

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2	大項目	項目	具体的内容	完了(○)/取組中(△)/未了(□)	統合先の中期計画	実施状況を証明するエビデンス1	実施状況を証明するエビデンス2	実施状況を証明するエビデンス3	詳細・備考及び第三者による指摘事項（第1回2020年9月、第2回2022年5月）
3	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								
4		①領収書と見積書の信憑性の確認強化	1) 領収書発行業者を訪問して所在を確認	○		バングラデシュ、ペナン、ブルキナファソの2019年度に実施した2018年度会計監査報告	ウガンダ：2019年に実施した第三者調査委員会によるフォレンジック調査レポート	2021年内部監査	2019年度に実施した内部監査（ウガンダ支部は第三者調査委員会によるフォレンジック調査）により、2019年時点のベンダーについては確認済み。その後、支部事務局長が適正化施策前に行っていた証憑上のみベンダーの確認について、内部監査で指定されたベンダーについて実際に店舗があること（実在性）までを確認し、監査人に報告することにした。なお、2021年1月に運用を開始した支部事務局長の人事考課には内部監査の結果が反映されることになっており、支部事務局長は日頃からのベンダーにも注意深くなることが求められる仕組みである。新たな取引先の選定時の所在確認は②-1に引継ぐ。なお、コロナ禍により2020年度と2021年度はオンライン監査となったが、本部においても地図上の座標軸を用いたGoogleMapの活用などにより、実在性の確認精度を上げている。
5			2) 「内部会計監査マニュアル」に不正発見、発行業者の住所訪問などを追記	○		内部会計監査規程	内部会計監査マニュアル		不正発見を追記するべく目的の記述箇所があるのは「内部会計監査規程」であったため、同規程に記載した。発行業者の住所訪問は「内部会計監査マニュアル」に記載した
6		②取引先の確認強化	1)継続的な取引と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する。新規の取引は本部で審査	○		支部会計規程（第15条）			支部会計規程を改定し、2022年1月から施行している。
7			2)高額な取引（1000US\$相当以上）の見積書の継続。及び見積書の価格の妥当性について新たに設置する委員会で審査する	○	「管理部門C30_支部会計規程の改定の候補」	支部会計規程（第7条3項、第15条）	2022年ブルキナファソ支部車両修理の際の三社見積	実施細則を作成することを指示したNotice（No.67）	発電機や車両の修理等高額な取引については見積書取得を行っている。「新たに設置する本部の委員会」は、支部国の状況及び事業内容を把握しており適任である海外事業部門があたることとした。2020年9月の第三者による指摘事項を受け、見積書の規定全般及び②-5)の指摘事項もあることから2022年1月から「支部会計規程・マニュアル」を改訂し、見積書の取得条件のひとつに「一定額の費用が発生する備品・サービスの購入。詳細は別途支部ごとに定める実施細則による」と定めた。支部による実施細則の定めは、今中期で実行する。さらなる改善として、2024年末までに相見積もりの取得条件や取得時期について整理し、改定を行う。（【2020年9月第三者による指摘事項】高額な取引の額については支部ごとの定めや物価上昇に合わせて常に見直せる体制が必要である。対応：上記に記載。）
8			3) 1)2)の際の、取引先・謝金先と職員の人間関係の確認	統合					③-1)へ
9			4)3年程度ごとのベンダー登録の確認	統合					①-1-2、②-1-2)を実施していることと、内部監査の機会に必要なに応じてベンダーについて確認を行うため、別に頻度を3年程度ごとと定めた確認はしないこととした。
10			5)「調達ガイドライン」に上記を追記する	○		調達ガイドライン	資金調達マニュアル シート名：【回収】3封筒 50行目		「調達ガイドライン」は、人権・環境への配慮が目的で指定品目が印刷用紙や文房具等であり、支部において高額な取引が見受けられないことを確認し、効果が無いため記載しない。（なお、本部において該当するのが唯一書損じハガキ回収キャンペーン用封筒であったためキャンペーンの運用マニュアルに追記した） 【2020年9月第三者による指摘事項】現状の支部における見積り取得規定に加えてベンダー登録開始時には、調達ガイドラインの上位文書となる「支部会計規程・マニュアル」に1)～4)を追記することを忘れないようにすること。対応：2022年の検討の結果「3)（人間関係の確認）」は③-1)（内部監査）に含んだため記載しない。4)（3年程度ごと）も内部監査にするため記載しないこととした。
