

令和 2 年度外務省 NGO 研究会  
「新型コロナウイルス感染症拡大に対する  
日本の国際協力 NGO の対応戦略」

“Towards a Resilient Society: Redesigning Japanese NGOs  
under the impact of COVID-19 pandemic”

2021 年 3 月

関西 NGO 協議会

## 目次

第一章：研究会概要	1
1-1. 背景と調査目的	1
1-2. 活動概要	2
1-3. 実施体制	2
1-4. アンケート概要	3
1-5. コンサルテーション概要	5
1-6. 最終報告会概要	6
第二章：COVID-19 に対する日本の国際協力 NGO の活動	9
2-1. 概要（刻々と変化するニーズに対応する日本の国際協力 NGO）	9
2-2. COVID-19 に対する国際協力 NGO（日本国内での活動）	11
2-3. COVID-19 に対する国際協力 NGO（海外での活動）	12
第三章：COVID-19 拡大に伴う「短期的な」日本の国際協力 NGO への影響	13
3-1. COVID-19 への対応に対する国際協力 NGO の自己評価	13
3-2. COVID-19 による国際協力 NGO の「財務」への影響	14
3-3. COVID-19 による国際協力 NGO の「海外での活動」への影響	16
3-4. COVID-19 による国際協力 NGO の「国内での活動」への影響	17
3-5. COVID-19 による国際協力 NGO の「海外駐在員」への影響	20
3-6. COVID-19 による国際協力 NGO の「事務所運営」への影響	21
第四章： COVID-19 拡大に伴う「中期的な」日本の国際協力 NGO への影響	24
4-1. 全国の国際協力 NGO が考える事業・経営方針の大幅な変化の方向性	24
4-2. 変化の方向性、整備すべき組織基盤や経営戦略	26
1) キーワード①「現地化」	26
2) キーワード②「日本と海外のシームレス化」	36
3) キーワード③「コレクティブ・インパクト」	41
4) キーワード④「幅広い支持の獲得」	46
5) キーワード⑤「組織と経営のアップデート」	54

## コラム一覧

コラム①：コロナ禍での大規模自然災害	19
コラム②：ニューメディアが齎している環境変化	34
コラム③：現地アクターへの直接的な資金割合	35
コラム④：自主事業構築のためのマーケティング分析	53
コラム⑤：ユニリーバ・ジャパン株式会社「WAAP」の取り組み	59
コラム⑥：11 の内部・外部ステークホルダーの 2025 年の未来予測	60

添付資料 1：アンケート回答要約

添付資料 2：コンサルティング概要

添付資料 3：最終報告会パワーポイント資料（キーノート）

添付資料 4：最終報告会パワーポイント資料（調査報告）

添付資料 5：最終報告会・5 団体からのコメント及び事例紹介

添付資料 6：COVID-19 に対する日本の国際協力 NGO 活動リスト

### 本報告書について

本報告書は、第一章の「本研究会概要」、第二章の「新型コロナウイルス感染症に対する日本の NGO の活動」、第三章の「2020 年 3 月から 9 月までに新型コロナウイルス感染症によって引き起こされた日本の NGO に対する『短期的な影響』」、第四章の「同三年程度の『中期的な影響』の予測等」で構成されています。どの章から読み進んでいただいても、理解できるように構成されていますので、ご関心がある章から読み進めていただければ幸いです。

## 第一章：研究会概要

### 1-1. 背景と調査目的

世界を見渡すと、紛争や自然災害などで故郷を追われ、難民、国内避難民となった人が2010年時点で約2,600万人、10年後には7,950万人と約3倍に増加していることから分かるように、人道支援のニーズは急拡大している。一方、日本国内でも近年、人口減少、少子高齢化、ひとり親世帯・子どもの貧困、経済低迷、地方衰退、自然災害等多くの課題が横たわり、多様化・深刻化が進んでいる。そのような中、2019年末、中国内陸部で発見された「新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19）」の世界的拡大は、地球規模で脆弱な人々を更に脆弱にさせる事態を引き起こす。日本の国際協力 NGO の多くは、これまでの課題に加え、パンデミックが引き起こした様々な課題に日本と海外で立ち向かうことになる。

日本の国際協力 NGO は、如何にして自らのミッションに向かって活動を継続していくことができるのか。今、その運営方法は大きな転換期を迎えている。COVID-19によって顕在化した海外駐在員の緊急帰国や移動制限下での厳しい事業運営、事業収入の柱の喪失や寄付の減少、在宅勤務や事務所の閉鎖など、現在、日本の国際協力 NGO が直面している様々な課題は、セクターが元来抱えていた脆弱性を改めて指摘しているに過ぎない。単にCOVID-19 拡大前の状態に戻すのではなく、社会に大きな変化が巻き起こるこの時代において、確実に時流を掴み、自ら矜持を持ってバージョンアップする”Build Back Better”（よりよい組織づくり）が、セクター全体に求められている。

感染症対策は一国内の努力だけで抑えきれものではない。まさに、「地球上の全員が安全になるまで、誰も安全ではない（No one is safe until everyone is safe）」とも言える。「誰一人取り残さない」という SDGs の理念を単なる掛け声とすることなく、人道主義の重要性を地球の隅々まで浸透させることができるのか。世界のあらゆる困難と不条理、苦しみを、そこに住む人々ともに乗り越えてきた国際協力 NGO の力が、まさに今、求められている。

本研究会は、一連の活動を通じて、以下の4つの目的を達成し、その結果を広く共有することで、日本の国際協力 NGO の運営判断に一助になることを願って実施するものである。

調査目的：

- 1) COVID-19 感染者の増加に伴う「短期的（2020年3月から約半年間）」な日本の国際協力 NGO への事業実施面、経営面での影響を把握、分析する。
- 2) COVID-19 拡大に伴い、日本の国際協力 NGO において今後加速すると思われる事業・経営方針の大幅な変化を特定する。
- 3) 2)に対して、日本の国際協力 NGO で既に実施されているグッドプラクティス（優れた取り組み）を把握、分析し、教訓を引き出す。
- 4) 2)に対して、3)や世界の NGO、異業種の例も参考にしつつ、3年以内に日本の国際協力 NGO が整備すべき組織基盤や経営戦略を整理する。

## 1-2. 活動概要

1) 活動期間：2020年7月～2021年3月

2) 活動内容：

(1)文献調査：ウェブサイトやウェビナー、書物を通じて、刻々と変化する COVID-19 に起因する社会変化や日本及び各国の NGO の情報を収集した。(2020年7月～2021年2月)

(2)アンケート調査：10月に日本全国の国際協力 NGO147団体を対象にアンケート調査を実施し、その結果の分析を行った。(2020年9月～12月)

(3)キーワード<sup>1</sup>の抽出：(1)文献調査及び(2)アンケート調査を通じて、日本の国際協力 NGO を取り巻く経営環境の未来予測を行った。(2020年12月～2021年1月)

(4)コンサルテーション：(2)アンケート調査結果や(3)キーワードを深く掘り下げ、分析するためのコンサルテーションを計20回実施した。(2020年12月～2021年2月)

(5)SNS ページの開設：コロナ禍における日本の NGO に必要な情報をまとめた Facebook コミュニティ「NGO と COVID19・情報共有コミュニティ」を開設した。(2020年7月～2021年3月) ※2021年3月21日現在 425名

(6)オンライン最終報告会の開催：上記(1)～(4)の調査結果を広く共有することを目的に、169名を対象とした最終報告会を開催した。(2021年3月)

(7)報告書作成と提言のまとめ：最終報告書にまとめ、申請団体及び外務省の HP、上記

(5)SNS ページ等を通じて、成果を広く共有した。(2020年12月～2021年3月)

## 1-3. 実施体制

本調査の実施体制は以下の通り。※肩書は調査開始当時

1) 事務局：特定非営利活動法人関西 NGO 協議会

・調査統括：同事務局長 高橋 美和子

・研究会会計管理業務：同職員 谷川 詩織、同職員 仲井 友佳子

・研究・調査補助業務：同職員 中川 寛子、同インターン 竹西 優香

・報告会オンライン運営業務：同職員 佐野 光平

2) 研究会コーディネーター・(50音順)

・特定非営利活動法人関西 NGO 協議会副代表理事 熱田 典子

・特定非営利活動法人関西 NGO 協議会提言専門委員政策アドバイザー 井川 定一

・NGO 安全管理イニシアティブ (JaNISS) コーディネーター 折居 徳正

・公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン グローバル戦略ディレクター  
塩畑 真里子

・特定非営利活動法人難民を助ける会 (AAR Japan) 専務理事・事務局長 堀江 良彰

---

<sup>1</sup>当初「メガトレンド」としていたが、メガトレンドより細かいが重要な団体内部の変化等も含めるために「キーワード」という表現に改めた。

3) 研究会アドバイザー

- ・特定非営利活動法人 NGO 福岡ネットワーク 連携推進担当 河上雅夫

4) 実施協力団体：

- ・特定非営利活動法人 沖縄 NGO センター（沖縄地区）
- ・特定非営利活動法人 NGO 福岡ネットワーク（九州地区）
- ・特定非営利活動法人 えひめグローバルネットワーク（四国地区）
- ・特定非営利活動法人 名古屋 NGO センター（中部地区）
- ・特定非営利活動法人 国際協力 NGO センター（関東地区）
- ・特定非営利活動法人 IVY（東北地区）
- ・一般財団法人 北海道国際交流センター（北海道地区）

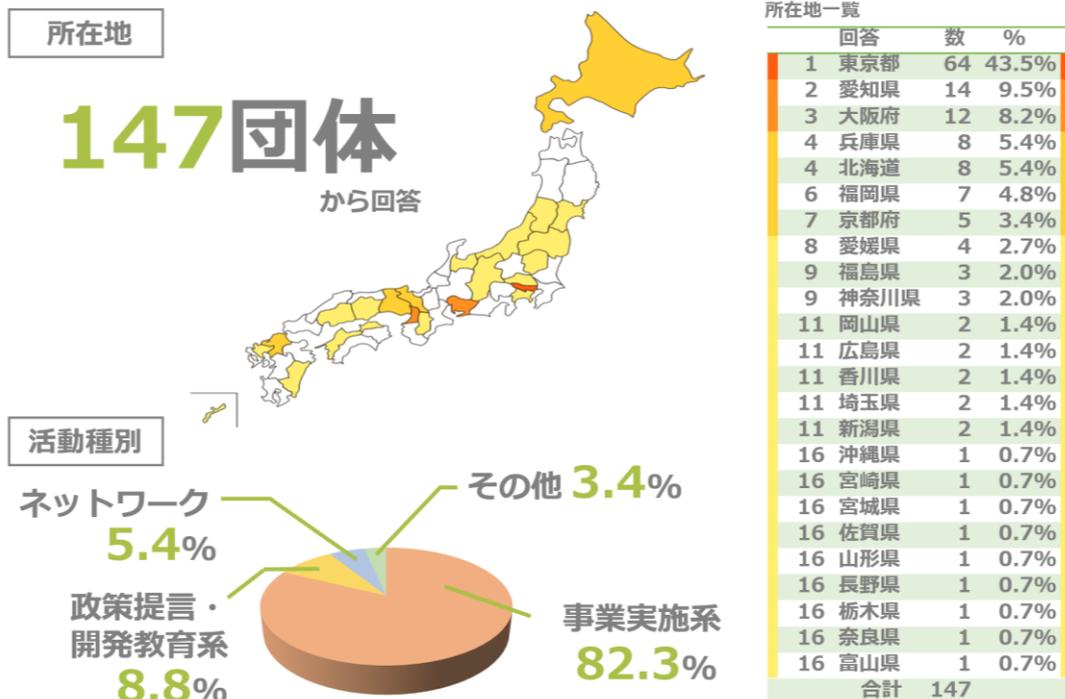
1-4. アンケート概要

アンケートは、インターネットを活用し、全国のネットワーク NGO（実施協力団体）の協力を通じて実施した。アンケート結果のまとめは第二章～第四章で紹介・解説するが、アンケートの回答そのものは、「添付資料 1：アンケート回答要約」を参照いただきたい。第二章以降、本稿では「本研究会アンケート」と記載する。

1) 実施期間：2020年10月8日（木）～25日（日）

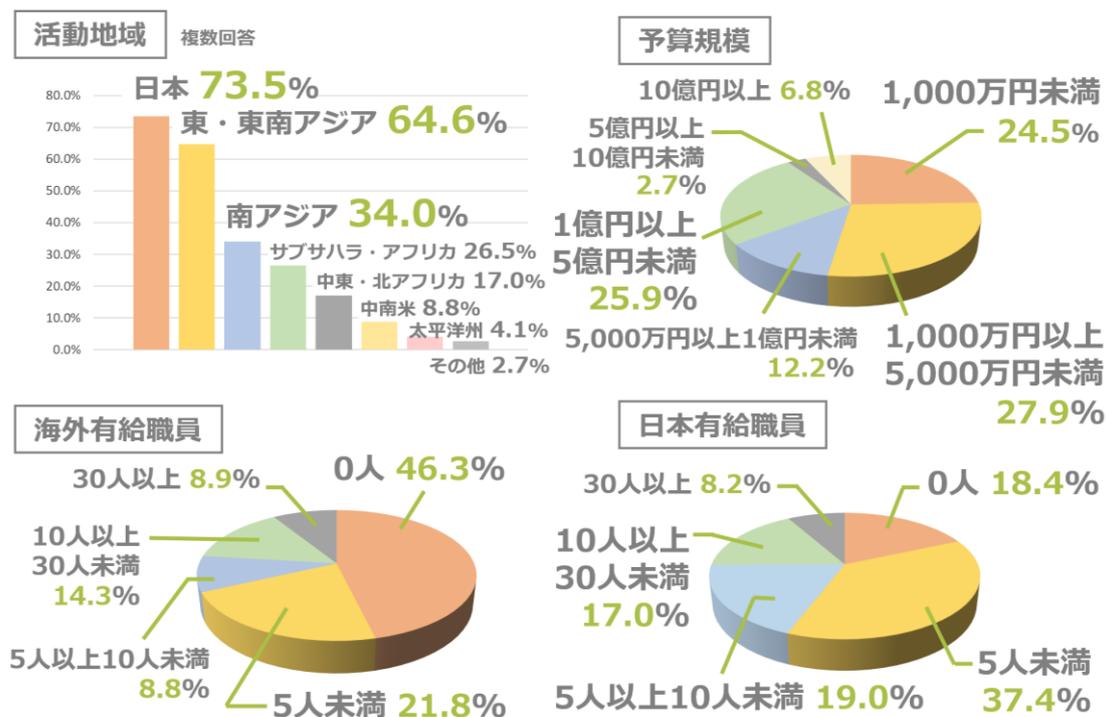
2) アンケート回答団体概要

アンケート回答団体概要①



本アンケート回答団体は、北は北海道、南は沖縄までの 24 都道府県、多様な活動・予算規模で構成される計 147 の国際協力 NGO から構成されている。回答団体のうち、東京都、愛知県、大阪府に本部事務所を置く団体が 61.2%となっており、これは、「NGO データブック 2016～数字で見る日本の NGO～」(発行：外務省国際協力局民間援助連携室、執筆／作成 特定非営利活動法人国際協力 NGO センター、以下「NGO データブック 2016」)の「都道府県別の本部事務所所在地」における同 3 都府県の合計 55.6%と傾向として同じと言える。また、これに加え、回答団体の 82.3%が、開発や緊急救援等の事業実施系団体、回答者の内 90.5%は、代表から部長クラスの経営層によるものであることも追記しておく。

