支部・準支部に対して適切な指導をしていないため。	
支部・準支部・YEH への送金の前に、事務局長による活動および会計の精査が十分にできていない。	事務局長の業務量が多いため。	事務局長の業務を整理して、十分に監査を行えるようにしたい。
支出の拠出元や限度額（例：手工芸品の仕入れ、旅費規定）が、担当者によってことなる。	予算策定の基準がないため。	予算策定の基準を作りたい。
支出内容などの会計の詳細が、精査されていない国がある。	担当職員の業務量が多いため。	担当者の業務整理・効率化を行い、確実に精査を行いたい。
	担当職員の会計に関する知識が不足しているため。	開発担当職員を対象とした、予算管理や会計に関する勉強会を実施したい。

No10: 会計処理は適切に行われているか

採点平均 71.9 点 / 最高 80 点 / 最低 70 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
会計事務所の指導に基づき、適切に処理がなされている。	会計担当職員と事務局長が定期的にミーティングを持ち、会計処理を確認しあっているため。	監事が指導にあたり、さらに適切な処置が行われる体制にしたい。

	会計処理の流れが確立し、担当職員、担当非専従職員との連携がうまくいっているため。	
--	--	--

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
会計規定がない。	文書化の認識が薄く、必要性を感じていなかったため。	2003年度中に会計規定を策定したい。
海外の会計について、統一した質の精査が行われてこなかった。	精査のガイドラインも組織全体としてチェックする体制もない中で、経理担当職員の英語力不足を補う形で、責任の所在があいまいなまま海外支部の会計を開発事業担当者が行っていたため。	今までの通り開発担当職員が対応するが、開発担当職員が精査できるように、海外会計の精査のガイドラインをつくりたい。
	情報不足や誤差のある会計報告を提出する国があるため。	そのような国に対し、経理スキルを向上させる指導を行いたい。

No11:理事会と事務局の連携はうまくいっているか

採点平均 68.8 点 / 最高 70 点 / 最低 65 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
相互に情報を提供できる機会が多い。	2ヵ月に一回開催されている理事会のほか、各種連絡や報告、軽微な問題の審議や意見交換ができる理事と職員が参加するメーリングリストがあるため。	理事長とコミュニケーションを取れる機会を、事務局合同で半年に1度、個別に1年に1度設けたい。
	理事長と事務局長が頻繁に連絡を取り、信頼関係を築いているため。	

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
職員の意見や課題が、十分に理事会に伝わっていない。	事務局長と職員の意見交換の時間が不足しており、事務局を代表する事務局長が職員の意見や課題などを十分に把握しきれていないため。	事務局長と職員の話し合う時間を多く持ちたい。
理事会の場で、職員が理事に対して意見を言いにくい雰囲気を感じている場合がある。	理事と職員のコミュニケーションの機会が少なく、信頼関係が薄いため。	理事会・事務局間のフォーマル・インフォーマルな交流の機会を設け、意思疎通を図りたい。

No12: アカウンタビリティが果たされているか

採点平均 75.6 点 / 最高 85 点 / 最低 65 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
ホームページ、会報などで財務、人事、活動内容を報告している。	理事会、事務局の積極的な姿勢があるため。	特になし
書損じハガキ回収キャンペーンの協力企業・団体に対して、換金結果と支援の成果の報告をしている。直接訪問や、パネル展示を通じた社員や組合員への報告など徹底されている。	適切な報告をすることにより、相手との信頼関係が生まれ、継続的な支援を受けられるため。	個人への報告も十分に行いたい。
	結果の集計や報告のための企業訪問の大部分をインターンがカバーしてくれるため。	
情報誌や年次報告書の発行、内閣府への報告を、適切に行っている。	アカウンタビリティを果たす意思があるため。	特になし

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
アカウンタビリティを、どこまで果たせばよいか明確でない。	基準を作る認識がなく、検討してこなかったため。	『国際協力 NGO のアカウンタビリティ基準 (NGO アカウンタビリティ委員会)』の資料を元に、HFW のアカウンタビリティ基準を決定したい。