11		③内部監査体制の構築、本部の人材の長期派遣	1)支部ごとの監査すべきリスク評価及び内部監査計画の作成。多様なレベルのリスクを勘案	○		2021年下半年内部監査調査書	2021年内部監査計画		2020年から支部の支出の推移を月次で追えるようになり、変動が大きいなどの一般的なリスク分析をするようになった。加えて2021年からは、月例報告書等により支部事務局長の報告の質を向上させ、例えば入退職が多くあったなど、随時支部ごとのリスクの把握に努めている。それらを考慮して監査を行っている。 さらに、年度開始時に立案する内部監査計画には、例えば新型コロナウィルスの影響など組織全体として留意する項目も記載している。そして、その項目及び上記の一般的なリスクと支部ごとのリスクに留意しながら、支部ごとの内部監査手順書を作成している。 【2022年5月第三者による指摘事項】NPOでは内部監査という品質保証にコストを投じず、あまりやってこなかった傾向がある。方法論やスキルを学ぶ機会が限られている。内部監査を担当する職員は予算をつけるなどして、内部監査を学ぶ機会はあるのか。回答：組織としても危機感を持っていたため、2020年にフィリピン人の公認会計士講師による内部会計監査研修を予定したが、講師の事故その後コロナ禍で延期となっていた。2022年6月7日に実施する。
12			2)内部会計監査の範囲は前年度分(2019)及び年度内(2020)も前倒して行う	○		バングラデシュ支部内部監査報告書	ウガンダ支部内部監査報告書		内部会計監査を前倒しして行うようになった（例：2021年は上半期分を同年8月～10月に実施）。なお、コロナ禍による海外渡航ができない期間は、本部と支部をオンラインでつないで実施しているが、取引業者の住所訪問ができないなど一部の制限はありつつも、文書やデータの確認を強化し、不正再発防止に対する効果は担保している。 【2022年5月第三者による指摘事項】ウガンダの内部監査報告書において、行政などからの賄賂の誘いを毅然として断っていることが分かり評価する。一方、人間関係構築のためのランチまでも自己負担させているが、その不満が横領の芽となる恐れがある。回答：2022年に開発ガイドラインの見直しの中で、何に経費を使うのかを支部と話し合う。必要ならば支払うし、不要なら払わない。接待交際費は検討の余地はあると考えている。
13	3)外部及び内部監査における指摘事項の改善事項のモニタリングとフォローアップ		△	「管理部門A34_内部監査規程の改定の候補」	バングラデシュ支部内部監査報告書	バングラデシュ支部内部監査報告案（支部共有用）	内部監査マニュアル、チェックシート	2020年分の内部監査以降、過去の外部及び内部監査における指摘事項の確認を必須として実施するようになった（次に内部監査マニュアルを改訂する時に、この実態を反映して過去の指摘事項を含めることを明記する予定）。2021年上半期分の内部監査から、内部監査規程で規定されている「評価結果への対応」における「報告、話し合い、指示を仰ぐ」などの対応法に関して口頭だけではなく書類で行うこととし、モニタリングとフォローアップを強化した。なお、監査人によりムラがでないよう「領収書の金額が不自然に丸くならない」「領収書の筆跡が他と異なる」などチェックリストを作成し、基本的事項も怠らない適切な監査が行われるように改善した。このチェックリストののっとなって2021年上半期分の内部監査実施した。監査報告書を最終化して、モニタリングとフォローアップができているかを確認した。	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
14			4)内部監査結果を人事考課に反映させる仕組みの構築	○		支部事務局長の人事考課制度（スライド15枚目）	事務局長と内部監査人のミーティング		支部事務局長の人事考課制度における、考課する際のエビデンス整理・精査の手順の一環として内部監査担当者からのヒアリングを組み込んだ。
15			5)ウガンダ(場合によっては他の支部も) 本部の人材を長期派遣する	○		本部が採用したウガンダ調整員の業務委託契約書	WEBのスタッフ写真		不正が起き、職員も新体制となったリスクが高いウガンダ支部に対して、在ウガンダ支部担当調整員を2020年6月から現地に配置した。本部とウガンダ支部の意思疎通の円滑化・信頼関係の醸成、コンプライアンス教育研修の徹底した実施、予実管理のオンタイム化、コロナ禍における情報収集に寄与した。その期間に内部監査体制構築が完了し、かつ会計の体制も強化できたため、2020年12月に契約を終了した。他支部においては、内部監査の結果から必要性は低いと判断した。
16			1)ウガンダ支部及びバングラ支部では継続して外部会計監査を実施。その際、不正調査項目も加える	○		支部の外部監査報告書			バン格拉デシュ支部とウガンダ支部の2019年度分、2020年度分の外部会計監査が実施され、監査報告の写しを受領した。外部監査報告書により不正は確認されなかった。なお、ウガンダ支部の過去に正しく計上されていなかった日本NGO連携無償資金協力の預金が、2020年（2019年分）の監査で是正されたことが確認できた。 【2022年5月第三者による指摘事項】「正しく計上されていなかった」について具体的な説明を求める。回答：計上すべき行とは違う行に誤記されていた。外部監査人による記載の指導に誤りがあったと考えられる。翌年には正しい行に修正された。