## アンケート回答団体概要②



回答団体の活動地域は日本を含むアジア圏が最も多く、それにアフリカや中東が続く。予算規模では、5億円未満の団体が全体の 90.5% (133 団体)、日本国内の有給職員の数では、30 人未満が全体の 91.8%、海外での有給職員の数では、30 人未満で 91.1% を占めた。

	予算規模	数	%
1	1,000 万円未満	36	24.5%
2	1,000 万円以上 5,000 万円未満	41	27.9%
3	5,000 万円以上 1 億円未満	18	12.2%
4	1 億円以上 5 億円未満	38	25.9%
5	5 億円以上 10 億円未満	4	2.7%
6	10 億円以上 20 億円未満	3	2.0%
7	20 億円以上	7	4.8%
		147	100.0%

表：アンケート回答団体予算規模別

#### 1-5. コンサルテーション概要

アンケートで抽出された点を更に深く分析し、グッドプラクティスや課題を抽出し、今後の NGO セクターの方向性を分析するために、全国の NGO 関係者 19 名、海外のコンサルタント 1 名に、コンサルテーションを行った。各コンサルテーションの概要は、「添付資料 2: コンサルテーション概要」をご参照いただきたい。

1) 実施期間：2020 年 12 月～2021 年 2 月

2) 実施団体：(50 音順)

- (1) 特定非営利活動法人 e-Education 代表理事 三輪開人氏
- (2) 特定非営利活動法人ウォーターエイド・ジャパン 事務局長 高橋郁氏
- (3) 特定非営利活動法人かものはしプロジェクト 共同創業者・理事長 本木恵介氏
- (4) 公益財団法人結核予防会  
国際部長・理事 岡田耕輔氏、国際部 後藤眞喜子氏、紺麻美氏
- (5) 特定非営利活動法人国際子ども権利センター 事務局長 奥山（赤松）桂子氏
- (6) 特定非営利活動法人 CWS Japan 理事・事務局長 小美野剛氏
- (7) 特定非営利活動法人 JIM-NET 海外事業部 齊藤亮平氏
- (8) 特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会 事務局長 小松豊明氏
- (9) 公益社団法人シャンティ国際ボランティア会 事務局長 山本英里氏、栗本 愛氏
- (10) 特定非営利活動法人ジャパンハート 事務局長 佐藤抄氏
- (11) 公益財団法人ジョイセフ 業務執行理事・事務局長 勝部まゆみ氏
- (12) 特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス  
理事長 小川真吾氏、啓発・人財育成チームマネージャー 栗田佳典氏
- (13) 特定非営利活動法人日本国際ボランティアセンター 理事・事務局長 伊藤解子氏
- (14) 野毛坂グローバル 代表 奥井利幸氏
- (15) 公益財団法人 PHD 協会 事務局長 坂西卓郎氏 総務 中村 朱里氏
- (16) 特定非営利活動法人ピースウィンズ・ジャパン 海外事業部長 山本里夏氏  
海外事業部マネージャー 斎藤栄氏、国内事業部次長 橋本笙子氏
- (17) 一般社団法人ピースポート災害支援センター 理事・事務局長 上島安裕氏
- (18) READYFOR 株式会社  
キュレーター事業部ソーシャル部門リードキュレーター 徳永健人氏
- (19) 特定非営利活動法人ワールド・ビジョン・ジャパン 支援事業部開発第 2 課  
課長 佐々木貴代氏、同課 シニアプログラムコーディネーター 高橋布美子氏
- (20) Ateneo de Manila University, Development Studies Program Department, Faculty Member. Mr. BALGOS, BENIGNO C.

## 1-6. 最終報告会概要

本研究会の調査結果を広く関係者に共有することを目的に、最終報告会を開催した。



※最終報告会 ZOOM 画面より

### 1) 開催概要

- ・主催者：外務省 ・実施団体：特定非営利活動法人関西 NGO 協議会
- ・日時：2021年3月5日（金）14：00～16：00 ・ウェビナー開催
- ・参加申込：169名 ※NGO 外務省2名、NGO 関係者131名、ODA 実施機関12名、民間助成団体3名、民間企業2名、その他：19名（大学教員、学生等）

### 2) 報告会内容

#### (1) 開催挨拶：外務省国際協力局政策課長兼民間援助連携室長 白井 将人氏

各コーディネーター、全国各地のネットワーク NGO、パネリスト、キーノートスピーカーのご協力に謝意を示すと共に、外務省、JICA、国際協力 NGO のそれぞれの知恵を集め、今回の「危機」を「機会」に変えることを望んでいる。

#### (2) 研究会概要説明：関西 NGO 協議会副代表理事 熱田 典子氏

COVID-19 が拡大する中、国際協力 NGO は大きな転換期を迎えた。本 NGO 研究会は、今後、日本の国際協力 NGO の活動環境がどのように変化していくのか可能な限りまとめ、各団体の組織運営や支援活動の判断材料として活用頂くことを主たる目的とする。

#### (3) キーノートスピーチ：

「日本における COVID-19 に対する CSO<sup>2</sup>の活動～グローバルな視点からの考察～」

法政大学大学院連帯社会インスティテュート運営委員長・教授 柏木 宏 氏

2020年初頭からの COVID-19 感染拡大以降、国内外の動きを以下の三段階の時系列に分類し、各フェーズにみられた社会現象や課題と照らし合わせ、グローバルな視点から国内外

<sup>2</sup> CSO（Civil Society Organization）は、ここでは国際協力 NGO や国内活動を主とする NPO を含めた「市民社会組織」全般を指す。

の CSO の活動内容をみる。それぞれの段階で表面化した課題への CSO の柔軟な対応を評価するとともに、ワクチンの配分問題、人権差別、経済格差など問題を「国難」としてだけでなく、「世界難」として捉え、問題解決を進めるために、CSO が中心となり、国民や政府に啓発活動を展開する必要性を提唱する。

- ① 2020 年 1～2 月：中国の感染爆発と国内中国人への差別偏見拡大
- ② 2020 年 3 月～5 月：緊急事態宣言下に生じた諸問題への対応、CSO の経営悪化
- ③ 2020 年 6 月～2021 年 2 月：感染抑制と社会経済活動再開に関与

※内容は、「添付資料 3：最終報告会パワーポイント資料（キーノート）」を参照

(4) 調査報告①：「COVID-19 拡大に伴う『短期的な』日本の国際協力 NGO への影響」

報告者：NGO 安全管理イニシアティブ (JaNISS) コーディネーター 折居 徳正氏

アンケートに基づき、2020 年 3 月～9 月の短期的影響を①COVID-19 に対する国内外での活動、②COVID-19 への対応に対する自己評価 ③財務変化・状況 ④事業の継続性 ⑤駐在員派遣 ⑥事務所運営 以上 6 つのテーマに絞り、多角的な視点から考証を試みる。

(5) 調査報告②：「COVID-19 拡大に伴う『中期的な』日本の国際協力 NGO への影響」

報告者：関西 NGO 協議会提言専門委員政策アドバイザー 井川 定一氏

今後 3 年間の経営及び活動環境変化の潮流について①現地化、②日本と海外のシームレス化、③コレクティブ・インパクト、④組織と経営のアップデート、⑤幅広い支持の獲得の 5 つのキーワードに分類し予測、必要な基盤強化について紹介する。

※(2)(4)(5)の内容は、「添付資料 4：最終報告会パワーポイント資料（調査報告）」を参照

(6) 調査報告②に対するコメント及び事例紹介：難民を助ける会事務局長 堀江 良彰氏

① 「現地化」：セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン グローバル戦略ディレクター  
塩畑 真理子氏

② 「国内外シームレス化」：CWS Japan 事務局長 小美野 剛氏

③ 「コレクティブ・インパクト」：PHD 協会事務局長 坂西 卓郎氏

④ 「幅広い支持の獲得」：テラ・ルネッサンス理事長 小川 真吾氏

⑤ 「組織と経営のアップデート」：ウォーターエイド・ジャパン事務局長 高橋 郁氏

※内容は、「添付資料 5：最終報告会・5 団体からのコメント及び事例紹介」を参照

(7) コメント・質疑応答：セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン 塩畑 真里子

① 質問：今後日本の NGO として求められている人材育成は何か。また、予算規模が大きいほど成長率が高いとあるが、今後 NGO の方向性はどうかあるべきか。

回答(井川氏)：人材育成の役割も担う海外駐在員のポストが減少傾向にある。NGO 職員としての経験を積めるような人材の育成の機会を意識的に設ける必要がある。

また、予算規模と成長率の関係は絶対的なものではないが、その傾向は見受けられる。規模の大きい団体だけでミッションが達成できるわけではなく、中小規模の団体がそれぞれ成長し、組織の安定化を図ることができる環境を整備する必要がある。

- ② 質問：コレクティブ・インパクトに必要なのは個々の NGO の強みを活かしたネットワークである。実現する為に望ましい環境は何か。政府は何をすべきか。

回答（坂西氏）：NGO の合併は各々のミッション・ビジョンの調整から困難である故、ネットワーク機能の重要性は高い。

回答（井川氏）：政府のみならず、援助セクター全体でコレクティブ・インパクトを促進することが大切である。

- ③ 質問：セクターを超えた人材育成の必要性をどう捉えるべきか。

回答（小美野氏）：NGO と企業の交流は、相互理解の促進という点で良い。どのように連携すべきか模索する上で、ニーズとシーズを明確にできる対話の場を増やすことが重要。そのような場で共感が生まれる仕組み、共感を得た後、その事業を即実践できる柔軟性、敏捷性を兼ね備えた資金メカニズムも必要である。ネットワークは大きな役割を果たす。

- ④ 質問：予算規模と成長率の相関関係などアンケート結果から言える点は何か。

回答（井川氏）：同じ予算レベルでも団体によって成長率は異なるため、詳細な財務分析を行い、成功事例を共有することが大切。団体ごとに抱える状況や課題は様々で、適正な規模も一様ではない。ミッションを到達するために各団体必要なことを、見極めることが大切である。

- ⑤ 質問：これからの日本の市民社会組織に期待することは何か。

回答（柏木氏）：日本の社会で既に国際化している問題、例えば外国人労働者支援などの現場の知見は、海外でもモデルになるケースがあり、人材育成の機会にもなっている。よって、国内で事業を行う団体が海外に目を向け、海外と繋がりを強めて同一の問題に協働して取り組める機会を創出していくことが大事。また、現地化に関して言えば、海外の日本人スタッフの数を縮小することになれば、国を超えた繋がりをどうやって作ればいいのか、という課題が出てくる。スタッフが現地に行き経験を積み、課題や解決のためのノウハウを持って帰る機会が減れば、日本国内で国際協力の事例に直接的に触れる機会も減る。国際協力の具体性が薄れる。

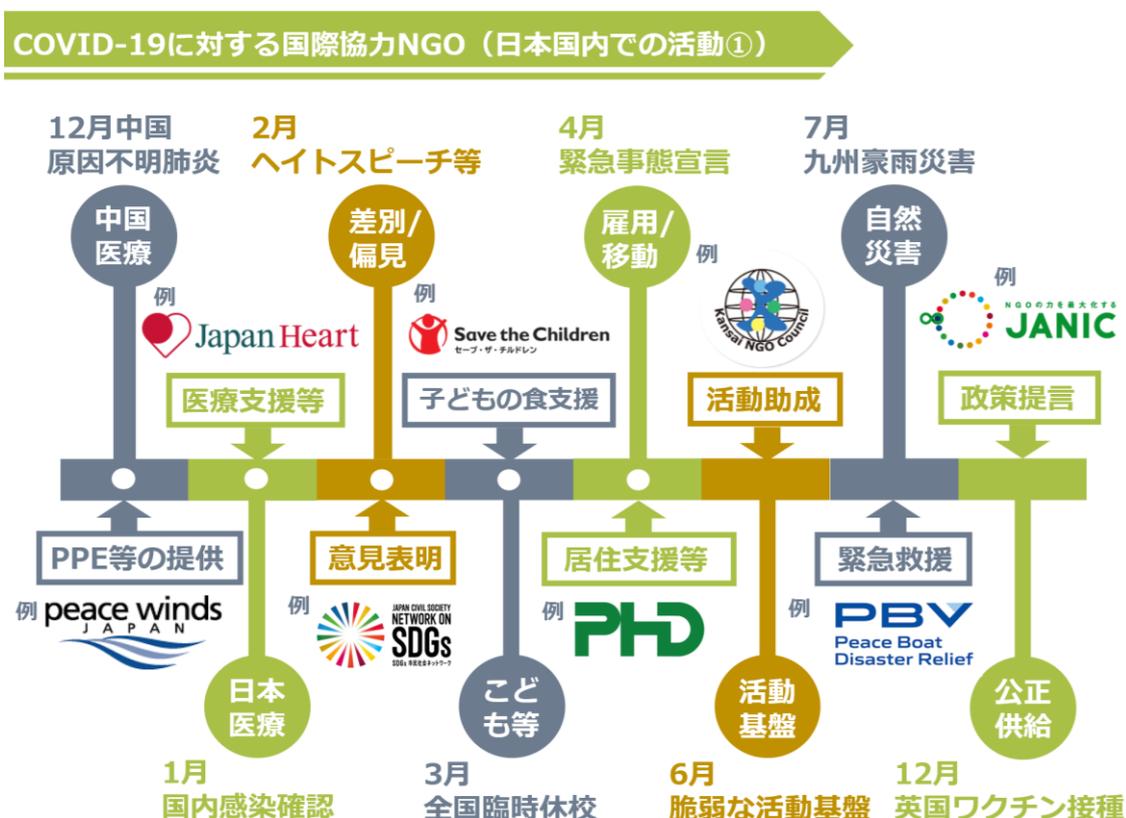
#### (8) 閉会挨拶：関西 NGO 協議会代表理事 三輪 敦子氏

主催者である外務省、今年度 NGO 研究会の関係者、実施協力をいただいた全国のネットワーク NGO、本報告会登壇者に感謝する。国内外のシームレス化の重要性、「現地化」における多数の検討すべき点について再確認できた。また、今回のパンデミックでは、グローバルな共助と公助の支え合いが求められ、その重要性はより明確化している。共助と公助の支え合いの発展が、誰ひとり取り残さない社会の実現を可能にすると考える。

