



Title	助成財団プログラムオフィサーの仕事
Author(s)	大西, 好宣
Citation	開発分野の教育と研修のための事例教材集. 2006, p. 9-19
Version Type	VoR
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/14271">https://hdl.handle.net/11094/14271</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

## 助成財団プログラムオフィサーの仕事<sup>1</sup>

### プロローグ

「村瀬、先帰るよ。」

「俺も。お先！」

定時に暖房が止まり、寒くなったオフィスに同僚たちの声が響く。夜9時。

「お、もうこんな時間が。」

村瀬善雄は思わず呟いた。考えてみれば、今日の午後からずっとこのヒアリング資料にかかりきりだ。完成までにはあと小一時間というところか。

「もう少しだ。頑張ろう。」

思い切り背伸びをする。いいプロジェクトになりそうだ。善雄はそう確信していた。このところの残業で身体は疲れていたが、心は反対に弾んでいた。

「よーし。」

自らにそう気合を入れつつ、善雄はコンピューターの画面に再び目を移した。

### グランディアからの助成申請

5ヵ月前。善雄は東南アジアの小国グランディアのあるNGOから助成申請書を受け取った。東京に本部のある匙山財団のプログラムオフィサー（PO）<sup>2</sup>として、国際協力プロジェクトを扱うようになって5年。財団が助成対象とする国の中でも、グランディアは善雄の最も思い入れのある国のひとつであった。

かつては社会主義国であったこの国が、市場経済に向かって本格的に歩み始めたのは、1993年の総選挙以降の話。政府の方向性こそはっきりしているものの、市場経済化に向けた人材開発、法整備、民間企業育成など、問題は山積しており、その歩みはまだその緒についたばかりだ。同じ民族同士が殺しあった、内戦の後遺症も依然色濃い。

95年に初めてこの国を訪れ、首都グラハスの空港を一步出た時の驚きを善雄は今でも忘れない。遮蔽物なしに照りつける、南国の太陽の強烈な日差し。土埃と喧騒。灼熱。善雄の元に擦り寄ってきた少女の身なりの貧しさ。そして善雄の荷物を無理やりもぎ取っていったその小さな手。わずかばかりのチップをねだるその少女の、目はしかし誰よ

<sup>1</sup> このケースは、大西好宣により、（財）国際開発高等教育機構が開催したケースメソッドセミナー（2005年11月～2006年3月）において、国際基督教大学毛利勝彦准教授の指導のもとに作成された。実話を基にしているが、登場人物名、組織名、地名は架空のものである。©FASID2006

<sup>2</sup> この場合、POの呼称はあくまで総称であり、職位を示すアソシエート、チーフ、シニア等の言葉がその前に付随する。また、最上級職としてのプログラムディレクターもいる。

りも輝いていた。

善雄は自分の存在の小ささをも顧みず願ったものだ。この国を何とかしたい、と。

申請書の差出人は「社会的地位の向上を目指すグランディア女性協会」—Grandia Women's Association for Empowerment (GWAE) で、設立は1993年。同国で初の総選挙が行われた年である。本部は首都グラハスで、北部のポンチャム州にも2つの支部がある。

GWAEはその設立以来、ユニセフなどの支援を受け、グラハス郊外に住む婦人たちの識字教育に一貫して取り組んで来たほか、最近では裁縫を始めとする職業訓練にも進出しノウハウを蓄えつつある。

匙山財団では、外部から助成申請書を受け取った場合、以下のような流れで受付・処理される。

### 匙山財団の助成申請書処理の流れ

1. 寄せられた全ての助成に対する問い合わせは、まず財団内事業管理室で「問い合わせ」として登録される。
2. その中から、プログラムディレクターが「助成申請書として受領する」と判断した案件のみ、新規の助成申請として登録する。
3. 前年度から続いている継続事業の場合は、「問い合わせ」の登録をしないで直接「助成申請書」として登録する。
4. 「助成申請書」として登録された文書は、上記プログラムディレクターによって担当のPOが割り振られ、当該オフィサーが熟読の上推薦・却下等のコメントを財団のデータベースに記入する。
5. 以下、書類は順次理事長まで回覧され、PO（担当およびシニアレベル）、プログラムディレクター、そして理事長の全員が、皆で議論することを推薦したもののヒアリング（公聴会）への資料提出と担当POによるプレゼンテーションが許可される。
6. ヒアリングでは財団の全てのPO、役職員が出席して全員が納得行くまで議論する。
7. ヒアリング終了後、そこでの議論をもとにシニアレベルのPO、プログラムディレクター、そして理事長がコンセンサス方式により、案件の助成につき当否の判断を下す。
8. 上記7で推薦されたものの理事会に諮り、案件の公式な助成を決定する。