17			④外部会計監査人の活用 2)ブルキナファソ支部及びベナン支部で、現地の外部監査人による細やかな指導を受けるため、今後1～2年以内（2020～2021年）に外部会計監査を実施する	BE○ BF□		ベナン支部財務諸表_Etat financier	ブルキナファソ支部2022年度予算書（Admin74行目）		ベナン支部は、所轄省庁へ提出する財務諸表作成の作業の中で2018年から外部監査を実施していたことを本部は確認した。今後も外部監査を継続して実施する。 ブルキナファソ支部は2021年度対象に2022年に外部監査を実施する計画・予算をたてた。当該支部は規模が大きくなり、シンプルな管理体制のため外部会計監査への投資は他の施策と比べ優先度が低かったため、また、2020～2021年は収入減少により見送っていた。
18			3)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評価をする。適格性があるか定期的な審査を行う	□	管理E15「支部会計規程が改訂されている」	2022_2023_HO中期計画			③の内部監査、④1）2）を優先に進めてきた。本項目の外部監査人の選定基準などは今後支部会計規程改訂の際に組み込む。
19	B. 抑止効果が高いと考えている適正化施策								
20		⑤実効性ある内部通報制度の運用	1)「不正が起きると支部閉鎖につながる」ことを強調した本部による指導内容を改める。不利益を感じて通報を躊躇することがないようにする	○		支部事務所に掲示されたポスターの写真	内部通報制度のポスターと携帯版カードの内容	ワークショップの写真	「不正が起きると支部閉鎖につながる」ことを強調した本部による指導は改めた。内部通報制度は匿名で通報できるよう改善し、必要な時に利用できるようポスター掲示と携帯用カード配布も行った。新しい通報制度を2021年5月に改訂した。 【2022年5月第三者による指摘事項】実際に通報制度は利用されたか。ここまで改善と周知をしているのに、通報が無い場合、機能していないかもしれない。近年、企業は内部通報の件数を開示しており、0件だと逆に投資家に機能不全を疑われる。回答：2022年に1件あった。支部職員に対する職場環境アンケートの際に寄せられる情報があり、通報が少ないことも考えられる。また2020年2021年は、評価と計画の段階で新事業を展開する時期ではなく高額な支出が無く不正の機会が少なかった。今後、新事業を展開するにあたってリスクが高くなるので、内部通報制度と職場環境アンケートをしっかりと継続させていきたい。 【2022年5月第三者による指摘事項】NPOが通報件数を公開することを肯定的に捉える文化が日本で醸成されているか疑わしいが、ぜひ、先進的な団体として通報件数、インパクト（深刻度）、対応について公開できると素晴らしい。匿名での通報者も対応されていることを知ることができ、より制度が機能していくと考える。
21			2)「不正防止規程」に「通報内容は第三者には開示されない」を追記する	○ さらなる改善も完了		全面改訂した不正行為防止規程			「通報内容は第三者には開示されない」を追記した。2020年10月の第3者からの指摘事項「通報があった後のフローについて口頭での説明であったため文書化しておくこと」への対応として、また、より実効性ある内部通報制度とするために「不正行為防止規程」を全面改定し2021年3月に新たに施行した。内部通報及び通報処理の流れ、通報者及び被通報者の保護を新しく規定し、コンプライアンス委員会も発足させ体制の再整備をした。
22			3)「不正防止規程」の読み合わせと本部によるモニタリング際の、職員の理解度のフォロー	○		コンプライアンス研修PPT資料（クイズのスライド）	支部における研修開催の写真_ウガンダ		不正行為防止規程を読み合わせる代わりに、「コンプライアンス研修」教材を開発した。教材には、理解度を計るクイズも含めた。支部事務局長の職務分掌に本研修を年に一度定期的に実施することを記載し、入職時にも実施することを求めた。さらに、支部での定期的な開催を本部が把握する仕組み構築など、支部全体の職務進行の監督の改善の中で取り組んでいる。