## 第二章：COVID-19 に対する日本の国際協力 NGO の活動

ここでは、COVID-19 に対する日本の国際協力 NGO の活動の概要を紹介する。各団体の活動地域と内容は、「添付資料 6: COVID-19 に対する日本の国際協力 NGO 活動リスト」をご参照いただきたい。

### 2-1. 概要（刻々と変化するニーズに対応する日本の国際協力 NGO）<sup>3</sup>



2019年12月、中国内陸部において発見されたCOVID-19が世界中に拡大するにつれ、多くの社会課題が表面化した。2020年1月から2月上旬にかけて中国国内で感染者が爆発的に増える中、世界各地で緊急支援を行う特定非営利活動法人ピースウィンズや、阪神大震災を機に誕生した神戸のCODE海外災害援助市民センター等のNGO、日本国内を拠点とする日中の交流を促進するNPO等が、中国にマスクや防護服等を送る活動を行った。

2月上旬に乗客の感染が確認されたクルーズ船が横浜港に入港し、日本国内の感染者数が拡大していくと、NGO・NPOの活動が日本国内の医療支援に移行していった。2004年から東南アジアで医療活動を行う特定非営利活動法人ジャパンハートは、海外での医療活動で培った経験や医療者ネットワーク、および機動性を活かして、日本国内700以上の医療

<sup>3</sup> 井川 定一「SDGs白書2020-2021～コロナ禍におけるNGO・NPOによるSDGsへの取り組み～（インプレスR&D）」一部修正して筆者が転載

機関に個人用防護服を提供する活動を行ったほか、全国の約 600 の介護福祉現場に感染対策指導を実施し、28 の医療機関などに 120 名近くの医療従事者を派遣するに至った。同時にこの頃、日本において中国人や韓国人に対するヘイトクライムが発生するが、非難する声明文を出したのも、普段から人権推進の活動を行っている NPO であった。

3 月上旬から全国の小学校、中学校、高等学校、特別支援学校が臨時休校となり、新たな課題が表面化していく。共働きやひとり親世帯の子どもたちの居場所の提供、教育を受けられない子どもたちのためのオンライン教育環境整備、学校給食を食べることができなくなった子どもたちへの子ども食堂、ストレスや悩みを抱える保護者への相談対応、休職せざるを得ない保護者への対応など、多岐にわたる活動が NGO・NPO によって繰り広げられた。

その後も感染拡大が止まらず、4 月には緊急事態宣言が発出される。人との接触を「最低 7 割極力 8 割」まで削減することが目標とされる中、NGO・NPO は、雇用の問題に対応するための雇用・労働相談ホットラインの開設や居住支援、在日留学生や技能実習生など帰国困難外国人への居住場所や食糧の提供を行うなど、行政の福祉サービスから零れ落ちた人々に対して、きめ細やかな社会のセーフティネットを張り巡らしていった。また、シングルマザーの問題に取り組む NPO が、母子家庭の状況を調査し、国や自治体に対して支援を求めたことで、2020 年度第 2 次補正予算に「ひとり親世帯臨時特別給付金」が盛り込まれるなど、NPO による政策提言活動も成果を上げていった。

また、世界の感染者数が日に日に拡大する中、日本の NGO は、前述の日本と中国を加えた、少なくとも 89 の国と地域で約 75 万人に対して COVID-19 への対応を行った。その活動は、食糧や生活必需品、衛生用品、個人用防護具、診断キットの提供、そして、啓発活動や健康相談対応、学習サポート等多岐にわたった。元来 NGO の活動地は、感染症に脆弱な地域であることが多い。特に難民キャンプや貧困地域などでは、ソーシャルディスタンスを確保することは容易ではなく、また衛生的な水、マスクや石鹸など最低限の物資も圧倒的に不足していた。そのため、日本の NGO の 93.4%は、COVID-19 拡大以前から活動している地域において、これまでの活動に追加する形で、COVID-19 拡大を食い止めるための活動を行っている。

特定非営利活動法人国際協力 NGO センター（以下、JANIC）は、2020 年 12 月に「グローバルに公正な新型コロナウイルス感染症ワクチン供給の実現を求める」とした声明を出し、ワクチン・ナショナリズムとも呼ばれる動きをけん制、「COVAX ファシリティー（COVID-19 のワクチンを、複数国で共同購入し、公平に分配するための国際的枠組み）」によって、ワクチンは貧富の差に関係なく全ての国・地域に供給されるべきと主張している。

当初中国国内の保健・医療問題への「国際協力」として開始した日本の NGO の活動は、感染症が拡大する中で、保健・医療から教育や生計、子どもの保護、公正の追求等へ、活動地を日本と世界の脆弱な人々へ迅速に移行していった。感染症対策は一国内の努力だけで抑えきれものではない。まさに、「地球上の全員が安全になるまで、誰も安全ではない」と言える。

## 2-2. COVID-19 に対する国際協力 NGO（日本国内での活動）

### COVID-19に対する国際協力NGO（日本国内での活動②）



PPEの提供 ©AAR



発熱外来車両貸出 ©PWJ



留学生への食糧提供 ©PHD

国際協力NGO

**33団体**  
**約11万人**



#### 活動内容（複数回答）

※全33団体

- 1位：物資の提供（20団体・60.6%）
- 2位：研修の実施／情報提供（13団体・39.4%）
- 3位：生活困窮者保護・相談（10団体・30.3%）
- 4位：医療従事者による治療（3団体・9.1%）
- 5位：施設の建設・提供（1団体・3.0%）

#### 活動資金（複数回答）

- 1位：無指定自己資金（17団体・51.5%）
- 2位：民間助成金（15団体・45.5%）
- 3位：指定寄付金（13団体・39.4%）
- 4位：政府・自治体補助金（4団体・12.1%）
- 5位：繰越金（2団体・6.1%）

日本国内では、国際協力 33 団体が、約 11 万人を対象に、COVID-19 に対する活動を行ってきた。活動内容（複数回答可）は、消毒剤やマスク等の物資の提供（20 団体・60.6%）、予防や感染時対応等の研修の実施（13 団体・39.4%）、生活困窮者の保護・相談受付（10 団体・30.3%）、医療従事者による治療（3 団体・9.1%）、施設の建設・提供（1 団体・3.0%）、その他（13 団体・39.4%）となっている。33 団体中、19 団体が既存の事業地で、14 団体が、新事業地で活動を実施しており、その資金源は、無指定自己資金（17 団体・51.5%）、民間助成金（15 団体・45.5%）、指定寄付金（13 団体・39.4%）、政府・自治体補助金（4 団体、12.1%）となっている。活動を実施する際に活かされた点としては、「国内外での災害支援や子どもの保護の経験や知識」、「医療者や行政、NPO、専門家等のネットワーク」が挙げられた。

## 2-3. COVID-19 に対する国際協力 NGO（海外での活動）

### COVID-19に対する国際協力NGO（海外での活動）

76団体

世界89ヶ国

約75万人



衛生教育©NICCO



生活必需品提供©JAFS



地域の消毒活動©IVY



#### 活動内容（複数回答）

※全76団体

- 1位：物資の提供（61団体・80.3%）
- 2位：研修の実施／情報提供（52団体・68.4%）
- 3位：生活困窮者保護・相談（19団体・25.0%）
- 4位：受益者への現金提供（11団体・14.5%）
- 5位：施設の建設・提供（10団体・13.2%）

#### 活動資金（複数回答）

- 1位：指定寄付金（41団体・54.7%）
- 2位：無指定自己資金（30団体・40.0%）
- 3位：民間助成金（28団体・37.3%）
- 4位：政府・自治体補助金（20団体・26.7%）
- 5位：繰越金（8団体・10.7%）

海外では、国際協力 76 団体が、約 75 万人を対象に、COVID-19 に対する活動を行ってきた。活動内容（複数回答可）は、消毒剤やマスク等の物資の提供（61 団体・80.3%）、予防や感染時対応等の研修の実施（52 団体・68.4%）、生活困窮者の保護・相談受付（19 団体・25.0%）、受益者への現金提供・CBT（11 団体・14.5%）、施設の建設・提供（10 団体・13.2%）、医療従事者による治療（2 団体・2.6%）、その他（9 団体・11.8%）となっている。76 団体中、71 団体が既存の事業地で、5 団体が、新事業地で活動を実施しており、その資金源は、指定寄付金（41 団体・54.7%）、無指定自己資金（30 団体・40.0%）、民間助成金（28 団体・37.3%）、政府・自治体補助金（20 団体、26.7%）となっている。活動を実施する際に活かされた点としては、「災害支援や衛生教育の経験や知識」、「国連機関、行政、他 NGO、地元ボランティア等のネットワーク」が挙げられた。

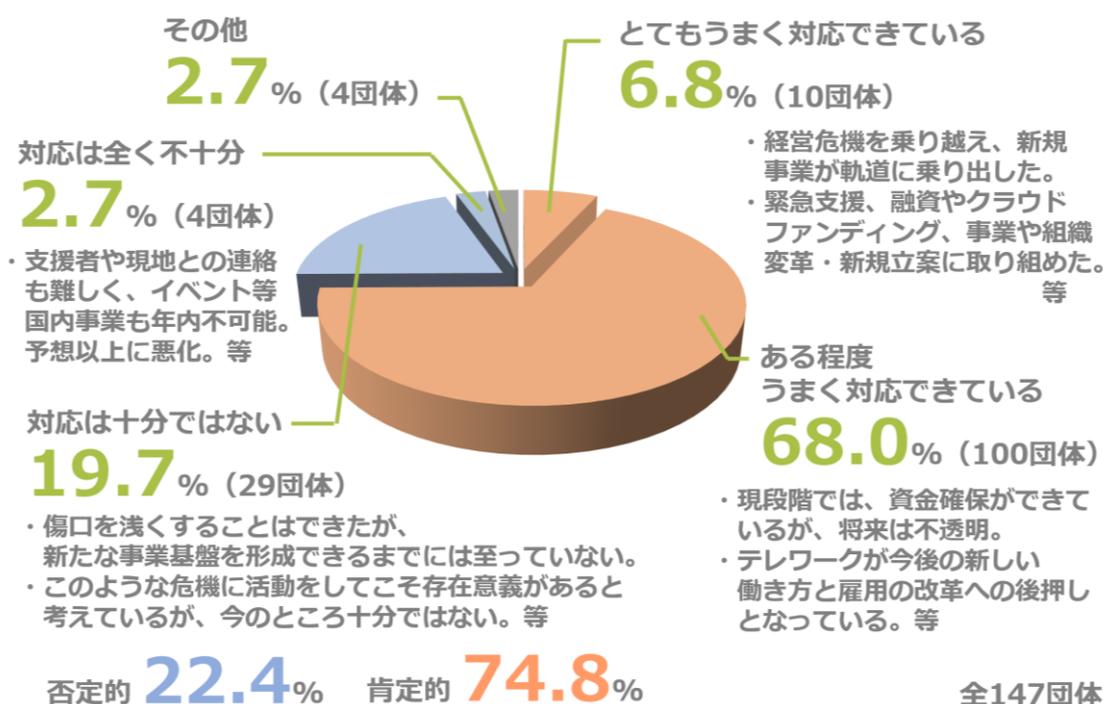
日本と海外での COVID-19 に対する活動の多くは、既存活動の事業地で実施されており、それまでの活動経験とネットワークが重要であることが分かる。工夫した点として、「資金や協力者を集めながら事業を拡大」、「現地資源の活用」、「柔軟な財源の確保」、「既に確保している助成金の使途変更」、「他団体との連携」、「感染症対策ガイドラインの順守と職員研修の実施」、「多様な情報元の確保」等が挙げられた。

### 第三章：COVID-19 拡大に伴う「短期的な」日本の国際協力 NGO への影響

日本において一般的に COVID-19 の影響が大きく見受けられるようになった 2020 年 3 月から 9 月までの 6 ヶ月間における、パンデミックによる日本の国際協力 NGO への影響をみていく。

