

## 海外における国際協力関連事業

### リーダーシップ研修報告書

2012年12月15日～18日 カンボジア・シエムリアップにて

#### 研修の概要

当会は、現在4事務所において教育協力事業を実施している。組織の資源である人材、資金を効果的に活用するために、海外事務所のナショナルスタッフの人材育成を進め、日本人職員から現地職員へできるだけ職務権限を委譲し、ナショナルスタッフが主体的に事業および事務所運営を行っていくプロセスに3年前から取り組んでいる。

今回実施したリーダーシップ研修の目的は、海外事務所の副所長レベル、課長レベルのナショナルスタッフのリーダーシップ能力、組織マネジメント能力が向上することであった。2012年12月15日から18日の4日間、カンボジアのシエムリアップのホテルで実施した。研修の参加者は、カンボジア事務所の5名、ラオス事務所の3名、ミャンマー(ビルマ)難民事業事務所の3名、アフガニスタン事務所の3名の事務所の副所長、各事業課長、総務経理課長クラスの合計14名だった。各事務所の所長4名およびアジア地域ディレクター1名(在バンコク)が講師および研修の進行役を務めた。また、外部からの講師2名をクアラルンプールおよびプノンペンから招聘した。ホストとなったカンボジア事務所から3名がロジを担当した。

#### プログラム

1日に90分のセッションを4セッション、4日間で合計16セッションを以下の内容と講師で実施した。

Time	Program
<b>Day 1: 15 December, Saturday</b>	
8:30-9:00	Registration
9:00-9:30	Opening
9:30-10:30	Session 1: Key note speech Chair, NGO Education Partnership
10:45-12:15	Session 2: History, mission and vision of SVA
13:30-15:00	Session 3: Learning organization for social change
15:15-16:45	Session 4: Leadership
16:45-17:00	Wrap up of the day and announcement
<b>Day 2: 16 December, Sunday</b>	
9:00-10:30	Session 5: Communication
10:45-12:15	Session 6: Presentation
13:30-15:00	Session 7: Team building
15:15-16:45	Session 8: Conflict resolution
16:45-17:00	Wrap up of the day and announcement
<b>Day 3: 17 December, Monday</b>	
9:00-10:30	Session 9: Facilitation of meeting

10:45-12:15	Session 10: Use of media
13:30-15:00	Session 11: Rights based approach for development
15:15-16:45	Session 12: Rights based approach for development
16:45-17:00	Wrap up of the day and announcement
18:30-	Cultural night
<b>Day 4: 18 December, Tuesday</b>	
9:00-10:30	Session 13: EFA, MDGs and role of NGOs
10:45-12:15	Session 14: Networking and advocacy
13:30-15:00	Session 15: Strategic planning
15:15-16:45	Session 16: Strategic planning
16:45-17:15	Closing and evaluation

セッション1の基調講演では、カンボジアの教育分野 NGO の連合体である、NGO Education Partnership の理事長であるチム・マナビ氏より、長年にわたる NGO での経験に基づいて、組織のリーダーとしての資質、態度、価値についての講演を。彼女は、正直であること、希望を持ち続けること、楽観的であること、スタッフを褒めることがリーダーに必要と述べた。

セッション2では、SVA の 30 年間の歴史、実績、組織の発展を振り返った後、SVA の使命、理念について確認した。

セッション3では、組織の夢について、環境、空間、関係性、個人としての成長の4つの側面について、小グループで話し合って全体にシェアした。組織としての使命、理念を踏まえながらも、個人としての動機、コミットメントも持ち続けることが必要であること、個人としての関わりがなければ、組織の改革や成長はないことを学んだ。

セッション4では、リーダーシップのスタイルに、部下にすべてまかせて指導・監督をしない無責任型、部下の意見を聞かずに指示を与えるだけの専制型、部下の意見を聞きながら民主的に透明性をもって合意を形成し助言を与える改革型、支持型がある。改革型が NGO のリーダーシップスタイルに適していることを学んだ。