23		⑥通報前にも相談できる仕組みづくり	1)相談の段階で情報を吸い上げる仕組みの構築。本当に安心して相談や通報がしやすいか、支部職員からフィードバックを受ける	○		英語圏支部職場環境アンケートまとめ	仏語圏支部職員職場環境アンケートまとめ		支部においては、支部事務局長の人事評価の一環として、支部職員に匿名で職場環境アンケートで職場環境やコミュニケーションについて意見を聞くことにして、2021年11月に1回目を実施した。支部職員に回答しやすいかについて直接的なフィードバックは受けていないが、実際に多くの意見が寄せられ、自由回答においてアンケート実施に懐疑的な意見はなかった。アンケートへの回答自体は支部事務局長に共有し、支部事務局長が風通しのよい組織づくりに取り組むようがなしている。 【2022年5月第三者による指摘事項】こまめなアンケートは内部通報と類似した意義となり、HFWでは内部通報が少ないと思われる。内部通報は重症になってから行われるようになるため、通報を待たずにアンケートの段階で対応しないと手遅れになる。回答：小さい組織なので匿名は重要だが、任意で記名ができるようにするなど、より対応がしやすいよう本アンケートを改善していきたい。本部職員の出張も再開したので、人間関係の構築も進める。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
24		⑦資金を大切に 思う組織風土の 強化	1)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る。「ミッション、ビジョン及び行動方針、バリュー（価値観）」を本部支部の役職員から丁寧に意見を吸い上げ、決定し、実行する ※検討段階で「」内は、ビジョン・ミッション・バリュー（VMV）とした	△	組織運営G14「職員のVMVへの理解度が高い状態が定着している」	支部職員職場環境アンケートまとめ VMV理解	本部でのVMV検討資料	本部支部VMVの一覧表	本部の役職員によるワークショップと支部との意見交換を丁寧に繰り返して、2021年3月に新しいビジョン・ミッション・バリュー（VMV）を決定した。 その後、組織内に真に浸透する施策が続いている。新VMVの浸透を進めるため、本部支部の職員会議、及び本部の新入職員研修において理解を深める機会を設けている。コンプライアンス研修を継続的に実施、本部支部内及び本部支部間の丁寧なコミュニケーションの継続、支部職員向け職場環境アンケートを導入などにより、通常の事務所運営においても浸透させるよう努めている。本部では毎月、全体ミーティングでVMVについて職員が振り返る時間を設け、継続実施中。また、2022年からの次期中期計画、及び職員対象の人事考課制度を、新しいVMVの視点で検証しながら作成を進めた。さらに、VMVを分かりやすく伝えるオリエンテーション教材の作成を進める。 【2022年5月第三者による指摘事項】完了でもよいと思われる。自己評価が厳しいのではないか。回答；「真に浸透」を掲げており、定着を意図して進めている教材が完成していないこともあり取り組み中としている。
25			2)コンプライアンス教育時に寄付の大切さや寄付者の思いを伝える	○		コンプライアンス研修資料（英語版）	研修後のアンケート集計BF支部	日本の支援者のメッセージ動画	資金の大切さを盛り込んだコンプライアンス研修教材（日、英、仏）を開発し、研修を実施した。定期的及び職員入職時の研修実施を本部支部事務局長の職務に位置付けた。2021年6月には、受講した職員のフィードバックを生かして教材を改訂した。本部役職員は改訂版の実施も終え、支部職員も11月末までに終える予定。今後、資金を大切に思う気持ちを強化できるようにする視点をもって、改良を重ねる予定。2020年に支部に共有した日本の支援者のメッセージ動画は、今後はオリエンテーション教材に含む予定。 【2022年5月第三者による指摘事項】書損じハガキ等の回収が寄付になる流れを見せる動画研修がとてもよい。罰則ではなく、多くの人々の協力があると感情に訴えることで抑止につながる有効な施策かと思う。続けて欲しい。寄付者と支部の職員が交流する取り組みもできるのではないか。回答；2020年にバングラデシュ、2021年にブルキナファソの支部職員と寄付者をつなぐイベントを開催。また、2022年4月から本部の資金調達の状況をリアルタイムで伝えるようになった。資金調達は甘くないことが分かる情報で、支部にはインパクトがある。支部と本部で職員が交流を深めるチャットルームも活用するようになった。
26			3)寄付から成り立っている資金の大切さを伝える	○					
27			4) a.評価活動を強化し、費用対効果の意識向上。最小の投資で多くの成果をあげることを学ぶ機会のサポート b.ミスをした場合の適正な指導とフォローアップ（「ヒヤリハット報告書」の徹底） c.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る。	△	a. 海外事業C13「開発ガイドライン（仮称）に効率性評価の基準が含まれている」 c.組織運営G14「職員のVMVへの理解度が高い状態が定着している」	2016-2020中期計画評価枠組説明PPT（P.20）	2022-2023_本部中期計画_海外事業部門シートのBC列11行の成果1-1)	運営委員会議事録（ベナン支部での会計処理への対処審議）	a.2021年に実施した前中期計画の評価活動では、これまで強く意識してきた受益者のニーズへの対応という視点に効率性の視点を追加した。