#### 3-1.COVID-19 への対応に対する国際協力 NGO の自己評価

##### COVID-19への対応に対する国際協力NGOの自己評価



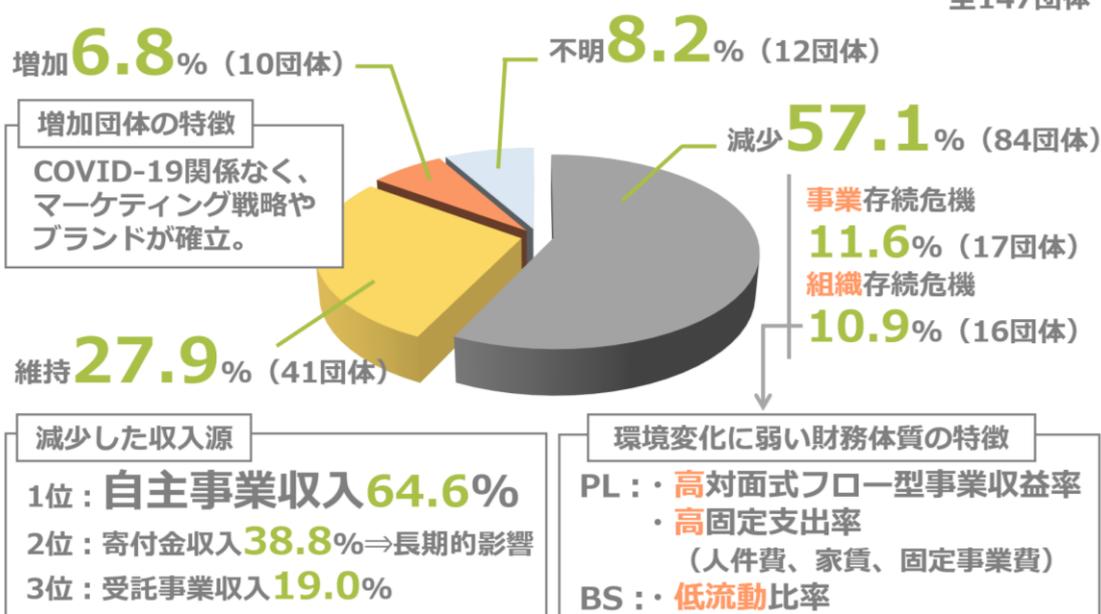
COVID-19 への対応の自己評価としては、「とてもうまく対応できている」「ある程度うまく対応できている」の合計は 74.8%、「対応は十分ではない」「対応は全く不十分」の合計は 22.4%となっており、多くの団体では、肯定的評価に至っていることが分かる。その主な理由としては、状況は危機的ではあったものの、活動を継続することができ、また現地スタッフの成長や働き方改革の促進等の組織の成長が見られたこと、否定的評価の主な理由としては、活動の停滞や資金確保、オンライン化の遅れ等といった具体的な課題を抱えている例が多く、より根源的に将来の活動の見通しが見えないことや、COVID-19 に対する活動の実施における迷いがあること等、が挙げられている。

### 3-2.COVID-19 による国際協力 NGO の「財務」への影響

#### COVID-19による国際協力NGOの「財務」への影響①

#### 2020年度収入予測（前年度比）

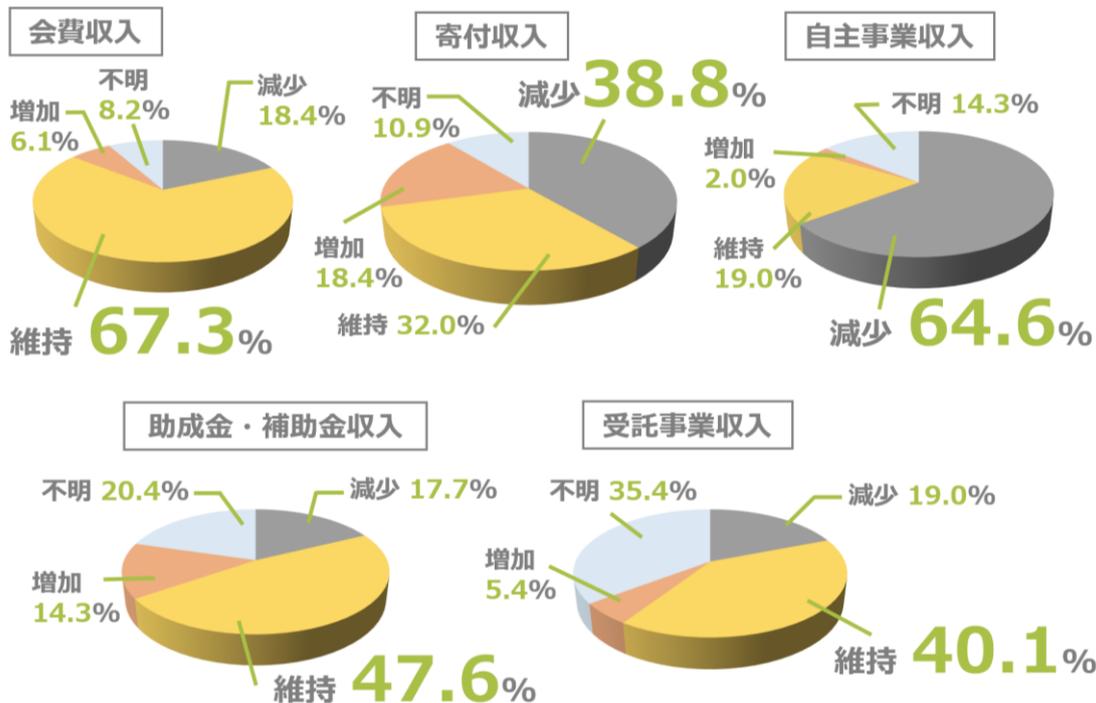
※2020年10月時点  
全147団体



あくまで2020年10月時点の各団体の予測値であるため、最終的には決算報告を待つ必要があるものの、COVID-19の拡大により全国57.1%のNGOの総収入が減少すると見られており、全国NGOの内、約2割が、「数年以内に『組織』や『事業』の存続が危ぶまれるレベル」と危機的な状況になっている。収入減少の最も大きな要因は、自主事業収益の減少(64.6%)となっており、次に寄付収入の減少(38.8%)が続き、その他収入の減少は限定的となっている。苦境に追い込まれている団体の財務的特徴としては、活動計算書(P/L)上において、「総収入における対面式フロー型(都度取引)の事業収益率が高い」、「経常費用合計における固定支出(給料、家賃、固定事業費)率が高い」、「経常費用合計に対する次期繰越正味財産額が高い」、損益計算書(B/S)上において「流動比率が低い」点が見受けられ、急激な環境変化下において、財務的安定性が問われていることが分かる。

COVID-19が拡大する中、総収入が増加した団体は6.8%(10団体)存在したが、これらの団体の予算規模、活動内容(特にCOVID-19との関連)、ミッション、地域の相関性は認められなかった。これらの団体は、以前より確固としたマーケティング戦略やブランドが確立されており、コロナ禍においても、それが機能したと見るべきであろう。また社会不安が発生した際は、企業広告の代わりにACジャパンの公共広告が多用される傾向があるが、今回のコロナ禍においても同様の理由でACジャパン支援対象団体において、寄付者の大幅な増加に繋がっている例が見られた。

## COVID-19による国際協力NGOの「財務」への影響②



影響を5つの収入形態別にみていく。前年度からの「減少」が最も多いのは、「自主事業収入（64.6%）」、「寄付収入（38.8%）」、前年度からの「維持」が最も多いものは、「会費収入（67.3%）」、「助成金・補助金収入（47.6%）」、「受託事業収入（40.1%）」となっている。

最も大きな「減少」が見込まれている「自主事業収入」の内訳（複数回答可）としては、「物販」が52.6%、「スタディツアー・研修」が45.3%、「国内研修・コンサルティング」が30.5%と比較的多く、講演やイベントは、それぞれ8.4%に留まった。対応策としては、「オンラインイベント・ツアー・交流会の開催」、「COVID-19 感染防止策を講じた上での小規模イベントの再開」、「研修のサブスクリプション制度」、「VR技術を使用したワークショップ」等が挙げられた。続いて、同じく減少が見られる「寄付収入」の内訳（複数回答可）としては、「個人寄付の減少」は75.4%、「法人寄付の減少」は54.4%となっており、やや個人寄付の減少が多くなっている。対応策としては、「クラウドファンディング」や「イベント・決済方法のオンライン化」等が挙げられている。なお、「寄付収入」の中で、18.4%は「増加」となっているが、この中には、特別定額給付金を原資としたと思われる個人からの寄付や、COVID-19に対する活動の寄付等が多く含まれていることが推測される。

なお、「助成金・補助金収入」の減少要因は、民間助成金（42.3%）、公的補助金（46.2%）、「受託事業収入」の減少要因は、民間受託事業（17.9%）、公的受託事業（82.1%）となっている。後者は、そもそも国際協力NGOにおける受託事業収入内訳ポートフォリオとして公的受託事業が多いことが影響していると思われる。

## 公的支援策活用状況

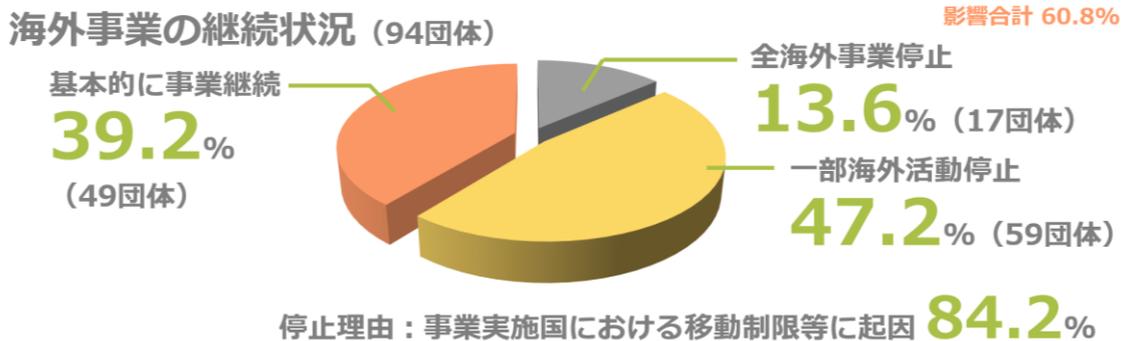
※2020年10月時点

活用済			活用予定		
回答	数	%	回答	数	%
1 現時点で活用なし	75	51.0%	1 今後活用予定なし	68	46.3%
2 持続化給付金	51	34.7%	2 家賃支援給付金	32	21.8%
3 テレワーク補助金	22	15.0%	3 持続化給付金	24	16.3%
4 雇用調整助成金	17	11.6%	4 IT導入補助金	20	13.6%
5 家賃支援給付金	13	8.8%	5 テレワーク補助金	19	12.9%
6 自治体独自の支援策	13	8.8%	6 雇用調整助成金	11	7.5%
7 日本公庫等の融資	10	6.8%	7 自治体独自の支援策	7	4.8%
8 税金・社会保障等猶予	5	3.4%	8 日本公庫等の融資	6	4.1%
9 持続化補助金コロナ枠	3	2.0%	9 持続化補助金コロナ枠	5	3.4%
10 IT導入補助金	1	0.7%	10 税金・社会保障等猶予	4	2.7%
合計	147		合計	147	

上記のように、57.1%の団体は、収入が減少している一方、調査を実施した2020年10月時点で何らかの公的支援策を活用していた団体は49.0%に留まる。その理由として、「活用したくても対象と合致しない」、「事務作業量を許容できない」、「情報がない」等が挙げられた。活用予定の公的支援策としては、「家賃支援給付金」や「IT導入補助金」が急上昇しており、本研究アンケートにより制度を知り、応募を検討するに至ったという声も聞かれた。

### 3-3.COVID-19による国際協力NGOの「海外での活動」への影響

#### COVID-19による国際協力NGOの「海外での活動」への影響



COVID-19によって、以前から海外で開発・緊急人道事業を実施していた125団体に大きな影響が出ている。全海外事業が事実上停止している団体は13.6% (17団体)、「一部海外事業が実施できない状態に陥っている団体は47.2% (59団体) となっており、合計で60.8% (76団体) に大きな影響が出ている。その理由としては、事業実施国における移動制限等に起因するケースが84.2% (64団体)、次に日本国内での移動自粛等42.1% (32団体)、これに裨益者の保護26.3% (20団体) が続いており、資金不足13.2% (10団体)、人材不足1.3% (1団体)、情報不足1.3% (1団体) 等に比べ、圧倒的に多い。海外で事業を実施す

る上で、「物理的に事業地に行けない」ことが最も大きな課題として認識されていることが分かる。

一方、海外事業を実施してきた団体の内、規模を縮小して実施、又は予定通り実施している団体は 39.2% (49 団体) 存在する。実施に際して工夫した点は、徹底した感染対策、助成機関との柔軟な変更への交渉、グローバルネットワークの活用、現地スタッフの能力強化、外国人専門家の雇用、本部でのバックアップ体制強化、IT の活用等が挙げられており、不安な点は、感染拡大、遠隔管理、現地の医療体制、派遣タイミングの見極め、新規事業形成、費用上昇、現地ニーズの変化、スタッフの精神的負担、渡航者や外国人（アジア人）に対する差別、質の担保等が挙げられた。

### 3-4.COVID-19 による国際協力 NGO の「国内での活動」への影響



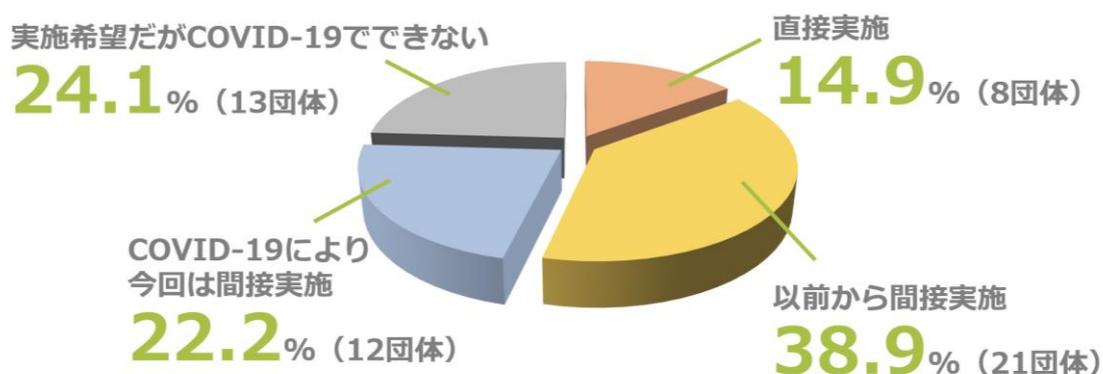
COVID-19 によって、以前から日本国内で開発・緊急人道事業を実施していた 70 団体にも大きな影響が出ている。全国内事業が事実上停止している団体は 10.0% (7 団体)、一部国内事業が実施できない状態に陥っている団体は 40.0% (28 団体) となっており、合計で 50.0% (35 団体) に大きな影響が出ている。その理由としては、感染症からの関係者の保護 37.1% (13 団体)、政府・自治体からの活動休止・自粛要請 34.3% (12 団体) が上位に上がり、海外の事例と同じく、資金不足 14.3% (5 団体)、人材不足 5.7% (2 団体)、情報不足 5.7% (2 団体) 等に比べ、圧倒的に多い。海外とは異なり、物理的に事業地に行けないことよりも、関係者の保護に関してより大きな課題認識が見受けられる。