No13: ニーズが把握され、ニーズに基づいた事業計画が立てられているか

採点平均 69.4 点 / 最高 75 点 / 最低 60 点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
不景気で寄付がしにくいという日本国内の現状や国際協力を気軽に	事務局長が、他の NPO や NGO を取り巻く資金調達の現状を研究・把握しているため。	さらに幅広く、関係のある個人・グループのニーズを把握し、その上でコストや優先

行いたいという市民の要望を把握し、書損じハガキ回収事業の計画を立てた。	2001年3月に実施した会員向けアンケートにより、書損じハガキ回収の活動を希望者が多かったため。	順位、活動に参加する人の自主性などを考えて、総合的に事業の実施を判断していきたい。
開発事業では、ベースラインサーベイやモニタリングなどを住民参加型で行い、受益者の意見を取り入れて事業を実施している。	HFWは住民参加の自立支援を基本としているため。	調査の方法や範囲などが各支部によって異なるよう、ベースラインサーベイの実施方法に妥当性をもたせたい。
講師派遣依頼など外部からの要望を把握して、講師派遣事業の計画を立てている。	各方面からの依頼が一定量継続的にあるため、依頼数を予想しやすいため。	認知度や信頼度の高まりにつれて徐々に依頼数が増えており、すべてを受けるとはできなくなりつつあるので、依頼を受ける基準を設け効果的に対応したい。

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
会員やボランティアのニーズが十分に把握されていない。	2001年3月に会員向けアンケートを実施し、有効な情報を得たが、業務量が多いために、その後アンケートを実施していないため。	紙媒体やインターネット上で、さらにアンケートを実施したい。
開発事業では、子ども、身障者、少数民族のニーズを意識しにくく、最貧困層は意識していてもニーズの把握がもれやすい。	開発事業の分野ではまだ経験が浅いため。	開発の現場での経験を積みたい。他のNGOの調査基準も参考に取り入れたい。
	十分な調査を実施できる予算や人材が不足しているため。	調査のためのガイドラインを作成し、調査のための予算や人員を検討し、必要な予算を確保できるよう、資金調達の戦略を作りたい。

## 【職場環境について】

### No1:働きやすい環境か

採点平均 65点 / 最高 75点 / 最低 50点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
人間関係が良く、雰囲気は良好である。	職員の目的が一致していることとお互いに努力していることが互いに認識されているため。	事務局員同士の食事会を設けるなどさらにコミュニケーションの円滑な職場環境を作りたい。
会議における、職員全員の発言が増えている。	職員全員が参加意識を高く持っており、また職員の発言の機会を増やすよう努力したため。	全員で話すのも大切だが、必要な人同士で話をすれば済む話を見極めて、会議の時間は短くしたい。
速やかな消耗品の注文、ごみ処理などにより快適なスペースが維持されている。	担当職員が明確なため。	特になし
	気がついた人が率先して快適なスペースの維持に努めているため。	スペース使用についてのルールを掲示し、YEH・ボランティアにも快適なスペースの維持を呼びかけたい。
JR、地下鉄など交通の便が良い。	特になし	特になし

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策	
労働時間が長く、休憩時間、休暇、代休が取れていない職員がいる。	業務量に対し、人材が不足しているため。	組織全体の業務の整理や効率化を図りたい。 2004年度より職員を増員したい。 インターンとボランティアのより効果的な活用を行いたい。	
	突如対応を迫られる業務が多いにも関わらず、その予測される時間数を業務計画に入れていないため。	外部からの依頼は、できる限り受ける姿勢だが、業務との調整を行ってから受けたい。	
	規定の就業時間以外にも、ボランティアとYEHの多様な活動時間帯に合わせて勤務しているため。	フレックスタイム制など、職員の業務のスタイルに合わせた、就業体制を導入したい。 ボランティアが自発的に行っている活動は、ボランティアに任せ、労働時間を減らしたい。	
	ボランティアとして長年関わってきた職員は、コストや労働者の権利に関する意識が低く、休憩・休暇をとる意識が薄いため。	職員一人一人がコスト意識を持ち労働時間を短縮し、また効率的に就労するためにも休暇を適切にとりたい。	
	適切な就業規則がなく、また事務局長が適切な監督を行っていないため。		2004年度より、新しい就業規則を適用したい。 事務局長の業務を整理し、監督業務を行えるようにしたい。