2022年からの次期中期計画の立案にあたって、妥当性、整合性、有効性、インパクト、効率性、持続性を網羅した評価枠組みによって事業の整理と強化を進め、支部における費用対効果への意識向上にあたっている。また、組織運営や事業についての報告やフィードバックの機会に、本部・支部での好事例を意図的に紹介し、学び合いをするようにしている。これは費用対効果の検討・意識向上の機会となっており、支部にとっては承認の機会にもなっている。 b.事務局長と部門のマネジャーと常務理事による週1回の会合において、適宜ミスやリスクについて報告され、指導方法とフォローアップについて決定されている。必要な場合には、本人にヒヤリハットまたは問題の報告書を提出を求め、関係者に共有している。ヒヤリハットまたは問題の報告書が提出された次の内部監査時に対策が適切に実施されているかを確認するようになっている。 c.⑦-1)2)3)に統合 【2022年5月第三者による指摘事項】開発ガイドラインとは、職員の行動の方向性となる倫理規定のようなものか。回答；開発を行うにあたり、刷新したビジョン・ミッション・バリューとミッションであるエンパワメントに基づいた事業展開原理などが共通理解となるためのガイドラインである。その中に費用対効果について項目があり、この施策に結び付く。 【2022年5月第三者による指摘事項】内部監査は監事監査や外部監査とは視点も一部異なるので、内部監査の機会に管理部門が効率性、コスト意識などについて仔細に口を出してよいと考えている。内部監査を行っているNPOはまだ少数派と思われるが、HFWでは今期中期計画を経て、先進的な取り組みを始めることを期待する。回答；内部監査は、2021年までは、まずは基本となる準拠性を重視して実施。2022年になり、そぐわないルールがあれば改善していこうという段階になってきている。次の段階に、コスト分析の実施までめざしたい。
28			追加）ウガンダ支部における不正事件と適正化施策への理解の醸成	○		ウガンダ支部ワークショップ実施資料1日目	ウガンダ支部ワークショップ実施報告書	本部ワークショップ資料	コンプライアンス研修と合わせて実施。
29	C. Aの適正化施策の効率的な運用に寄与する施策								
30		⑧予実管理の向上	1)予実管理の精度の向上	○		Monthly Finance Report	支部事務局長月次報告書		管理部門と海外事業部門が協働して、勘定科目単位で予算超過がないか、会計データと現預金残高が一致するかの確認を翌月中にできる体制が機能するようになり、細かいミスであっても直ちに指摘できるようになっている。本部だけでなく、支部事務局長が予実管理の責任を果たせるよう、月次報告の中で、予算超過や過度の予算未消化がないか報告してもらうようにし、支部事務局長もより予実を意識した運営を始めている。
31			2)1のデータを的確に精査できるよう、本部の海外事業担当の職員の能力強化	○	管理C12「本部による支部への統制の方法と、支部への監査の方法を他団体から学んでいる」	内部監査研修資料	2021年支部月例＆年度報告コメント一覧表		2022年度は内部監査実務研修をBD支部で実施し、監査体制を充実させる予定。 現在は、管理部門だけではなく海外事業部門の担当者の毎月の業務に位置付け、定例会合を設けて、複数の目で予実を確認する体制を構築したことで、精度が高められた。仕組みを強化することで解決ができた課題であり、能力強化の必要はなかった。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
32	D. ABの適正化施策の有効性を高める適正化施策								
33		⑨採用プロセスの透明化	1)支部事務局長が行う支部職員の採用について、ガイドラインを整備し、採用プロセスを明確にする。ガイドラインを外れる場合、本部に報告・承認を受けることとする。	△	組織運営E13「支部就業規則が改訂される」	支部人材採用規程（英語）	2021年10月運営委員会議事録 BE支部職員採用検討		支部からの職員採用の提案を受け、本部は採用の必要性の有無を承認。その後採用業務の進捗についても報告を受けるようにし、本部も候補者が適切な人物であるかどうかを確認し、採用を承認している。このような施策により、本部が支部事務局長が不適切な採用をしないことを確認する仕組みとした。 支部事務局長によるガイドラインの整備については、本体制の実施の効果を鑑みながら、就業規則で定められた以上に規定する必要があるかどうかも含めて、開発ガイドラインや人事評価と連携して改めて判断することとした。
34			2)本部は内部監査時に縁故関係など支部の職員の人間関係についてヒアリングする	○		2019年に各支部実施済み	支部スタッフリスト	2021年下半期監査報告	2019年に全支部実施済み。2回目として、2021年下半期監査の際に含める。その後は、頻度と機会（採用時、監査時、業者登録時など）について支部ごとの監査リスク評価を踏まえ決定し、それに基づいて定期的に実施していく。 【2022年5月第三者による指摘事項】親類だったケースはあるか。それほどリソースをかける必要がないという認識ではあるが、どの程度の確認を取るのか。回答：親類だったケースはない。内部監査時に、採用担当者に対して、採用した者が、自分の親類及び他の職員の親類ではないという認識であるかをヒアリングをしている。