この流れに則って、第一評価者である善雄のところに助成申請書が回覧されて来た。2001年9月のことである。助成申請書のタイトルは「グランディア女性の社会的地位

向上のための IT 訓練事業」というもの。以下がその書き出しである。

### 「グランディア女性の地位向上のための IT 訓練事業」

#### 事業の背景

90 年代初頭、私たちグランディアの国民を苦しめた長い内戦がやっと終結しました。1993 年には国連主導のもと、民主的な国家に生まれ変わったのです。しかし、私たちの国はまだ貧しい。

とりわけ、人材の底堅さは深刻です。モノがないのはまだ我慢できますが、この国の将来を担うであろう、知識層の少なさは尋常ではありません。それもこれも、長い間この国を支配していた急進勢力が、当時の知識人たちを根こそぎ虐殺してしまったからです。

中でも女性はさらに深刻な状況に直面しています。教育の機会を与えられなかったという点で、男性との差が大きいのです。例えば、成人の識字率で見ると男性と女性との間には今も 10~20 ポイント以上の差があります。私たち GWAE はこの差を何とか埋めようと、設立以来女性を対象とした識字教育をひたすら実践し、かなりの成果を上げて来ました。

しかし、私たちの前にはもうひとつの難題が待ち構えています。いわゆる IT 時代の到来です。世界のグローバル化と共に、IT は最貧国であるグランディアにも入って来ました。IT はそれ自体確かに便利な道具ですが、コンピューターを買えない、また正規の訓練を受けられない大多数の層には新たな差別の手段に過ぎません。・・・・・・・・

「確かにそうだ。」

助成申請書を読み、善雄は思わず唸った。ジェンダー差別とグローバリズム（或いは IT 化）という 2 つの大きな波が、グランディアの貧しい女性たちを直撃している。グランディアでは最も恵まれているとされる首都グラハスでさえ、貧しさはごく日常の風景である。善雄はグラハスの空港で見たあの少女に思いを馳せながら、傍らのコーヒーに手を伸ばした。助成申請書の続きを読む。

### 「グランディア女性の地位向上のための IT 訓練事業」

#### 事業の目的

(短期) グランディアの女性に IT 訓練を施し、職業上の能力を付与すること。ひいては、IT による NGO の情報発信力を高めること。

(長期) これらの活動により、グランディアにおける女性の社会的地位の向上をはかること。

#### 活動の内容

グラハス近郊在住の本協会員グランディア人女性 50 人を選抜し、3 か月連続の IT 訓練を実施する。選抜にあたっては各人の英語力を優先するものとする。具体的なカリキュラム内容は以下の通り。

一ヶ月目：座学による PC ソフトの基本操作

1. ワードプロセッサー (1 週間)
2. 表計算 (1 週間)

- 3. プレゼンテーションソフト（1週間）
- 4. インターネットによる情報検索（1週間）

二ヶ月目：ホームページの作成

上記で習得した技術をもとに、ホームページの作成に関するノウハウを学び、実践する。

三ヶ月目：助成申請書の作成

前半は上記1、2で習得した技術をもとに、初步から中級程度の業務用文書を作成する。後半は上記3、4で習得した技術をもとに、助成申請が出来そうな団体を検索、リストアップし、実際に助成申請書を作成、プレゼンテーションを行う。