一方、国内事業を実施してきた団体の内、規模を縮小して実施、又は予定通り実施している団体は 50.0% (35 団体) 存在する。実施に際して工夫した点は、オンラインへの移行、東京からの移動制限、人数制限、実施回数の減少、自動検温システムの導入、除染担当の増員、ガイドラインの作成、職員研修、外部委託化等の感染症対策に集中している。不安な点も感染拡大に関するものが最も多く、裨益者・職員保護に加え、特に職員が東京から地方へ行く際の裨益者や関係者が抱く不安、誹謗中傷・風評被害、PCR 検査への壁等が挙げられ、

それ以外では、スタッフ間コミュニケーションの円滑化、活動の魅力維持、新規事業立案、各種オンラインの限界が挙げられている。

### COVID-19による国際協力NGOの「国内災害支援」への影響

## 国内災害支援実施 36.7% (54団体/147団体)



日本の国際協力 NGO147 団体のうち、36.7%を占める 54 団体が日本国内災害支援を実施している。2020 年 7 月に九州で発生した令和 2 年 7 月豪雨を含む COVID-19 拡大以降に発生した日本国内の自然災害では、実施希望だができてない団体が 24.1% (13 団体)、COVID-19 拡大により今回は被災地に入らず間接的活動に切り替えた団体が、22.2% (12 団体) 存在した。後者では、間接活動に切り替えたがゆえに専門性を発揮できなかったという意見もあったことより、合計 46.3%とおおよそ半分の福祉が被災者に十分に提供されなかったと言える。課題としては、「NGO が専門家として認識されていないために、一般ボランティアと混同され、県外支援者を一律に受け入れない方針が存在する」、「首都圏や被災地の県外からの外部支援に対する理解不足で一次情報が得られず、事前にパートナー団体を有しない地域では活動が困難」、「直接実施ができず専門性を発揮できない。パートナー団体によって活動が制約」、「被災地 (情報共有会議など) から挙げられる情報に偏りがあり不十分」等の意見が挙げられた。

なお別の質問では、COVID-19 拡大を機に国内の緊急人道・開発事業を強化・重視した団体は、全体の 4.1% (6 団体) のみとなっており、現時点まで COVID-19 を契機に国内活動への大きな方針転換は見受けられない。

#### コラム①：コロナ禍での大規模自然災害<sup>4</sup>

九州各地に被害をもたらした「令和2年7月豪雨災害」は、コロナ禍における日本での初の大規模自然災害ということもあり、「誰一人取り残さないために市民社会は何をすべきか」を、深く考えさせられるものとなった。

発災直後に開設された各自治体の災害ボランティアセンターでは、COVID-19 拡大抑制のため一般ボランティアの募集は被災県内や町内在住者に限定された。同様に被災地域の災害 NPO ネットワークは、全国の NGO・NPO に対して被災県内に拠点を有する団体のみによる対応を呼びかけ（県外団体による活動の「禁止」というわけではない）、結果、助成機関が助成対象を基本的に被災県内団体に限るに至った。

実際に、本研究会アンケートにおいて、被災地で活動を希望していた 46.3%（54 団体中 25 団体）が「今回は被災地に入らず間接的活動に切り替えた」、または「実施希望だができてない」と回答しており、アンケートの対象外であった国内活動を中心に行う NPO を含めると、被災者が受けられるはずであった多くの福祉が、COVID-19 の蔓延および各機関の対応を通じて抑制されてしまったことがわかる。

熊本の被災地では、「誹謗中傷や社会的制裁」の問題も浮き彫りになっていた。自主隔離や各種検査などを経て非 3 密下での被災家屋の泥だしなどを行っていた熊本県外の団体が、被災地周辺地域の人から誹謗中傷を受けた事例が複数報告されている。それらは活動の停止や専門家の被災地入りの躊躇などに繋がり、復興はさらに遅れることになる。

被害の大きかった地域では、ボランティア、そしてボランティアに指示ができる経験者は限られ、復興が進まない状況が続いた。高齢被災者自身が自分たちだけで家財道具を片付け、泥出しをせざるを得ない状況に置かれた例も多く、高齢被災者が作業中に骨折するなどの 2 次災害も発生した。被災者から見ると、今回、専門性や経験を有する NGO・NPO の多くが活動できなかったことのダメージは非常に大きい。

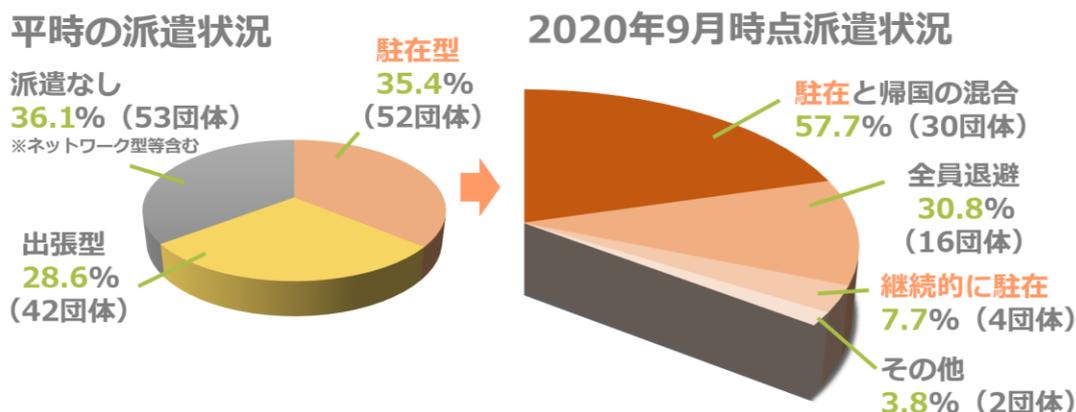
世界の紛争地や自然災害被災地で活動する国際機関や NGO では、リスクが存在するから活動を止めるのではなく、そのリスクを適切に管理して下げることで必要な人々にサービスを届けるリスク管理手法（“Security is an enabler”）が主流になっている。また、2020 年 3 月、人道憲章と人道支援における最低基準を示す国際的な「スフィア基準」の事務局は、ガイダンス「COVID-19 対策における人道基準の適用」を発表し、次のように述べている。「COVID-19 の拡散防止に集中しすぎるがあまり、影響を受けた人びとのその他のニーズや、長期的な医療ニーズをないがしろにすることがあってはならない」<sup>5</sup>。今回の NGO・NPO を取り巻く一連の動きが、「誰一人取り残さない」という SDGs の理念に照らし合わせて最善の選択であったのか、客観的に検証がなされ、今後活かされるべきであろう。

<sup>4</sup> 井川 定一「SDGs 白書 2020-2021～コロナ禍における NGO・NPO による SDGs への取り組み～（インプレス R&D）」一部修正して筆者が転載

<sup>5</sup> Sphere、<https://spherestandards.org/coronavirus/>

### 3-5.COVID-19 による国際協力 NGO の「海外駐在員」への影響

#### COVID-19による国際協力NGOの「海外駐在員」への影響



#### 駐在員を派遣し続ける理由

- 1位：業務上の必要性 (52.8%)
- 2位：駐在員個人の事情 (19.4%)
- 3位：現地で感染が最小限 (13.9%)
- 4位：物理的に退避困難 (5.6%)

詳細 →

- 1位：事業運営 (78.9%)
- 2位：事務所経営 (63.2%)
- 3位：資金移動 (47.4%)
- 4位：外部機関関係維持 (36.8%)
- 5位：アカウンタビリティ (26.3%)
- 5位：事業報告 (26.3%)
- 7位：新規事業立案・準備 (21.1%)

- 詳細 →
- ・現地政府が国外移動を制限
  - ・現地からのフライト確保困難
  - ・帰国に感染地域を通過する必要

日本の国際協力 NGO147 団体のうち、海外事務所に駐在員を配置している団体は 35.4% (52 団体)、出張ベースの団体は 28.6% (42 団体)、ネットワークや国内啓発を主とする団体を含む海外派遣を伴わない団体は 36.1% (53 団体) となっている。海外駐在員を配置している 52 団体の中で、2020 年 9 月時点で全海外駐在員を継続的に海外事務所に配置していたのは 7.7% (4 団体)、全海外駐在員を退避させたのは 30.8% (16 団体)、退避と継続駐在の混合が 57.7% (30 団体) となっている。

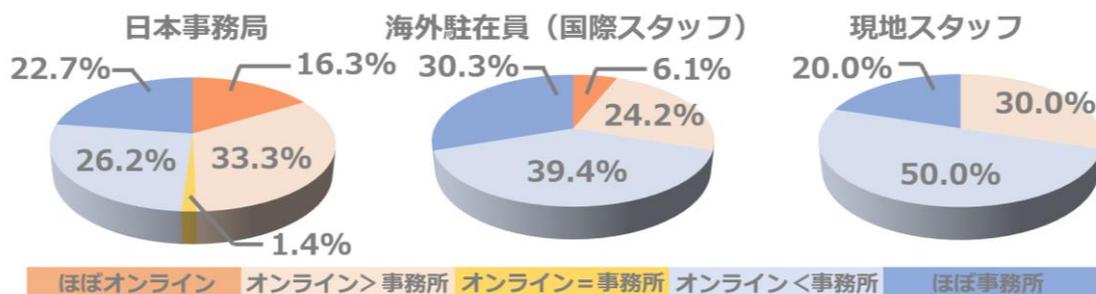
駐在継続要因で最も多かったのは「業務上の必要性」(52.9%) であり、現地職員だけで遂行困難な点として多い順に事業運営、現地事務所経営、銀行等資金移動、外部ステークホルダーとの関係維持、資金アカウンタビリティの確保、事業報告体制、新規事業立案が挙げられた。他の駐在継続要因は、「個人・家庭の事情」(19.4%)、「駐在国での COVID-19 の感染が限定的」(13.9%)、「物理的に国外退避が困難」(5.6%) が続いた。最後の物理的に困難の理由としては、「現地政府が国外移動を制限」、「現地からのフライト確保が困難」、「帰国時に感染地域を通過する必要がある」等が挙げられた。

COVID-19 拡大以前から現地事務所を有する団体の内、代表が海外駐在員 (47.3%、44 団体)・現地職員 (40.9%、38 団体) の両方が存在したが、COVID-19 を踏まえて、9 団体 (9.7%) が、現地事務所代表の権限を現地職員に移譲しようとしている。今後の動向を注視したい。

### 3-6.COVID-19による国際協力NGOの「事務所運営」への影響

#### COVID-19による国際協力NGOの「事務所運営」への影響①

#### 在宅勤務状況



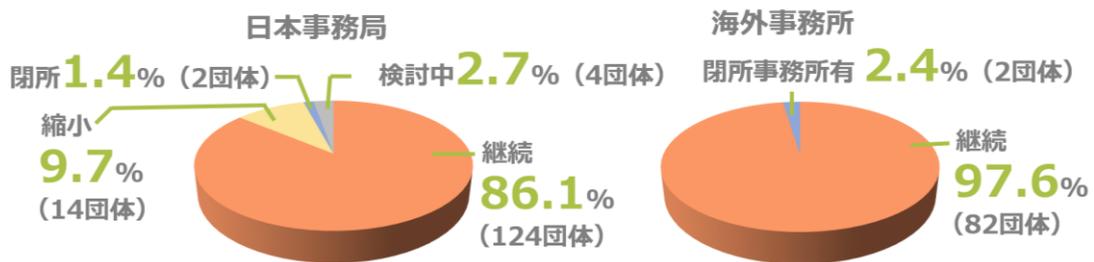
- ・オンライン勤務は、日本事務局**5割弱**、海外事務所約**3割**
- ・駐在員・現地スタッフともに、オンライン中心約**3割**、事務所中心**7割**
- ・完全オンライン勤務は、日本事務局**16%弱**、現地スタッフ**0%**

本研究会アンケート実施点で、日本事務局職員の就業場所は、オンライン勤務中心が49.6% (70 団体)、オンライン・事務所半々1.4% (2 団体)、事務所勤務中心が48.9% (69 団体)、海外駐在員の勤務場所は、海外滞在先からのオンライン勤務中心が30.3% (10 団体)、海外事務所勤務中心が69.7% (23 団体)、現地スタッフの就業場所は、オンライン勤務中心が30.0% (9 団体)、海外事務所勤務中心が70% (21 団体)となっている。

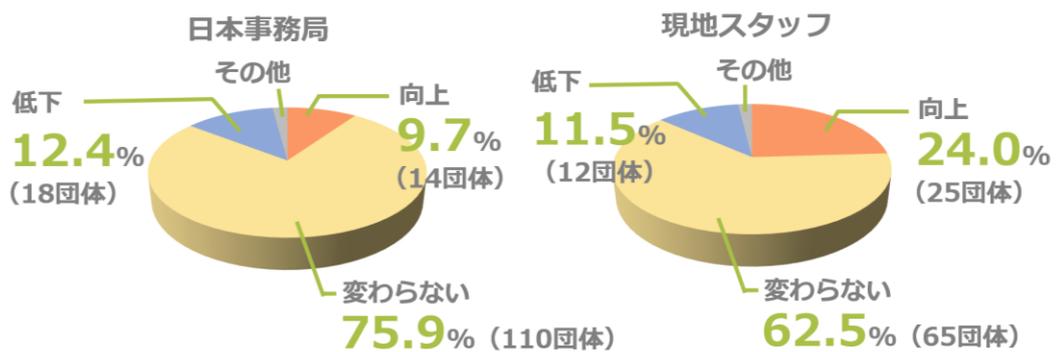
日本事務局と海外事務所比べると、オンライン勤務中心は、日本事務局5割弱に対して、海外事務所は約3割、逆に事務所勤務は、日本事務局5割弱に対して、海外事務所は約7割となっている。海外駐在員と現地スタッフはどちらもオンライン勤務中心が約3割、基本的に事務所勤務が約7割とその傾向はほぼ変わらない。また、完全オンライン勤務は、日本事務局約16%に対して、現地スタッフは0%となっており、画国や地域の感染状況、インターネット接続状況、業務内容にもよるが、海外事務所勤務者、特に現地スタッフの脆弱性について各団体で確認する必要がある。