35		⑩支部事務局長の任期制の実効性ある運用	1)支部事務局長の任期制に実効性をもたせる。任期満了時に、評価に基づいて、再任を検討する	△	組織運営・E15「支部事務局長の人事評価制度が実施され、支部職員の人事評価制度が構築される」	支部事務局長人事評価制度説明資料英語	2021年度支部事務局長人事評価（理事会資料）		2021-2022年度で試用を開始した毎年の人事考課において低評価継続の場合には再任検討ができる仕組みが完成している（11-3の支部事務局長○と同じ）。しかし、「再任を検討」とあるため、2023年度の本格運用を受けて2024年末に再任検討を行ってから完了とする。 【2022年5月第三者による指摘事項】完了としないのは厳しいのではないか。回答：「実効性のある運用」を掲げており、試行期間であるため取り組み中としている。 【2022年5月第三者による指摘事項】本部からの信頼がないというのは不正の遠因になるため、試行期間を設けたのは正解であると評価する。パフォーマンスを高めることは大切だが、厳しすぎると結果として不祥事を招いてしまう。推進には苦労のある項目だが努力を継続して欲しい。回答：組織の適正化施策を突き詰めすぎると、コントロールしすぎて良くない面も出てきてしまう恐れがあるため、エンパワメントが必要であると認識している。本部事務局長も支部への出張を開始し、信頼構築に努める。
36			2)人事考課制度導入時には、それぞれの国の労働法等に十分に注意し、新たな労働争議などのリスクが発生しないように注意する	○		支部事務局長人事評価制度	支部事務局長の月次報告でも職務分掌を記載		再任とならなかった場合に新たな労働争議とならないように、考課プロセスの中では意見表明の機会を設けるなど、人事考課制度設計で考慮した。また、支部事務局長の責務の中に、支部の人事・雇用においてコンプライアンス（労働法を含む）遵守することを入れたことで、支部事務局長に限らず職員全員の労働法への配慮をカバーした。
37	E. 「支部事務局長の任期制」に必要な施策								
38		⑪採用、人事考課、人材育成の改善	1)支部事務局長及び職員の採用基準の明確化	支部事務局長 ○ 支部職員△	組織運営・E15「支部事務局長の人事評価制度が実施され、支部職員の人事評価制度が構築される」	支部事務局長人事考課制度	支部職員人事評価制度構築のためのコンサルテーションミーティング資料		本部による支部事務局長の採用基準の明確化は、支部事務局長の人事考課制度により確定した。 支部職員の採用基準の明確化については、支部職員人事評価制度構築タスクチームを組織し、支部事務局長と協働して取り組む。取り組みの中で支部職員の職務が明文化され、採用基準も明確になる。
39			2)支部新入職員向けオリエンテーションの仕組みづくり	△	組織運営G14「職員のVMVへの理解度が高い状態が定着している」	支部事務局長の職務分掌	バングラデシュ支部月次レポート、新入職員オリエンテーション実施の報告		支部事務局長の人事評価制度の一環である職務分掌に新入職員のオリエンテーション実施を明記した。実施については月次レポートで報告を求めている。 本部では上述オリエンテーションで使用する研修教材を作成することを中期計画に含んだ。
40			3)支部事務局長も職員も本人が納得する人事考課の仕組みづくり	支部事務局長 ○ 支部職員△	組織運営・E15「支部事務局長の人事評価制度が実施され、支部職員の人事評価制度が構築される」	支部事務局長による人事考課制度へのアンケート結果	支部職員アンケート集計英語圏（和訳）	支部職員人事評価制度構築タスクの資料	2020年12月に支部事務局長を対象とした人事評価制度が構築できた。評価項目を含む制度全体についてコンサルティング会社の専門家によるサポートを受けて構築した。支部事務局長の評価は、本部事務局長のみの評価ではなく、支部職員のアンケートを参考にする仕組みも含んだ。2021年1月に4人の支部事務局長に制度のオリエンテーションを行うなど、1年をかけて一連のプロセスを実施。2021-2022年度は2年間の試行期間とした。2022年1月に初回の評価を実施した。支部事務局長による本制度についてのアンケートで、納得感が高い反応を得ている。 次のステップとして、支部事務局長の人事評価構築のプロセスを参考にして、支部事務局長と協力して支部職員に対する人事評価制度づくりに着手している。