「うん、これはおもしろそうだ。」

助成申請書を読み終え、善雄は小さく呟いた。回覧文書に添付されている評価欄の、『推薦』という箇所に大きな丸をつけながら、さてその理由を何にしようかと考え始めた。

大型のODA案件を実施する政府関連機関に比べ、匙山のような民間の財団では助成の対象を比較的狭く限定するのが普通である。資金量の圧倒的な違いから、そうせざるを得ないという消極的な理由もあるものの、それ以上に財団設立時のミッションという側面が大きい。つまり、この財団は何のために設立されたのか、ということだ。

例えば、貧しい途上国の学生が日本の大学で学ぶことを支援する、という使命（＝ミッション）から設立された財団は、奨学金給付を主な仕事にするだろう。ホームレスの生活支援が使命なら、公園での炊き出しや住居のサービスが主な活動になる。

匙山財団の設立時のミッションは、「冷戦後の世界の動きの中で急速な変化を遂げている東南アジア地域、なかんずく旧社会主义計画経済圏の国々の発展を支援する」というもので、グランディアはもちろん対象国だ。従って、まずプロジェクトの地域に限つては大丈夫である。

善雄が困っているのはその内容だ。通常、民間の財団では、支援するプロジェクトの内容を、プロジェクト・ガイドラインと呼ばれるある一定のルールによって規定している。善雄は目の前の本棚から「匙山財団プロジェクト・ガイドライン」というタイトルの小冊子を取り出し、改めて注意深く読み始めた。

## 匙山財団プロジェクト・ガイドライン

匙山財団は、A国、B国、C国、そしてグランディアの市場経済導入のための移行経済努力を支援し、人物交流や人的資源開発を進めています。

従って当財団では、これら4か国の移行期経済支援を目的としたものを特に優先し助成します。具体的には、原則として以下に掲げるものを助成対象分野としますが、このことは時代の要請する先進的な試みを全て排除するものではありません。多くの申請を歓迎します。

### 優先事業および事業要件

匙山財団では、「発展と域内協力」というガイドラインを反映することを前提として以下のよう分野のプロジェクトの支援を行います。

#### 1. 人物交流 :

対象国と日本との相互理解を深めることを前提に、

- (1) 政策立案者に国作りのヴィジョンを提供することを目的とした、要人の招聘
- (2) 専門分野における知識・技術面での幅広い人物交流

を支援します。

#### 2. 人的資源開発／キャパシティ・ビルディング :

対象国の経済改革を成功に導き、地域経済の分野においても円滑な協力関係を築くため、必要な人材を養成することは急務です。また、対象国が国際舞台で果たすべき役割が増したことにより、国際社会の要請に応えることのできるシンクタンク、NGO等のキャパシティ・ビルディングも重要課題の一つとなりました。このような観点から対象国が実施する国際会議、各種訓練事業および共同研究を支援します。

#### 3. 活動事業・政策に結び付く研究 :

対象国で現在進行中の経済改革、および経済的安定の前提となる政治的安定の課題を理論・政策面から支援することを目的に、関連分野で調査・研究を行います。その際、研究成果が国の政策レベル、または域内協力の強化に反映されること、またはその後に続くプロジェクトに実際に結び付くことが条件となります。

このプロジェクトが匙山財団プロジェクト・ガイドラインの2. 人的資源開発／キャパシティ・ビルディングに該当すると結論づけるのは、この5年間に数百件もの助成申請書を審査した善雄にとって、比較的容易な作業であった。

その一方、善雄にとって気がかりな点がふたつあった。まず、財団の3つのガイド

インはどれも国レベルでの影響を期待・意図した内容になっている点である。当該プロジェクトの内容は、あくまでもグラハスという一都市とせいぜいその郊外に限られたものであり、どちらかと言えば草の根的な活動である。従って、例えばグランディア政府財務省の政策担当者に、国家予算策定のための様々な応用訓練を施す、というようなプロジェクトと競合した場合、どうしても優先順位は下がらざるを得ない。

もうひとつは、当該プロジェクトが草の根的であるが故に、もし他の地域で別の団体から同様の助成申請書が複数提出されて来たら、という懸念である。助成の透明性・公平性という観点からすれば、内容が同じである限りこれらの申請を全て支援する決定をしても不思議はない。しかし現実問題として、匙山財団の限られた資金力ではそれは絶対に不可能だ。善雄はこれらの懸念をひとまず胸に仕舞い、第二評価者である直属の上司、藤堂シニア・プログラム・オフィサーに相談してみることにした。