日本事務局の就業場所の多様化が「加速した」と認識している団体が66.6%である一方、(雇用契約から業務委託への移行等を含む)雇用形態は、「加速した」との認識が10.8%に留まった。自団体における就業場所や雇用形態の多様化への評価は、「良い影響」が42.8% (53 団体)、「悪い影響」が4.1% (6 団体)となっている。「良い影響」は、順不同で、通勤時間の削減、ライフスタイルに合った勤務時間最適化、プライベートの充実、経費削減、場所に縛られない人材確保、短時間の委託・採用、集中できる環境等、「悪い影響」は、全体会議の困難さ、細かなコミュニケーションの減少、相談のしにくさ、一体感の欠如、勤務時間の曖昧さ、新人研修の困難さ、業務進歩・勤務評定の困難さ、郵便物の受け取り、管理の複雑さ、規定不足等が挙げられた。なお、整備した規定は、感染防止・対応規定が48.3% (71 団体)、在宅勤務規定が24.5% (36 団体)となっている。

### 事務所開所状況



### モチベーション



COVID-19 拡大を機に、日本事務局の閉鎖（完全オンライン化）を決定した団体は 1.4%（2 団体）、縮小して開所（シェアオフィスへの移動含）する団体が 9.7%（14 団体）、継続して開所する団体は 86.1%（124 団体）であった。一方、海外事務所では、COVID-19 を機に、現地スタッフの雇用を終了し、事務所を閉鎖した団体が 2.4%（2 団体）ある一方、継続して運営が 97.6%（82 団体）あった。

モチベーション面では、日本事務局で「向上した」が 9.7%（14 団体）、「特に変わらない」が 75.9%（110 団体）、「低下した」が 12.4%（18 団体）、現地スタッフでは、「向上した」と本部事務局が認識している例は 24.0%（25 団体）、特に変わらないと認識している例が 62.5%（65 団体）、「低下した」と認識している例は 11.5%（12 団体）であった。

日本事務局の運営上の新しい取り組みや不安・課題、海外事務局の運営上の新しい取り組みや不安・課題は次のとおりである。

	日本事務局	海外事務局
新しい取り組み	感染症対策、リモートワーク、備蓄、コミュニケーション機会増大、フレックス制度、地方展開、オンラインスクリーンビュー、スカイプ常時接続、事務所机フリーアドレス、引越、就業・人事・評価等規定改定、広報オンライン化、ティール型・ホラクラシー導入、押印省略・オンライン決済、県外在住者雇用、講演等バックアップ要員確保、毎朝体調確認等	権限移譲、コミュニケーション機会の増大、オンライン化、事務所レイアウトの変更、COVID-19 対策ガイドライン作成、モバイル送金システムの活用、ミッションや哲学の確認等
不安・課題	感染対策コスト上昇、雇用維持、訪問者やボランティア受入、オンライン化費用捻出、感染時対応（風評被害含む）、印鑑捺印目的出勤、オンライン化が不可能な業務、心身の健康・不安による離職、人事制度見直し、先行投資のタイミング、狭い事務所、IT 知識不足、セキュリティ、海外への関心低下、団結力の低下、新職員へのオリエンテーション、経済低迷等	感染時のリスクマネジメント、海外事業費の確保、銀行業務、外部渉外役の不在、カウンターパート・現地政府との関係構築、アジア人に対する差別やハラスメント、医療へのアクセス、新規事業立案、劣悪なオンライン環境、モチベーションの維持、業務評価等

表：各事務所における「新しい取り組み」と「不安・課題」

#### 第四章：COVID-19 拡大に伴う「中期的な」日本の国際協力 NGO への影響

COVID-19 によって齎されたこの VUCA (Volatility: 不安定性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性) の時代において、日本の国際協力 NGO はどのように、自身のミッションの実現に向けて活動を推進していくことができるのか。本章では全国の NGO の経営層が実際に抱える課題や不安を出発点とし、可能な限り、実務者の視点で今後 3 年ほどの期間において、日本の国際協力 NGO を取り巻くと思われる重要なテーマを特定し、強化すべき方向性を示す。

ここで述べる内容はあくまで現在の社会状況において集めることができ得る情報に基づく未来の予測であり、必ずしもその実現を保証するものではない。また、このような未来を望むか否かの意思を伴うものでもない。その前提を踏まえつつ、あえて未来の予測を行うことで、本章が、日本の国際協力 NGO セクター全体に議論のきっかけを提供し、各団体における今後の経営方針を考える上での一助になることを期待する。

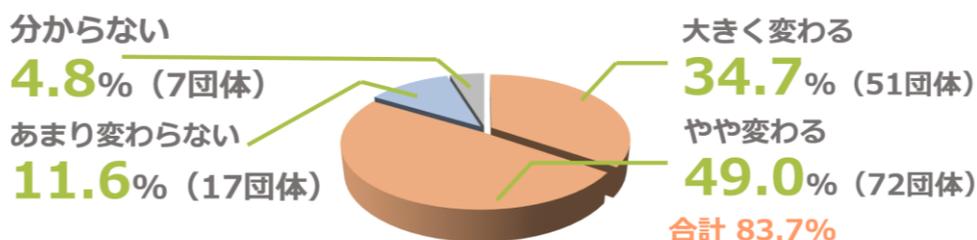
##### 4-1. 全国の国際協力 NGO が考える事業・経営方針の大幅な変化の方向性

COVID-19 拡大に伴う日本の国際協力 NGO の事業・経営方針の大幅な変化と整備すべき組織基盤や経営戦略について、本研究会アンケート結果をもとに、日本の国際協力 NGO147 団体が、どのように認識しているかを見ていく。

#### 全国の国際協力 NGO が考える事業・経営方針の大幅な変化の方向性

##### 3年以内の経営環境の変化

※全く変わらない 0% (0団体)



##### ① 現地化

経営の現地化、現地NPOへの資源と権限移行、当事者のエンパワメント、等

##### ④ 幅広い支持の獲得

地球規模課題のメインSTREAM化、収入の多様化と財務健全性の確保、等

##### ② 日本と海外のシームレス化

日本国内地方課題解決、日本と海外における事業・経営のシナジー、等

##### ⑤ 組織と経営のアップデート

柔軟な働き方、多文化・多国籍経営、組織のDX化、等

##### ③ コレクティブ・インパクト

インパクト拡大のためのセクターを超えた連携、協働事例の促進、等

COVID-19 拡大を受けた日本の国際協力 NGO の今後 3 年以内の経営環境の変化について、「大きく変わる・やや変わる」と回答した団体は 83.7% (123 団体) に上り、「あまり変わらない・変わらない」と回答した団体は 11.6% (17 団体) となった。具体的にどのように変わるか、またそれによって団体自身はどのように変わるべきか、何をすべきか、という質問に対して、挙げられた意見をもとに、以下の 5 つのキーワードを抽出した。

#### キーワード①「現地化」:

海外派遣人材不足、専門的な人材投入の必要性、現地 NGO の成長、事業主体の現地移譲、海外派遣や出張がない事業運営の主流化、現地職員の更なる研修、新規事業立案が困難、事務所間のシステム一律化、事務所間コミュニケーション改善、より高い透明性や説明責任、現地の人と触れ合う活動の減少、情熱や現場感を持った人材の減少、等

#### キーワード②「日本と海外のシームレス化」:

国内地方課題の解決、海外・国内で活動する意義、海外でのノウハウの日本への伝授、日本と海外両輪の啓発活動、現場ニーズの変化、自分たちにしかできないことは何なのか、MVV (ミッション・ビジョン・バリュー) の見直し、MV に基づく事業の見直し、等

#### キーワード③「コレクティブ・インパクト」:

効果の最大化、行政・企業・教育・芸能等他セクターとの連携拡大、海外事業再編・縮小、一般企業との協働やセクターを超えた繋がり強化、事業毎に複数の団体が補完し合う関係、インパクト拡大のための連携・合併・解散、団体の統廃合、セクターとしての協調行動、等

#### キーワード④「幅広い支持の獲得」:

対面事業収益を柱とした団体の財政悪化、柔軟に変化できる団体とそうでない団体の二極化、海外事業への寄付減少・その影響を受けた経営難、経済縮小による寄付市場縮小、助成金や補助金の減少・終了、公的資金予算の減少、助成金への依存度増加、解散団体増加、寄付決定要因が組織から活動へ変化、営利組織と非営利組織のボーダレス化、収入チャネルの多様化、オンライン資金調達の活用、クラウドファンディングの主流化、自主事業や投資の必要性増大、海外からの収入確保、国際協力の必要性の若者への継承、等

#### キーワード⑤「組織と経営のアップデート」:

柔軟な働き方、テレワーク、在宅勤務、オンライン会議ツール、IT 化への資金の壁、事務所所在地の多様化、ICT/IoT 導入による発展を検討、経営の効率化、マネジメント力の強化、組織のスリム化、外国籍専門家の参加促進、DX 化、デジタル世代が代表になるべき、新世代 NGO の活躍、等

#### 4-2. 変化の方向性、整備すべき組織基盤や経営戦略

全国の国際協力 NGO が考える事業・経営方針の大幅な変化の 5 つのキーワードをもとに、「COVID-19 拡大に伴う日本の国際協力 NGO の事業・経営方針の大幅な変化」と「日本の国際協力 NGO が整備すべき組織基盤や経営戦略」をまとめる。なお、この 5 つのキーワードは、独立して存在するのではなく、相互に関連して存在していることを記しておく。

##### 1) キーワード①「現地化」

###### 【要旨】

「影響を受けた地域や当事者により近いところにいるアクターへの資源と権限の移行」を意味する「現地化」の重要性は、以前から国際協力セクターにおいて認識されてきたところである。この動きは、2020 年の「ブラック・ライブズ・マター運動（以下、BLM 運動）」と「COVID-19」の世界的拡大、また COVID-19 によって一層加速した「IT ツールの活用」によって、今後一層日本の国際協力 NGO の経営に影響を与えると見られている。「現地化」には様々な定義・種類が存在するが、組織内部での資源と権限の現地への移行を意味する「経営の現地化」を促進する場合、海外駐在員が有していた価値やスキルの棚卸や能力強化研修、日本型職務構造からの脱却、自由度の高い資金の確保等、環境整備を進めていく必要がある。「組織を超えた資源・権限の移行」については、資金提供団体や個人からの資金の流れがより現地へ直接的に流れる大きな潮流を踏まえ、日本の国際協力 NGO は、当事者や現地アクターではなく日本の NGO が実施する意義や付加価値等について、組織内で議論を促進しておく必要がある。特に COVID-19 拡大により遠方からの移動に支障が生じる中、当事者や対象地域の個人が、SNS やクラウドファンディング等を活用して直接的に支援者や活動資金を確保し、活動する例も日本を含む世界各地で増えていることに留意する必要がある。日本の NGO が、現地 NGO や地域組織、地域住民、当事者等への資源や権限の移行を進めるのであれば、事業実施と平行して、組織経営や事業実施、資金調達等の組織基盤強化研修やその資本資金の提供等を計画的に実施していく必要がある。

###### 【事業・経営方針の大幅な変化】

- 「影響を受けた地域や当事者により近いところにいるアクターへの資源と権限の移行」を意味する「現地化」の重要性は、以前から国際協力セクターにおいて認識されてきた。日本の国際協力 NGO になじみの深いところでは、ジャパン・プラットフォーム（以下、JPF）の助成カテゴリー資格要件にもなっている 1994 年の「国際赤十字・赤新月運動および災害救援を行う NGO のための行動規範 (Code of Conduct)」に、「6 我々は地元の対応能力に基づいて災害救援活動を行うように努める」とあり、その理由として、「その国の中で最も直接に緊急援助活動に携わっている人々に協力してもらうことが最大の援助効果をもたらすから」とされている。近年では、2013 年のフィリピン台

風災害における外部からの支援者と現地アクターとの連携が限定的であったことが国際機関、政府、国際 NGO 等の間での反省点に挙がっており、2015 年のネパール地震災害、2018 年のインドネシア地震災害においては、現地政府は外部からの支援者に対して、現地組織との連携を求めている<sup>6</sup>。

## なぜ今「現地化」なのか

1994年	<b>国際赤十字・赤新月運動及び災害救援を行う非政府組織のための行動規範</b> 「我々は <b>地元の対応能力</b> に基づいて災害救援活動を行うように努める」	現地化は以前から求められていた。
2013年	フィリピン台風災害 国際社会対応による弊害	
2015年	ネパール地震災害 直接支援する国際 NGO を制限、現地組織と連携を条件	
2016年	<b>世界人道サミット「ローカリゼーションの議論」</b> 国際的潮流 <i>"As local as possible, as international as necessary"</i> ※目標：最低 25% の人道支援の資金を現地組織に可能な限り直接支援	
2018年	インドネシア地震災害 国際 NGO に種類と量の制限、現地組織を通じた支援	現地化は、「存続」にかかわる事態に
2020年	<b>BLM (Black Lives Matter) 運動のインパクト</b> (特に欧米系 NGO) 米国国内での人種の問題には留まらず、根本的な南北問題への問いかけ <b>COVID-19 のインパクト</b> (日本の国際協力 NGO) ・ COVID-19 による <b>駐在員退避経験</b> (2020年3月～) ※リスク認識 様々な問題が発生：事務所管理、事業管理、資金移動、外部関係、立案等 ・ COVID-19 が齎した <b>環境変化</b> (中長期) ① 駐在人材枯渇：人材確保の見込み予測 (改善 8.8%、困難 42.2%) ② 渡航リスク・経済社会コスト：隔離、現地医療、退避可能性 ③ 収入の減少：収入の見込み予測 (改善 6.8%、困難 57.1%) ④ 現地人材能力：駐在員不在時の対応等 ⑤ オンライン環境：リモート環境の整備 危機感から現地化を促進 ※危機の度合に比例 <b>ITツールの活用促進</b> SNSやYouTube、クラウドファンディング等の活用拡大 寄付者が財団やNPO/NGO等を介さずに直接当事者や現地アクターに寄付ができる環境に	