41			4)支部自身が職員の人材育成を作る体制づくり	△	組織運営E15・E17「支部人材育成規程が整備される」				支部事務局長の人事評価制度構築の際に、支部の人材育成の体制づくりを支部事務局長の職務分掌とした。支部において部分的な能力強化や研修などは現在も行われているが、今後、支部人材育成規程を整備するとともに、支部事務局長により、体系的な人事管理、職員の人材育成プラン(キャリアプラン)を策定し、実行する。実施については、月次レポートなどで確認することとする。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
42	F. 施策運用に必要な統制環境の適正化								
43			1)理事長の交代	○		201909役員変更届け（理事長変更、辞任、増員）			（すでに2019年10月発行の添付資料において、2019年9月19日に交代したことを報告している）
44			2)本部事務局長の交代	○		本部事務局長雇用契約書（石川）			（すでに2019年10月発行の添付資料において、2019年末の降格と10月1日の新任を報告している）
45		⑫理事長及び本部事務局長の交代	3)理事長及び事務局長は内部から登用したが、今後外部から公募する	理事長△ 事務局長○	組織運営G12 「HFWのガバナンスが再検討され、合意が形成される」	理事会あり方検討委員会の議事録	本部事務局長のWEBでの公募告知	本部事務局長雇用契約書（山崎）	<理事長>2019年の不正発覚時以降に迎えた理事から、2021年総会にて改めて選任する計画であった。しかし、理事長・理事会の役割、事務局との関係などの再検討が必要という認識に至り、支部事務局長と本事務局長の職務分掌の再構築を優先して進めた。その完了後、2021年10月「理事会あり方検討委員会」を立ち上げた。HFWの全体のガバナンスの在り方を見直してから選任に進む。また、いきなり理事長として公募するのではなく、2022年中に新たに理事を迎えた後、2023年に不正発覚時には外部者であった人物を新理事長として選任する段階を踏むこととした。 <事務局長>2021年末に、支部事務局長と本部事務局長の職務分掌の再構築が完了した。2021年10月に「事務局長公募のための検討委員会」を設置し、公募を進めて2022年2月1日に新しい事務局長が就任した。 【2022年5月第三者による指摘事項】理事長は重要な役職であるため、当初の適正化施策に縛られず、段階を踏むように変更したのは、賢明な判断だと評価する。中期計画においても議論を十分に重ねて、よりよい道を進んで欲しい。
46		⑬本部事務局長の権限分散	1)新しい事務局長は組織全体の統括に専念する	○		新しい業務分掌規程	山崎事務局長 工数表		本部事務局長は組織全体の統括に専念するよう職務分掌規程を改定した。本部事務局長は組織全体の統括に集中している。
47			2)次長を廃止し、マネジャー3名体制で事務局長を補佐する	○		WEB本部職員リスト	運営委員会議事録例		本部事務局長に権限が集中しないよう、事務局長と3部門のマネジャーと常務理事で週1回の会合及び随時、審議、報告、情報共有ができる新体制が機能している。常務理事は認定特定非営利活動法人で長く事務局長を務めた人物。
48		⑭役員体制の強化	1)本部の業務を伴走する(常務) 理事を確保し、役員体制の強化	○		常務理事就任の東京都への役員変更届	運営委員会議事録例		
49	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								
50		⑮認定NPO法人格の取得	1)組織体制の変更とそれに伴う会計などの見直しを行い、取得に努める	△	組織運営I11 「「認定」取得の前提となる組織にとっての事業とは何かが整理されている」およびその指標				取得につながる定款の見直しや組織基盤の整備を中期計画において進め、早期の申請につなげる。 【2022年5月第三者による指摘事項】中期計画の統合先の表記は、もう少し積極的にしてはいかがか。今年度に申請してもよい状況と見受けられる。回答：中期計画立案時には未定であった責任者が事務局長に定まり、年内に定款変更を終える目標を設けるなど、組織的に優先度を高めて進めている。中期計画の表記の修正を検討する。
51			1)本部・支部の権限（立ち位置）の見直し、職務分掌の明確化	統合					D,Eへ
52			2)支部職員とのコミュニケーションを踏まえた計画や施策の実施。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実施。支部が話しやすいメンター的存在となる職員を本部に配置。	△	組織運営E15 「支部事務局長の人事評価制度が実施され、支部職員の人事評価制度が構築される」	組織運営E15「支部事務局長の人事評価制度が実施され、支部職員の人事評価制度が構築される」	職場環境アンケート集計（本部責任領域である待遇改善への要望）		本部職員が適切なコミュニケーションに努めるよう、入職時研修、定例会議、人事考課などにおいて新しいバリュー「尊重」への理解を深める機会を多数設けた。