セッション5では、効果的なコミュニケーションのスキルについて学んだ。コミュニケーションを阻害する要因として、フィードバックの不足、異なる人びとと関係を持つことへの消極性、自信のなさ、偏見があげられた。そして、事務所でのスタッフ間のコミュニケーションの改善のためのアイデアを共有した。

セッション6では、効果的なプレゼンテーションのプロセス、パワーポイントを使ったスライドの作成方法を学んだ。参加者は、これまで自分たちが行ってきた発表のスタイルを振り返り、改善点を共有した。

セッション7では、チームビルディングの方法について学んだ。自分の部下を私たちと呼ぶのか、彼らと呼ぶのかといった、日常的な会話においてもチームビルディングのためにリーダーが気をつけるべきことがある。

セッション8では、スタッフ間の対立の解決について学んだ。対立を解決するためには、問題の原因を明らかにし、冷静に対処すること、その人のニーズと意見の違いを見極めることが大切である。対立は変化、改善のための機会ととらえられるべきである。

セッション 9 では、効果的な会議運営の方法を学んだ。明確な議題の設定、資料の準備、参加者の選定、適切な広さの会場の準備が必要であることや、司会者は、発言者、意思決定者ではなく、参加者の意見を引き出し、整理した後、意思決定を民主的に透明性を持って行う進行役としての役割が求められる。

セッション 10 では、コミュニケーションの媒体の使い方を学んだ。視覚媒体を用いない原稿を読むタイプの発表では、参加者はメッセージの 1%程度しか理解できない。効果的な媒体は、①明確な内容、メッセージ、②創造的であること、③楽しいこと、④学習者中心、⑤参加型、⑥体験型、⑦多様性の尊重といった特徴をもっている。効果的な学習プロセスとして **Popular Education** が紹介された。①目的、②指示、③活動、④フィードバック（活動からの反応）、⑤プロセッシング（現実とのリンク）、⑥まとめ（目的をこの段階で明確にすることもある）。

セッション 11、12 では、権利基盤の開発アプローチについて学んだ。権利ベースアプローチの原則は、①人権最低基準に基づいた事業形成を行うこと、②開発のゴールは、権利の実現、保障であること、③開発の目的は、人びとが権利保障を求めることができるように力がつくとともに、政府が人びとの権利の保障という義務を果たすことができるための力をつけることである。

セッション 13 では、EFA 目標、MDGs の内容、背景、経緯について学ぶとともに、活動国・地域における EFA 目標の達成状況を分析し、発表した。

セッション 14 では、アドボカシー（提言活動）の必要性とその方法について学んだ。アドボカシーは世界レベルの会議や国レベルの政策形成において行われるだけでなく、州レベル、郡レベル、コミュニティレベル、学校レベルでも行われるべきものである。SVA が実施している教育プロジェクトにおいても、教育局や中央政府、コミュニティ、親へのアドボカシー活動の要素を取り入れることが必要である。セッションでは、アドボカシー活動を効果的に行うためのステークホルダー分析について学んだ。

セッション 15、16 では、各事務所の戦略的組織強化の計画立案について学んだ。組織の強みと弱み、外部環境の機会と脅威について分析した。

すべての発表スライド、資料、研修の様子を撮影した写真は、CD にコピーされて、参加者が帰国する前に各事務所に 1 枚用意された。

## 成果と課題

研修の成果として参加者の終了時のアンケート結果から 3 点があげられる。第一に、リーダーに必要な知識、技能、態度について参加者が理解し、自己の不足している点を自覚し、リーダーとしての資質向上するためのやる気が高まった。第二に、SWOT 分析やステークホルダー分析など組織や事業の戦略的な計画立案手法、チーム・ビルディングや対立解決のための手法、権利ベースのアプローチに沿った事業計画立案の手法といったマネジャーが活用できる手法を参加者は実践できるようになった。第三に、4 事務所の経験、知見を共有し、相互に学びあうことで、事務所間の協力信頼関係を構築できた。

一方、反省点としては、内容を盛り込みすぎた面があり、広く浅くなってしまった面があげられる。今後は、能力強化が必要な点、弱点に焦点をあてて強化した方が良いと考えられる。