祝日も出勤体制にある。	資金不足で職員数を減らした際に取られた緊急措置が、現在も継続しているため。	休日出勤の職員が対応し、他の職員は休みにしたい。
労働に見合うだけの報酬が出せなく、福利厚生も整備されていない。	資金的に余裕がないため。	福利厚生を検討したい。(資金がかからないように会員や協力企業のネットワークを生すなど)
共有スペースや手工芸品置き場が十分に確保できない。	事務所自体が狭いため。	将来的には引越しを検討したい。
	スペースを有効活用できていないため。	レイアウトの変更、整理整頓を行い、スペースを確保したい。
	インターンやボランティアが増加しているため。	業務を整理した上、限られた人数を効率的に活用したい。
私語が多く集中できない場合がある。	職員の自覚が欠けるため。	職員各自が配慮したい。
電話対応に迫われ、著しく業務に支障をきたすことがある。	外出が多い、また平日に公休の職員が多いため。	各職員の公休日を周囲に公開して、休みの日に電話が来ることを減らしたい。
		事務所にいる職員が協力して、業務の一環として電話対応を積極的に行い、対応の偏りを減らす。可能な限り事務所で仕事をして、電話対応も行いたい。
意見を言いにくいと感じる職員がいる。	業務が多く時間的に余裕がないことで、会議の進行が早くなる傾向があり、意見を十分表明できなかったり、相手の意見を十分理解できなかったりするため。	ファシリテーションのスキルを向上させたい。
		業務を整理することで、会議にかける時間を長く取り、効果的に進行することで意見を聞く時間を確保したい。
業務上であっても、プライバシーに関わる話ができるスペースがない。	個室スペースがないため。	将来的には引越しを検討したいが、現在は外に出て話す対応を取りたい。
事務所の荷物が整理されていない。	事務所環境整備を担当する総務担当職員のスキルが不足しているため。	当該職員の整理整頓に関するスキルを向上し、事務所のスペースが効率よく活用できるように改善したい。
	事務所使用者の意識が不足しているため。	荷物の保管についてのルールを明確にして、YEH・ボランティアにもきちんと伝えたい。

## No2: 必要な機材・アイテムは整っているか

採点平均 71.3 点 / 最高 80 点 / 最低 60 点

### 【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
職員数に対し、パソコンなど必要な機材が 8 割程度用意されている。	必要に応じ購入、または企業から提供してもらったため。	効果的に IT 環境を整備するため、局内および外部からの要望や提案を受ける機会を設けたい。
	スキルの高いボランティアの協力で、適切な PC の選定やシステム作成が可能となったため。	今いる IT に強いボランティアをさらに活用したい。
職員各自の机が確保されている。	整理整頓を行い、荷物を減らして机を設置したため。	インターンやボランティアが活動しやすいよう、フリーの机を置くスペースを確保するため、より整理整頓を行いたい。

### 【マイナス要因】

要因	原因	さらなる改善策
職員専用のパソコン 2 台 (現在は私物を使用)、ソフト、デジタルビデオが不足している。	機材調達の計画性がなかったため。	企業・団体に物品貢献依頼を行う、または購入して揃えたい。
		パソコンの耐久年度を把握し、計画的に IT 予算の確保を行いたい。
トラブルが頻発するパソコンがある。	資金不足で、中古パソコンなど、耐久に不安があるものを使用していたため。	修理、または買い替えたい。
	システム管理者のスキル不足のため、トラブルに適切に対応できていないため。	システム管理者のスキルアップのための機会を確保したい。
機材によっては、ソフトやプリンターの使用条件が限られているものもある。	資金不足のため。	計画を立て、必要に応じて購入・調達したい。