本部職員は支部職員との丁寧な連絡を心がけ、オンラインでの打合せやワークショップの活用をはじめ、日々のコミュニケーションでも双方向であることを重視するようになった。コメントを发出する場合も、理解・納得できているか、本部に対して求める改善点はないかを聞くようにした。 支部事務局長の人事評価の一環として2021年11月に支部職員への「職場環境アンケート」を実施、本部への不満、意見、コメントがあればすいあげられる機会にもなっている。このような取り組みを通じて、本部職員と支部職員は、話しやすい関係になってきている。 それに加えて、支部職員のメンター的存在としては当初想定していた本部職員の配置ではなく、支部事務局長には本部事務局長、支部職員には支部事務局長があたることとした。支部職員への「職場環境アンケート」を通して支部事務局長が支部職員のメンター的な役割を果たしているか、確認を取りながら進めている。本部事務局長が支部事務局長のメンター的な役割を果たせるよう、通訳を介さなければならない仏語圏支部事務局長とは、業務委託で通訳者を選任した。 【2022年5月第三者による指摘事項】このようなアンケートは、日本での回答は少ない傾向。しかし、HFW支部職員からはきちんとあがってきており、好ましい状況である。これらの訴えにはどう対応したのか。回答：アンケートは匿名回答である。英語圏と仏語圏で回答をまとめて、同語学圏の支部事務局長に共有した。また、コロナ禍による物価高騰を受けて多数寄せられた待遇改善については2021年は一時金を支給。2022年にもながしかの対応することを伝えてある。 【2022年5月第三者による指摘事項】待遇改善については、一時金であっても対応したことを評価する。対応が無く、回答者が意見・要望しても無駄だという「学習性無力感」を感じていくと、そもそも回答しないようになり、実施の意義がなくなっていく。アンケートをするのであれば、何かしら応える、応えようとしていると相手に伝わるように、今後も努めることが肝要。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
53			3)キャパシティー、リソースがあることを確認しながら計画立案	△	組織運営・C列&G列および海外事業部門C列	20200905_臨時理事会説明資料	2021年工数表	前中期計画実施枠組み_支部オリエンテーションPPT	2021年度の事業計画は、財政の悪化についても本部支部の職員の理解を得ながら作成を進め、事業の見直しや業務量の調整に苦慮したが立案に至り、実施した。上述の経験から支部のキャパシティーとリソースを確認しながら調整して立案することには時間を要することが分かり、2020年末までの中期計画の次の中期計画については、開始を2022年からとすることとした。2021年は、支部と行う前中期計画の評価を丁寧に行うことで、団体内外のキャパシティとリソースをこれまでよりは詳細に確認してから、下半期に2022年-2023年の2ヵ年の中期計画を策定した。しかし、十分に確認し完了とするためには、さらに事業計画と予算の策定能力やそれらの検討・審査プロセスの改善が必要である。
54			4)支部において物価上昇を加味した待遇改善を2025年末までに実現する	△	組織運営E16「支部給与規程が改訂される」	支部職員人事評価制度コンサルテーションMTG資料	中期計画 組織運営シート E16「支部給与規程が改訂される」 E19メモ書き：適正化施策(16)-4「物価上昇の加味した待遇改善を2025年末まで」に対応すること」		2022年度に取り組む支部職員の人事評価制度構築（E15）が、2022年2月に本件タスクチームが結成され始動した。職員の職務分掌の明確化（E14）と待遇見直しを含む支部給与規程の改訂と連動させて進める。
55		追加	徹底した情報公開の継続	○		WEBの2019年以降の適正化施策進捗のご報告			継続的に適正化施策の進捗状況の報告を、支援者へ郵送や個別の連絡で行っている。WEBサイトで2020年1月4月7月10月、2021年2月6月11月に一般公開している。2022年5月の第三者評価の結果も公開予定。
56		追加	国際協力NGO全体への寄与	○		登壇発表資料と主催者による広報文章			2020年1月の国際協力NGOセンターが主催の勉強会登壇を機会として、有志のNGOによりワーキンググループが発足。NGOの不正対応のスタンダードとなることをめざして業界に寄与すること、及び多くの注目を集めて適正化施策を進めることで取り組みの徹底につながると考える。2021年3月「新型コロナ時代の社会的リスク 腐敗防止・開発現場」（NGOと企業の連携推進ネットワーク）に登壇。新型コロナやテロにより現地化する必要に迫られている日本のNGOと、SDGsにより一層活発に社会貢献を推進していく企業の求めに応じて事例発表を行った。 【2022年5月第三者による指摘事項】HFWを見本に不正対応を行い、対応が評価された団体もある。情報公開・業界への共有はもちろん、ここまで丁寧に施策の進捗を追っている組織は、行政や企業を含めて稀である。よくやられているので継続を期待する。