

## NGOに必要な条件

## 求められる経営感覚

1998年の「特定非営利活動促進法(NPO法)」の施行をはじめ、日本でも90年代から急激に増加した国際協力分野のNPO(NGO)。だが、その財務基盤のせい弱さを指摘する声も多い。ここでは、土のうを活用した道路整備事業を開発途上国で展開している(特活)道普請人の木村亮理事長のNGO経営の在り方に関する論考を掲載する。

## ぶれない活動方針

筆者が大学教員を務めつつ、二足のわらじで2007年に設立した(特活)道普請人は、昨年、税制上の優遇措置を受けることができる認定NPO法人の認証を取得した。認定NPO法人を取得するには、一定数以上の寄附者がいることや、情報公開を適切に行うといった要件を満たす必要があるため簡単ではないが、われわれは設立してからこの10年の間に大幅な組織強化を図り、活動予算も当初の50倍以上に膨らんでいる。

その過程で筆者なりに感じた、NGOの発展に必要な3つの条件を語りたい。

第一に、現場のニーズに合致し、誰にとっても参画しやすい活動を行うと同時に、活動方針がぶれないことだ。

例えば、道普請人は「住民が自ら貧困削減のために道直しに取り組むことを支援する」ことと、「住民たちに“自分たちでできる”という意識を持ってもらう」ことを目的としている。

開発途上国の農村では、大雨で道路がぬかるみ、車が通れなくなるといった事態が頻発する。そのため、住民が収穫した農作物を市場に運んだりすることができなくなり、貧困削減が滞る。

それに対し、われわれは「土のう」を活用し、「地産地消」で問題解決に取り組んでいる。土のうは、袋と土だけでつくれる上、人力だけで扱うことが可能だ。

土のうによる道直しは技術的にも簡単であるため、住民たちに「必要なインフラは自分たちで整備できる」という自信が生まれる。

これは、橋や水路の整備、ため

池づくりなど他のインフラも自分たちで整備しようと思う原動力にもなる。また、道路整備の会社を立ち上げるなど、彼らの生計向上につながる事業も発展する。

われわれは10年間、こうしたシンプルで分かりやすい事業モデルを掲げて活

動してきた。結果、活動地は25カ国に広がった。住民の意識改革のきっかけをつくり、発展につなげるという目標は今後も決してぶれないだろう。

## 後継者育成の視点を

第二に、しっかりした経営感覚を持ち、職員に十分な給与を払えるようにすることだ。

利益が出ると株主や社員に分配する株式会社と異なり、非営利のNGOの場合、利益が出ると次年度に繰り越しとなる。だからと言ってNGOで働く職員は、皆がボランティアというわけではない。

NGOとして海外で活動するには、現地への旅費や滞在費などがばかにならない。また、国内外で事務所を構え、人を雇おうとすれば、事業費の2割は管理費に持っていかれるだろう。

助成金を出す団体にもいまだに「NGOはボランティア」という感覚があるようで、事業へ助成してくれる場合も、人件費や管理費は加味されていないことが多い。だが、NGOは本来、給与として払うお金を事業費や管理費などに転用すべきではないと思う。

筆者はこれまで、国内外の大学



ケニアの道路長官らと京都で作戦会議。現地政府も巻き込んで開発途上国の道路整備を進めている

で苦労して国際開発の修士号を取得した後、NGO職員の職を得て意気揚々と海外の現場で働く若者を多く見てきた。こうした若者は、数年働くと、自分の置かれている境遇を冷静に考えるようになり、30代になると多くが辞めていく。

道普請人では、有給職員として日本人10人（うちパートタイム6人）、外国人20人が働いているが、われわれは彼らにしっかり給与を支払っている。また、メンバーで道直しプロジェクトを実施した際は、建設会社を退職したシニア技術者3人とスポットで契約し、現地に派遣した。彼らには「お金のためにやっているわけじゃない」と言われたが、筆者は「孫にいい格好がしたいでしょう」とほほ笑んでみせ、渡航費から滞在費、給与まできちんと支払った。

第三に、後継者を育てる意識を持ち、あらゆる年代の人材を巻き込むことだ。

NGOを継続的に運営し、発展させるためには、後継者の育成が必須だ。なぜなら次世代への技術やノウハウの伝承が必要だからだ。「自分たちだけでまだまだやれる」と考えるシニア層が、若手や中間層の人材を巻き込まずに立ち上げたNGOは、フットワークの軽い活動ができず、連鎖的に資金繰りが苦しくなることが多い。

組織とは、あらゆる年代の人材で構成され、若者の育成を含めた活動に取り組む中で成長していくものなのだ。

## 資金集めの秘訣

最初の掛け声はいいが、数年たつと尻すぼみになり、名が体を表していないNGOも多い。そうした団体に共通して言えることは、活動計画や活動報告、経理報告などの公表が不十分だということだ。

一般的に、NGOへの信頼性はNPOの法人格を持つことによって高まると言われるが、それでも実際にNGOにお金を貸してくれる金融機関は多くない。しかし、活動が軌道に乗り、財務状況をウェブサイトにも常に掲載していると、金融機関の方から事務所まで営業に来るようになる。高い志と経営感覚があれば、「お金がない」などと言わなくて済むのだ。

もっとも、会費や寄附だけでは限界があるし、企業も「CSR活動が大切だ」と言っただけでは、財布の紐は固いのが現実だ。また、政府の委託事業や助成金も限られているため、金融機関が営業に来るようになるまで財務を強化することは容易ではない。

そこで、私が今考えている資金集めの方法を一つお教えしよう。

日本は経済大国であり、国連機関、世界銀行などに多額の拠出金を出している。その際、日本人職員を期限付きで派遣しているのだが、実は、彼らは国際機関の中でプロジェクトの形成に関わっている場合が多いのだ。

そこでNGOは、自身の貧困削減の戦略をこうした職員に伝え、彼らが形成するプロジェクトに



京大大学院 工学研究科 教授  
(特活)道普請人 理事長  
国際開発ジャーナル論説委員

木村 亮氏

京大大学院 工学研究科 修士課程修了。京大 大学助手・助教授を経て、2006年より同大学国際融合創造センター教授。2010年より工学研究科教授。07年、土のうを使った開発途上国の道路整備を行う(特活)道普請人を設立し、その理事長を務める

NGOの活動を組み込んでもらうよう働き掛けてはどうか。

例えば、日本政府は世銀の中に、「日本社会開発基金」を設けている。これは日本が出す資金であるため、日本政府や世銀の関係者も、本音では日本のNGOに参画してほしいと思っている。貧困削減をキーワードに、NGOが参画できるプロジェクトを世銀に形成してもらうことが、私の短期目標だ。

もっとも、今後、日本のNGO活動の発展のためには、NGO側にも、経営感覚と社会起業家の精神を持った人材がもっと必要だ。

日本の若者よ、現場で経験を積み、自らの知識を高めて解決策を編み出しつつ、若さをエネルギーとして自らNGOを立ち上げよう。「社会問題を解決したい」という思いと情熱こそが、世界を変える。私のように二足のわらじをはいても構わない。解決しなければならぬ社会の課題は多いのだから。