## No3: 必要な教育・研修は適切に受けられているか

採点平均 70 点 / 最高 80 点 / 最低 65 点

### 【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
----	----	---------

研修・セミナー・シンポジウムなどへの出席希望は、ほぼ承認される。	職員の能力強化に対する事務局長の理解があるため。	特になし
	受講の可否を判断・アドバイスできる人がいないため。	事務局長の業務を整理して、職員のマネジメントに集中できるようにしたい。
	受講可否の判断基準がないため。	受講可否の判断基準を作りたい。

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
団体として職員を教育する制度や理解が不十分である。	研修の意義や制度について検討されていなかったため。	海外支部も含め、研修制度を設けて、研修予算を年度予算に組み込みたい。 各職員の優れたスキルを互いに学ぶ機会を設けたい。
研修によって向上したスキルが個人レベルに留まり、局内で共有されていない。	研修参加後の報告体制が整っていないため。	研修参加の報告体制を作りたい。
希望しても受けられない場合がある。	業務に追われており、時間がとれないため。 通訳がつかない研修やセミナーなどの場合、語学力が不足しているため。	業務量を減らしたい。 語学研修の受講以外にも、在日外国人ボランティアが集まるイベントへの参加で語学力を伸ばしたい。
必要な研修の情報が得られない。	事務局長が職員のニーズを十分把握していないため。	事務局長の業務を整理して、職員のニーズを把握できるようにしたい。
費用対効果や優先順位が低いものを、受けている可能性がある。	業務を把握しマネジメントするのは、職員各自で行っており、他に受講の可否を判断・アドバイスできる人がいないため。 受講可否の判断基準や、受講時間と予算の上限がないため。	事務局長の業務を整理して、職員のマネジメントに集中できるようにしたい。 研修・教育の予算を決め、ガイドラインを作成したい。

No4: 職員のモチベーションは十分か

採点平均 73.8点 / 最高 90点 / 最低 70点

【プラス】

要因	原因	さらなる改善策
団体のミッションを受け取り、その達成に向け、各々の能力を最大限生かし努力している。	支援の成果が以前に増して上がっているため。	ビジョンやミッションを薄れさせないためにも、年1回職員全員参加のもとで憲章の再読、ビジョンを再認識するミーティングを行いたい。

【マイナス】

要因	原因	さらなる改善策
職員個々の承認や能力評価の機会が少ない。	他の業務量が多く、時間を取れなかったため。	事業の中間評価と年間評価の際と人事考課の際に、適切な承認と能力評価を行いたい。
昇給や退職金制度が確定しておらず、将来に不安がある。	他の業務量が多く、各種規定に対応が出来ずにいたため。	2003年度中に、各種規定を整備したい。
労働時間が長い職員がおり、職員間の業務量にも偏りがある。	業務量がキャパシティを超えているため。	業務を整理・統合して、全体的に業務量を減らしたい。 2004年度に職員を増員したい。 インターン、ボランティアをさらに活用して、労働時間を減らしたい。
	業務を効率よく進めるマネジメント能力が不足しているため。	マネジメント能力を向上させ、業務の効率化を進めたい。
	事務局長の業務量が多く、事務局全体の業務を把握し、職員の業務を調整することができないため。	事務局長の業務を整理して、職員のマネジメントに集中できるようにしたい。 職員同士でも互いに労働状況を察し、協力しあいたい。
職員の裁量が限られていると感じる。	職務権限が明確でなかったため。	職務権限を明確にしたい。
開発事業担当職員以外の職員は、開発事業の現場について意識が薄く、モチベーションが下がりやすい環境にある。	開発事業担当職員以外の職員が、開発事業の現場を視察する機会を設ける資金と時間の余裕がなかったため。	開発事業担当職員以外の希望する職員が現場を視察する機会を設けたい。

以上