### 先輩プログラムオフィサーからの助言

「君の言うことはよくわかった。確かに心配はもっともだ。」

そう言う藤堂の顔は、だが何故か嬉しそうだ。こういう時の藤堂は人を試す癖があるのだ。そして、彼がこうして笑う時には既にその答えも用意しているのである。

「第一の懸念、つまり国レベルのプロジェクトではない、という点について、君ならどう反駁する？」

善雄は1週間考えた答えを率直に述べた。

「はい。第二の懸念、つまり地域が限定されてしまう、という点と合わせて、このプロジェクトにパイロット的性格を持たせてはどうかと思います。」

「ほう。と言うと？」

「まずグランディア国内で最も影響が大きいであろう首都のグラハスから始め、それが成功すれば徐々に地域を広げていく。それがひいては国家レベルの変革に繋がって行くだろうというわけです。」

「なるほど。」

「加えて、訓練の内容がITという、言わば時代の要請に基づくもので、これは財団ガイドラインの前文にある『先進的な試み』に当たるのではないでしょうか。」

「うん、いいね。多少例外的な扱いをしてくれ、というわけだな。よし、それで行こう。」

「ありがとうございます。」

善雄はホッと一息ついた。藤堂はやはり答えを準備していた。善雄は確信した。

「ところで、僕からもひとつアイデアがあるんだが。」

「・・・・。」

「このプロジェクトにあるジェンダーという観点は確かに大事だが、この財団は特にその点に拘っているわけではない。訓練を受けるのは女性だとしても、コンピューターが

空いている時間くらいは、例えば市民に無料で開放するなどということはできないかな。  
その方がプロジェクトの受益者層が広がる。」

このあたりの目の付け所がやはり藤堂は大したものだ、と善雄は感心した。  
「なるほど。わかりました。その点も含め、一度現地で代表者と会い、話し合いと調査の機会を持ちたいのですが。」  
「いいだろう。すぐに出張書類を準備するように。」

## グランディア国現地調査

こうして、GWAE の助成申請書は第二評価者からプログラム・ディレクター、そして理事長へと回覧され、いずれも無事「推薦」という評価を得た。財団のヒアリングで助成の可否を検討する権利が、ひとまず得られたのである。政府の ODA などに比べれば、民間の助成財団が支援できる金額は一桁も二桁も少ないけれど、関係する部署や機関の数も少ない分小回りもきき、一般的に採択の可否の意思決定や検討作業もこのようにより短期間になされる。善雄はこのシステムがとても気に入っていた。

それに、と善雄は思う。助成財団の P0 は学位を持った専任評価官としてその裁量権も大きい上に、政府機関の職員等に比べ異動も少ない。つまり、好きなことに没頭できるという意味で、ある分野の専門家として成長しやすい環境が整っている。善雄自身、グランディアに 5 年間ずっと関わってきたが、この国は知れば知るほど奥が深い。もっともっと知りたいと思う。P0 という仕事はそんな善雄の欲求を満たしてくれる。

「そうだ、グラハスへ出張するなら現地で確認する項目を予め考えておかなくては。」  
善雄はそう思い、確認リストを作成することにした。  
「あれも、これも・・。おっと、忘れるところだった。こういう聞き方もあるな。」  
日本にいながら現地での調査に思いを巡らせ、善雄の胸は早くも期待に弾むのだった。

2001 年 11 月、善雄は久方振りにグラハスに降り立った。日本の ODA で最近建設されたばかりの新しい空港だ。最早 95 年当時の掘っ立て小屋のようなそれではない。けれど、太陽の高さとコンクリートの地面から立ち上る陽炎は、全てあの日のままだ。日本から着込んで来た冬用の厚手の服が重く、善雄の身体はより一層汗ばんで來た。

ホテルへのチェックインを済ませた後、善雄が真っ先に向かったのはグランディアの国営テレビ局である。ここにはかつて匙山財団が助成をした関係で、旧知の間柄となつた両角がいる。両角は JICA の専門家としてグランディア国営テレビに派遣されており、グラハス生活 5 年のベテランだ。局では技術アドバイザーとして、若い現地職員に放送技術の訓練を施している。確認リスト最初の項目である、市内の IT 事情を尋ねるにはうってつけの人物だと善雄は考えたのだ。