- 2016 年にトルコで開催された「世界人道サミット」では、主要な資金拠出国、国際機関、実施機関である NGO 等によって「グランド・バーゲン基本文書」が合意され、人道支援における資金の透明性確保、複数年の計画・資金拠出の拡充等に加え、「現地化」が謳われた。これは、「北側」<sup>7</sup>の援助機関が支援を受ける「南側」の国にある支援組織に対して拠出する金額を増やすことに留まらず、意思決定権の移管など、より根本的な変革も必要になる取り組みでもある。” As local as possible, as international as necessary (可能な限り現地へ、必要に応じて国際へ)” のスローガンが掲げられ、具体的に、「2020 年までに最低 25% の人道支援資金を現地組織への拠出とする」という目標も設定されている<sup>8</sup>。

<sup>6</sup> 桑名 恵、2019「人道支援における『現地化』の潮流と課題：世界の動向と日本の NGO をめぐる状況からの考察」、Journal of International Studies, 4, November 2019、P113

<sup>7</sup> 本稿において「南側」、「北側」は、南北問題における Global South と Global North を指す。そのため、必ずしも地理的な南北の位置を反映しているわけではない。

<sup>8</sup> The Grand Bargain Shared Commitment to Better Serve People in Need, Istanbul, Turkey, 2016、P5

- 2020年世界的に拡大した「BLM運動」と「COVID-19」、そしてCOVID-19によって加速したSNSやYouTube、クラウドファンディング等の「ITツールの活用」の3つの事象は、世界の「現地化」の議論を急加速させ、日本のNGOの運営や活動方針にも大きな影響を与えようとしている。
- 2020年5月、米国ミネアポリスでアフリカ系アメリカ人ジョージ・フロイド氏が、警察官の不適切な拘束方法によって死亡した所謂「ジョージ・フロイド事件」を契機に、人種差別抗議を目的とする「BLM運動」は全米各地に拡大した。この動きは、単に米国国内での人種の問題には留まらず、世界各地で「南側」と「北側」の関係を根本的に問いかける動きに発展している。例えば、近年その寄付訴求方法が、「白人の救世主義（White Saviorism）」に偏っていると批判を受けてきた英国の慈善団体・番組「コミック・リリーフ（Comic Relief：1985年代設立・開始）」では、「BLM運動」の拡大に伴い、2020年10月、その寄付訴求方法を、英国の著名人がアフリカに足を運び、そこからアフリカの困窮を訴える方法からアフリカの映画製作者たちによるアフリカのビジョンを中心に訴える方法に変更することを決定している<sup>9</sup>。同様に、欧米を中心に、一部の国際NGOでは、グローバルネットワークにおける「北側」に偏りがちな意思決定機関の人種・国籍構成<sup>10</sup>、メンバー国構成、国際スタッフと現地スタッフ間の待遇や補償格差等への批判を受け、改善に乗り出しているところもある。
- 英国のセーブ・ザ・チルドレンは、「BLM運動」を受けて、2020年6月に声明を出し、「人種や性にに基づく差別から全ての子どもたちを守る義務と責任がある」、そして「思考、文化、行動、構造の中に、差別や植民地主義、白人至上主義が深く組み込まれている開発と人道セクターに属する組織のリーダーとして、責任がある」とし、次の5つのコミットメントを宣言している<sup>11</sup>。1) 自分たちの活動において白人至上主義を含めあらゆる形態の抑圧的な考え方を解体し、取り除く、2) 寄付訴求やキャンペーンで使用する言説において当事者の主体性を奪い、支援対象者を「他者」と位置付けるような固定観念を取り払う、3) 英国国内のボランティアを含む活動への支援者の活動に、マイノリティの人々がより包摂されるようにする、4) 組織の意思決定レベルにおける人の多様性を確認し、マイノリティの人々が公正な扱いを受けているか定期的にデータを出して透明性を確保する、5) これらの改革に取り組むにあたっては、マイノリティの

<sup>9</sup> Reuters, Comic Relief stops sending celebs to Africa after white saviour furore

<https://www.reuters.com/article/us-britain-racism-charity-idUSKBN27D2I3> (2021年3月9日アクセス)

<sup>10</sup> The New Humanitarian Médecins Sans Frontières needs 'radical change' on racism: MSF president <https://www.thenewhumanitarian.org/news/2020/06/24/MSF-racism-black-lives-matter-debate> (2021年3月9日アクセス)

<sup>11</sup> A stamen of solidarity from the leadership of Save the Children UK

<https://www.savethechildren.org.uk/blogs/2020/blm-solidarity-statement-charity-leadership-team> (2021年3月9日アクセス)

スタッフに対するアカウントビリティを確保しながら進める。

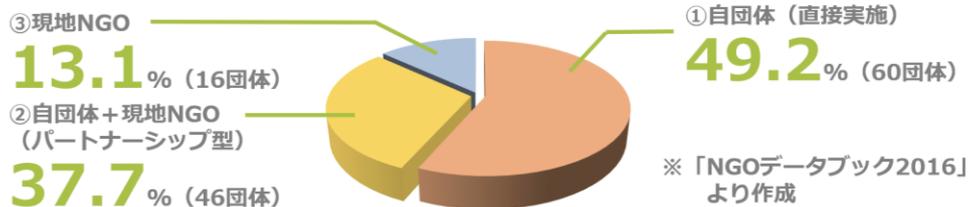
- 本研究会アンケートによると、COVID-19 拡大を受けて、今後 3 年以内の事業実施方法が、「大きく変わる・やや変わる」と回答した団体は 79.6% (117 団体)、「あまり変わらない・変わらない」と回答した団体は 15.7% (23 団体)、「分からない」と回答した団体は 4.8% (7 団体) となっており、8 割近くの団体が変わると予測している。COVID-19 が世界中で猛威を振るうようになった 2020 年 3 月以降、46 団体 (海外駐在員派遣 52 団体の内 88.5%) が、海外駐在員の退避を余儀なくされ、海外駐在員不在時に、事務所管理、事業管理、資金移動、対外関係維持、新規事業立案等の問題が発生、海外駐在員主体の海外事務所・事業管理方式のリスクを痛感している。更に、本研究会アンケートによると、多くの NGO は、COVID-19 によって今後、①海外駐在員の人材不足は更に加速する (改善予測 8.8%、悪化予測 42.2%)、②隔離や退避に伴う渡航リスク・経済社会的コストは上昇する、③経済状況悪化に伴い、団体の収入は減少する (改善予測 6.8%、悪化予測 57.1%) とみており、海外駐在員主体の海外事務所・事業管理方式に大きな課題を感じている。また、④海外駐在員が帰国する中、現地スタッフを中心にこの危機を乗り越えてきたことが、現地スタッフ中心の運営への自信に繋がっていること、⑤オンラインコミュニケーション等のツールの活用の流れの 2 つの「実現要素 (enabling factors)」も明らかになってきた。3 つの課題、2 つの実現要素の認識度合は、組織によって異なるが、認識度が高いほど、海外駐在員主体の海外事務所・事業管理方式を再考する傾向がある。
- コミュニケーションツールの活用例として、現地スタッフとの会議に ZOOM 等のオンライン会議ツール、事業地訪問用に、工事や建設現場の管理で一般的になってきているウェアラブルカメラ、作業用に、現地側でのロボットやドローン、本国側での VR ゴーグルと感覚スーツ等の導入が挙げられる。現状では、通信環境に課題の大きい国や地域が多いものの、今後見込まれている 5G 化を含む世界規模での通信環境の改善<sup>12</sup>は、駐在という移動を伴う管理体制そのものの形を変えていく可能性を秘めている。

---

<sup>12</sup> スペース X の「スターリンク」は、数年以内に衛星を使って全世界にインターネットサービスを開始予定であり、商用化・低価格化されると、世界中からインターネットへのアクセスが可能となる。

## 海外事業実施方式と「現地化」の種類

### 海外事業実施方式 (2016年)



### 「現地化」の種類 (例)

団体  
内部

「経営の現地化」(①内での資源と権限の移行)

・現地事務所への資源・権限移行、現地事務所代表に現地人材登用

アク  
ター

「パートナーシップの促進」(事業の実施方法を①から②へ移行)

・国際NGOと現地NGOとの協働事業運営 ※意思決定度合による

「現地NGO等への資金提供」(資金を③等へ)

・国、国際機関、国際NGO等から現地NGO等への資金拠出

「住民主体(当事者・団体のエンパワメント)」(資金を当事者・団体へ)

・当事者の取り組みへの資金拠出

- 「NGO データブック 2016」の調査によると、2016年の時点で、①日本のNGOが直接海外で事業を実施している例(日本のNGOが現地に設立した法人を含む)が49.2%(60団体)、②日本のNGOと現地NGOのパートナーシップで実施されている例が37.7%(46団体)、③(日本のNGOは資金提供等を行い)現地のNGOが実施している例が13.1%(16団体)であった。「現地化」の議論は主に、団体内部の話とアクター間の議論に分かれる。例えば、「経営の現地化」とは、上記①の日本のNGO組織内部での資源と権限の移行、具体的には、本部から現地事務所への資源と権限の移行(例: 決裁権の移行等)や現地事務所代表に現地人材を登用する等を指す。一般的に「パートナーシップの促進」とは、事業の実施方法を上記①の日本のNGOのみで実施する方式から、②の現地NGOとの協働事業へ移行すること指す。また、「世界人道サミット」で打ち出された目標のように、③である現地NGO(アクター)へ直接的に資金等を拠出していくもの、また、当事者たちの取り組みにより多くの資金等を拠出していくものもある。
- COVID-19に伴う移動制限により、多くのNGOは事業地を訪問することが困難な状況に置かれた。そのような中、所謂当事者や地域の有志、個人が、立ち上がり、インターネットを活用して資源を集め、COVID-19に対する活動を積極的に行った事例が世界各地で見られている。日本の例では、2020年7月に発生した九州豪雨災害において、多くの団体がCOVID-19感染抑制を理由に被災地入りができない状態になる中、被災地で中心的に復旧に尽力していたのは、被災当事者と地域の有志であった。彼ら・彼女らが、SNSやクラウドファンディング等を通じて、全国の個人や企業から資金や物資、知識、人脈等を得て、被災者の細かいニーズを満たしていき、現地入りが見えない外部

者は、当事者や地域有志への技術や知識、資金の提供を担っていた。例えば、被災した熊本県人吉市のある主婦は、企業と交渉し、一部上場企業から新品のストーブやヒーター650世帯分以上を譲り受け、地元の有志とともに被災者に提供した事例もあった（キーワード③コレクティブ・インパクトを参照）、COVID-19によって加速した SNS や YouTube、クラウドファンディング等の IT ツールの活用は、旧来の寄付チャネルである NGO や NPO、財団等を介することなく、一般市民の寄付が当事者を含め現地に近いアクターに「直接」届くことを可能にした。「世界人道サミット」では、政府機関や国際機関、国際 NGO 等による「現地化」の目標が制定されたが、今後、個人寄付者の寄付志向も同様に「現地化」が進んでいくと見られる。

- 事業実施国・地域に事務所を有しない団体に見られる、現地人材や現地 NGO が資源と権限を有する実施体制は「現地化」の一端であるものの、本部にいる日本人等の責任者が、多くの権限を有し、現地スタッフに指示する所謂「遠隔実施方式」については、資源と権限の移行を伴う本質的な「現地化」とは見なされていない。これには「質の低下、非効率性、方針徹底の困難さ、腐敗等の発生危険性、アカウントビリティの懸念等」があることが指摘されており<sup>13</sup>、特に安全度の低い地域では、より脆弱な地位に置かれている現地スタッフや現地 NGO へのリスクの転嫁を齎し、倫理上の問題を抱えていることが指摘されている<sup>14</sup>。
- 現地 NGO への「現地化」が加速していくにつれ、フィリピンやインドのような「南側」に位置していた現地 NGO が国際的に資金を調達し、自国外での活動を実施（国際 NGO 化）する、その中には、日本を含め、所謂「北側」での活動を展開していく事例も増加していくと思われる。

#### 【整備すべき組織基盤や戦略】

- 国際協力セクターにおける「現地化」の議論には様々な種類・意見が存在するため、その整備すべき基盤や戦略は一様ではない。大切なことは世界的な潮流や自団体を取り巻く環境の変化を認識し、その上で、団体のミッションを踏まえて、経営戦略を練り、適切な準備を行うことにある。
- 組織内部で「経営の現地化」を進めるべきか否かは、上述の通り、団体が置かれている状況によって大きく異なるため、メリット・デメリットを吟味して決定がなされるべきである。その前提の上で、海外事務所の責任者を日本人等本部派遣の海外駐在員から現地人材へ資源と権限を移行するのであれば、まず組織内でこれまでの海外駐在員に求められていた役割の棚卸を行う必要がある。一例として、海外駐在員の役割には、労務

---

<sup>13</sup> Donini, A. & D. Maxwell. 2014. From Face-to Face to Face-to -Screen: Remote Management, Effectiveness and Accountability of Humanitarian Action in Insecure Environments. International Review of the Red Cross. 95