「やあ、お久しぶり。ようこそはるばるお出でになりました。」

両角はそう言って両手を差し出して来た。がっちりと握手を交わす。ほぼ3年半振りの握手だ。人懐こい笑顔は変わらない。

テレビ局の現状を聞き、軽い世間話を済ませた後、善雄は本題に入った。

「グランディアではインターネットができますか？」

「ええ。超高速というわけにはいきませんが、一応使えますよ。ホテルや大学ばかりでなく、最近は街にインターネットカフェも増えてきました。この国は匙山財団の対象4ヵ国中では最もメディアの自由が認められているので、検閲も事実上ないようなものです。」

「最近受け取った助成申請書に、グランディア人女性のIT訓練という事業があるのでですが。」

「ほう、おもしろそうですね。首都グラハスにはインフラはある程度整っていても、それを扱える人がいませんからね。」

「その訓練の中味なんですが、インターネットで世界中の財団を検索し、自分たちのプロジェクトの資金調達ができるような人材を育成しようというものなんです。」

「それはいい。実践的じゃありませんか。グランディアはNGO銀座と呼ばれるほどNGOの数が多く、そういう需要は絶対にありますよ。加えて、財団から資金援助を引き出す訓練を、同じ財団が支援するというのは素晴らしい。匙山財団にしかできない仕事ではありませんか。」

「ええ、私もそう思うのです。実際の訓練内容は、申請書を書くのに欠かせないワープロや表計算ソフトといった基礎的なところから始めるのですが、結果は大いに期待できると思います。」

信頼を置く両角に褒められ、善雄は気分が良かった。必要な情報も得られ、初日から率先の良いスタートだ。

二日目。朝から肌を射抜くような灼熱の太陽の下、善雄を乗せた車は土ぼこりを舞い上げながら、グラハスの目抜き通りを進んで行く。小さな商店街の角を曲がり、50メートルほど進んだところで車は止まった。目の前の白い二階建ての建物がGWAEの本部だ。

「ここならほとんど市の中心部だな。一等地じゃないか。」

やがて門が開くと、一人のグランディア人女性が出てきた。

「ようこそ。私がGWAEの代表キエン・セタリーです。早速中をご覧に入れます。」

善雄が最初に案内されたのは、二階のコンピュータールームだ。部屋の中は白で統一されている。おまけに空調のよく効いた部屋だった。おかげで外の暑さが信じられないほど涼しい。部屋にあるコンピューターは20台ほど。いずれも最新のモデルではない

が、ワープロや表計算程度の基本的な操作には十分に耐え得るものだ。

「下半期の予算の残りで、あと 5 台増やす予定です。タダというわけではないのですが、今あるものも含め、全て企業から可能な限り安く譲っていただいている。」

キエン・セタリー代表はそう説明した。

次に案内されたのは一階の応接室。こじんまりしているが、商談をするには必要十分な設備だ。アシスタントがお茶を持ってきてくれた。先ほどから善雄は GWAE スタッフの働きぶりをそれとなく観察しているのだが、駐車係兼門番から始まり、コンピュータールームの責任者、そして秘書と、誰も彼もテキパキと動き要領が良い。セタリー代表の下、スタッフが良くまとまっていると感心した。善雄が用意してきた質問の幾つかは既に聞く必要もなくなったので、残る疑問を順にセタリー代表にぶつけてみた。

「GWAE の常駐スタッフは何人くらいですか？」

「そうですね。グラハス本部に常駐しているのは、私をふくめて 20 人くらいでしょうか。」

「団体の性格からして、殆ど女性なのでしょうね。」

「いえ、セキュリティの面を考慮して、そのうち 5 人は男性です。先ほどの門番はその内の一人です。」

「会員数はどれくらいですか？」

「全国に 800 人おります。これは全て女性です。事務所を開設していない地域が多いので、これからはもっと伸びると思います。」

「なるほど。よくわかりました。ところで、会計係の方と少しお話がしたいのですが。というのも、もしプロジェクトを支援することになった場合、匙山財團への報告は会計状況を含めてしていただくことになるからです。」

セタリー代表に呼ばれ、会計担当者だという女性が応接室に入ってきた。若くて澁刺とした女性だ。黙っていても、顔の表情などからその知性が感じられる。

「彼女が GWAE の会計係です。グランディアで一般的な単式簿記ではなく、複式簿記が出来る<sup>3</sup>極めて有能な人材です。残念なことに彼女は常駐ではなく、GWAE では殆どボランティアのような安い給与で働いてくれています。彼女のようない優秀な会計専門家は、外資系企業などからも引っ張りだこなのです。」

会計係として紹介された女性は、代表に目の前で褒められたことが恥ずかしかったのか、ややはにかんだ表情を見せた。

「それは完璧だ。複式簿記ができる人材がなかなかいないことは、私もよく知っています。よくぴったりの人が見つかりましたね。」

<sup>3</sup> 単式簿記は、単に収入と支出を記録するだけのもので、いわゆるこづかい帳に代表される。これに対して複式簿記は、物品等の経年劣化を考慮に入れた減価償却という概念を用いるのが大きな違いで、保有資産の時価評価額等を知ることができるなど、国際的な普遍性を有する。

「必死で探しました。私たちの団体は欧米の有名な財団から資金援助を受けることが多く、その際に会計は厳しくチェックされます。おかげで今まで随分鍛えられました。プロジェクトの内容と同じくらい、会計報告が大事なことは、だから私たちももう十分わかっていますよ。」

ここまで善雄は、GWAEという組織については既に十分な情報を得ていると判断し、質問をプロジェクトの内容に切り替えた。

「あのプロジェクト、私はなかなかおもしろいと思いました。」

「ありがとうございます。資金獲得のために財団へ提出する書類は、今のところ私一人で書いているのが現状です。団体の活動を広げ、より効率的に女性の地位向上を図るには、もっとたくさんの資金が必要です。そのためにはもっとたくさんの助成申請書を書かなければいけません。一人では明らかに足りないです。」

「私もそう思います。スタッフの訓練が必要ですね。」

「ええ。幸い、スタッフや会員の中には優秀な人が多く、訓練さえ施せばそんな人はすぐに育つという確信があります。」

「選考はどうするのですか？」

「今まで欧米の財団が支援してくれた英語能力の訓練事業があったのですが、そこで優秀だった人を中心に選考したいと思います。インターネットは英語が読めないと話にならないので。」

「スタッフや会員の数だけで研修生の数は足りそうですか？」

「いいえ。初年度はスタッフや会員を優先して選抜しますが、2年目以降は一般的のグラントディア人女性からも選びたいと思います。ワープロや表計算の技術はきっと役に立つはずです。」

「なるほど。講師はどうするのですか？」

「市内には民間のコンピューター学校が幾つもありますから、そういうところに頼んできてもらいます。」

「そうすると、カリキュラムはその講師次第ということですね。」

「ええ、大枠は提出した助成申請書に書いた通りです。私の気付かない点があるかもしれませんので、詳細は講師を選定してから話し合いで決めたいと思っています。」

「二階のコンピューターは GWAE のものですよね。一般に貸し出すことはありませんか？」

「基本的にはありません。ですが、それが支援の条件なら考えてみます。」

「GWAE には国内に支部が幾つかありますね。グラハスが成功したら他のところでも、ということは考えていますか？」

「もちろんです。ですが、それはむしろ私たちの能力というよりは、現地の環境や事情によります。グラハスほど IT 環境が整った地域は、国内にはほとんどないと言って良

いでしょう。それが現実です。」

「なるほど。よくわかりました。今回の滞在は非常に実りの多いものでした。セタリー代表のおかげです。ありがとうございました。」

おもしろいプロジェクトになりそうだ。善雄はそう確信した。GWAE という善雄にとっては初めて知る団体も、過去には欧米の有名な財團が数次にわたり支援するなど現地では高い評価を受けていることがわかった。組織の透明性も高いようだ。2日間の滞在を終え帰国した善雄は意欲に燃え、ヒアリング資料の作成準備に取り掛かった。