<sup>14</sup> 桑名 恵、2019 op.cit P119

面を中心とした現地事務所や事業の管理運営、案件立案や評価、経営理念・経営手法・戦略・文化の浸透、本部との調整、資金管理、資金提供者を含む日本社会へのアカウンタビリティ、日本社会への資金調達・広報素材確保、運営・事業実施上の課題解決や事業推進、本部からの知識や技術の移転、現地人材の能力開発、海外駐在員本人自身の成長、現地社会における日本人コミュニティ内でのプレゼンス等<sup>15</sup>が挙げられるが、これら一つ一つを本部や現地事務所において、誰がどのように行うか、もしくは行わないのか、を見直し、その上で、必要な規程や研修を整備する必要がある。多くの日本の組織において、上記の方針等は、マニュアルや文書にて規定されておらず、経験上蓄積され、暗黙知となっている例が多い。日本型職務構造は、「経営の現地化」において、大きな課題となる可能性が高く、現地事務所に加え、日本の本部事務所の改革こそが求められているとも言える。いずれにせよ、急激な改革による弊害を最小限にするために、現地事務所の責任者は「現地化」しつつも、事業実施のための海外駐在員は派遣する等、組織に合った形とペースでの「現地化」が考慮されるべきである。また「経営の現地化」の判断は、現地スタッフを含む多様な参加のもと議論、決定がなされるべきである。

### 「経営の現地化」のメリット・デメリット

#### 経営の現地化メリット

- ・理念の実現（「自立」等）
- ・現地社会での優秀な人材確保
- ・経営の合理化（人件費・渡航等コストの抑制）
- ・外国人材特有の脆弱性回避
- ・現地法人内コミュニケーションの円滑化
- ・現地法人内モチベーション向上
- ・現地社会の慣習への適応
- ・カントリーリスクの管理、等

#### 経営の現地化デメリット

- ・本部と現地人材が経営する現地法人とのコミュニケーションの困難さ（文化・言葉の壁、等）
- ・現地法人での日本的経営方式の実施の困難さ
- ・雇用流動性への対応（国による）
- ・本部側顧客が求めるアカウンタビリティ基準順守の困難さ（助成金等含む）等

- 上記の通り、海外駐在員派遣には、海外駐在員本人の成長という人材育成の要素があり、これらの人材が帰国後日本において現地の事情や事業を理解したうえで海外事業担当者や現地での生の体験を語る開発教育・国際理解教育担当者となってきた側面がある。また、日本の NGO が被雇用者に現地での駐在経験を提供できなくなる場合、就職先としての魅力を低下させかねない。駐在の役職と日本での役職の循環を失うと、組織の中長期的な成長を失う可能性もあり、代替手段を用意する必要がある。
- NGO の海外駐在員を経て、国際機関の職員や企業の海外駐在員等へ転職する例も多く、同ポストの減少は、1つの組織や NGO セクターを超えて、日本の国際協力全体に大きな影響をもたらす可能性もある。団体内部、NGO セクター、国際協力アクター全体の各レベルにおいて、これまで以上に人材育成策を強化する必要がある。

<sup>15</sup> 白木三秀、2006「国際人的資源管理の比較分析」（有斐閣）

- 資金調達手段との関連において、「日本人が海外事業地で活躍しているイメージ」を寄付訴求に活用してきた団体において、「経営の現地化」を促進する場合は、新たな資金調達戦略を練る必要がある。また、「経営の現地化」を促進しない場合でも、上記コミック・リリーフや英国のセーブ・ザ・チルドレンの例のように、「南北」のパワー・バランスに対して配慮し、自団体における資金調達戦略が裨益者の尊厳や主体性という観点において適切かどうか確認する姿勢は必要である。
- 「組織を超えたアクター間の資源移行」については、資金の流れがより現地へ直接的に流れる潮流を踏まえ、日本の国際協力 NGO は、当事者や現地アクターではなく日本の NGO が事業を実施する意義や付加価値等について、組織内で議論を促進し、整理していく必要がある。一方、今後、全ての開発や人道の課題が、影響を受けた地域や当事者に近いところにいるアクターのみによって、解決されるわけではない。例えば、紛争地や災害被災地等での中立性が求められる活動、現地 NGO がほとんど存在しない国や地域での活動、地球規模での政策提言なくして解決できない課題等については、日本を含む国際 NGO の役割は引き続き重要な位置を占めるであろう。
- 団体として、現地アクターへの資源や権限の移行を進めるのであれば、開発や緊急救援の事業実施と平行して、現地アクターに対して、組織経営や事業実施、資金調達、原則や規定や基準の作成や順守等の組織基盤強化の研修の実施、資本資金の提供、ネットワークの共有等を計画的に進めていく必要がある。
- NGO にとって、影響を受けた地域や当事者により近いところにいるアクターに資源を移行するハードルの 1 つに、資金提供組織が求める複雑化したコンプライアンスやアカウントビリティ等の履行が挙げられる<sup>16</sup>。特に、事業資金の多くを日本政府や企業、財団等からの助成金や補助金等で占められる日本の NGO にとってこの点は大きな課題として残ると見られている。後述するキーワード⑤「組織と経営のアップデート」における多国籍の経営事例と同様に、自由度の高い資金の獲得や助成金・補助金の制度改正によるバイリンガル化、規定の簡素化（日本人の駐在を前提としない規定の改定含）、そして現地アクターへの研修等が重要となる。
- 日本では、上記九州豪雨の例のように、個人が SNS やクラウドファンディング等を通じて、多くの課題解決資源にアクセスできる時代に既に移行していることを踏まえ、これまで NGO・NPO が活用してきた助成金等の資源を、当事者や当事者に近いアクターに繋いでいく仕組みについて、考察されるべき時期に来ていると思われる。また、当事者が直接的に寄付者にアクセスでき、資源を得ることができる時代において、国際協力 NGO はどのような付加価値をもたらすことができるのかを検討し、その部分に資源を集中させる必要がある。

---

<sup>16</sup> COVID-19 changed the world. Can it change aid, too? <https://www.thenewhumanitarian.org/special-report/2020/07/16/Rethinking-humanitarianism-will-coronavirus-change-aid> (2021年3月9日アクセス)

## コラム②：コミュニケーション媒体の発展に伴う経営環境の変化

近年、日本では芸能事務所との契約を解除する芸能人や芸能事務所を介さない芸能活動を行う人が増えている。芸能事務所が、社会と繋がるテレビや劇場（オールド・メディア含）へのアクセス権を有しているため、芸能人は芸能事務所に所属することが一般的であったが、SNS や YouTube 等のコミュニケーション媒体の発展は、既に才能がある者であれば、個人として直接社会に繋がり、収益化する仕組みを生み出した。

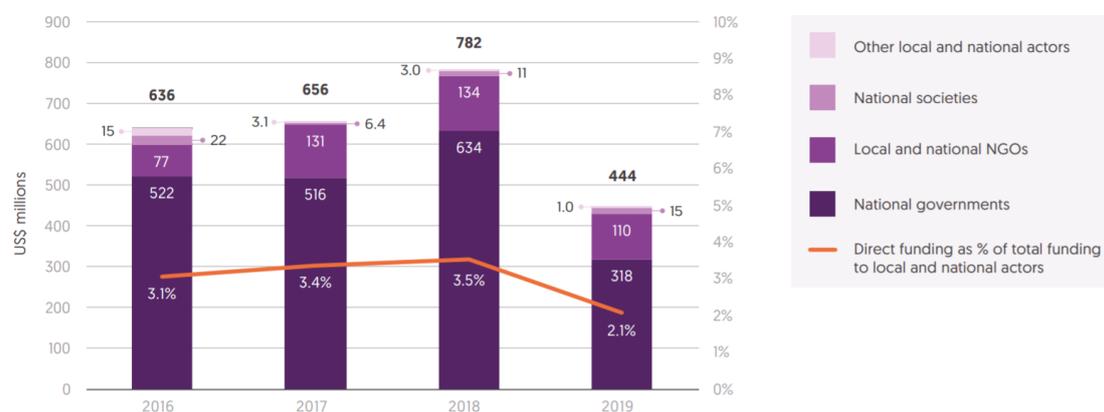
NPO/NGO を取り巻く構造も似た要素がある。これまで自然災害の被災者や課題に直面する当事者が一般社会から支援を得ようとすれば、（行政の福祉制度を除いて）NPO/NGO にアクセスすることが一般的であった。NPO/NGO は、社会から寄付や助成金等を預かり、それに付加価値をつけて当事者に分配すると機能を有しているからだ。しかし、SNS や YouTube 等のコミュニケーション媒体の発展、クラウドファンディングの台頭は、ノウハウがある当事者であれば、NPO/NGO を介することなく、社会に繋がり、支援を得ることができる状態を作り出した。また同様に、当事者や NPO/NGO ではなくとも、社会課題を解決しようと個人が行動に移すことも、以前より容易になっている。

このような時代において、NPO/NGO はいかに社会に貢献できるのだろうか。まず挙げられるのは、「付加価値」という名の専門性を活かすことであろう。言うまでもなく、同じ資源量（寄付額等）でも専門性の有無によって、その効果は大きく異なる。上記のような個人には生み出すことができない成果をもたらす専門性を最大限高めることで NPO/NGO はより社会に貢献することができる。人道支援の原則や CHS、スフィア・スタンダード、PSEAH といった最低基準への深い理解もその 1 つであろう。次に、上記のような個人に対する技術・知識・資源等の移転が挙げられる。NPO/NGO は、上記のような立ち上がる当事者等を課題解決セクターの一員として歓迎し、その弱点である技術・知識・資源等の面で支えることで、よりよい社会の発展に貢献することができる。また、NPO/NGO が、当事者等の経験や行動をまとめ言語化するプロセスを支援し、社会全体にフィードバックすることで、社会全体の学びを促進することもできるだろう。

冒頭に記載した芸能事務所は、YouTuber の大手マネジメント会社と資本提携し、新しい市場での生き残り方を模索している。矛盾するようにも見えるが、「イノベーションのジレンマ<sup>17</sup>」に陥ることなく、余力があるうちに新しい市場の中で存在価値を生み出すことの重要性を NPO/NGO にも教えてくれている。

<sup>17</sup> 既存の市場で優位な位置にいる組織は、新しく現れた破壊的なイノベーションに遭遇した場合、収益率の高い既存の商品との「カニバリズム（共食い）」を恐れ、また既存の商品に比べて市場規模が小さいがゆえに、破壊的なイノベーションを軽視すること。

コラム③：現地アクターへの直接的な資金割合



「世界人道サミット」では、2020年までに25%の資金を現地アクターへ直接供与することが目標として掲げられている一方、“Global Humanitarian Assistance Report 2020”<sup>18</sup>によると、2019年時点で、国際協力資金の内、現地アクターへの直接的な資金は2.1%に留まる。

<sup>18</sup> Development initiatives, Global Humanitarian Assistance Report 2020, P48

## 2) キーワード②「日本と海外のシームレス化」

### 【要旨】

2011年の東日本大震災、近年の日本社会における自然災害の多発、社会・経済課題の深刻化等、そして組織内外のステークホルダーの関心の国内シフトが顕著になる中、日本の国際協力 NGO が、日本国内において開発や緊急救援の活動を行う例は増えてきている。COVID-19により、日本国内において脆弱な人々が更に脆弱になる中、日本の NGO が国内外で活動する傾向は強化され、数年以内に一般化していくと見られる。第一段階目の日本国内で事業を開始していくステージにおいては団体のミッションに沿ったニーズ発掘や国内課題アクターとの調整が、第二段階目の団体内部の賛同者や事業運営の「シナジー効果」等を出していくステージでは、ステークホルダーから国内事業実施の理解を得て、アナジー効果に陥らないことが重要となる。第三段階目では、一国や地域の活動を通じた学びを、いかに迅速に別の国や地域の課題セクター全体に共有することができるか等、国際的な NGO であるが故の高い付加価値を生み出せるかが重要となる。

### 【事業・経営方針の大幅な変化】

- 「NGO データブック 2016」によると、2016年当時、日本の NGO は世界 100ヶ国で活動しているが、その内、28団体（調査対象 430団体の約 6.5%）が日本も活動地としており、2011年の東日本大震災を機に、海外で培った経験を日本で活かすべく日本国内で活動する団体が増加していることが指摘されている。一方、2020年の本研究会のアンケートでは、日本において開発・緊急人道事業を実施している団体は、70団体（調査対象 147団体の 47.6%）となっており、その数が急速に増えていることが分かる。この背景には、東南アジア諸国等における経済成長に伴い海外ニーズの変化、日本社会における自然災害の多発、社会・経済課題の深刻化、「ミレニアム開発目標(MDGs)」から「持続可能な開発目標(SDGs)」への移行、またそれらに伴う組織内外のステークホルダーの関心の国内シフトが近年顕著となってきていること等が挙げられる。その背景には、日本国内での課題の解決なしに、組織が掲げるミッションを実現することが困難であるという認識がある。
- 近年様々な課題が顕在化している日本社会は、「課題先進国」と言っても過言ではない。COVID-19拡大前の2019年、日本の平均年収は OECD 加盟 35ヶ国中 24位、この30年間で OECD 加盟国の平均が 10,643米ドル上昇しているにも関わらず、日本の平均年収は 2,205米ドルの上昇に留まる（同 35ヶ国中 34位）<sup>19</sup>。国民 1人当たり GDP は、OECD 加盟 37ヶ国中 21位（1996年は 6位）、時間当たり労働生産性は同 37ヶ

<sup>19</sup> OECD, Average wage ranking

国中 21 位、一人当たり労働生産性は同 37 ヶ国中 26 位<sup>20</sup>、2015～2019 年の過去 5 年間平均における日本の実質労働生産性上昇率は-0.3%で、OECD 加盟 37 ヶ国中 35 位となっている。スイスの国際経営開発研究所の「世界人材競争力年鑑」<sup>21</sup>では、1989 年から 1992 年まで日本は 1 位であったものの 2020 年は 31 位、デジタル技術では 63 の国・地域の中で 62 位となっている。基幹システムの DX 化が進まない日本社会においては、2025 年には非効率なシステム（レガシーシステム）が社会の 6 割を占める「2025 年の崖」が訪れ、年間 12 兆円の経済損失<sup>22</sup>が出ると経済産業省は警鐘を鳴らしている。厚生労働省による生活意識の調査<sup>23</sup>によると、全世帯平均の 54.4%、母子世帯の 86.7% は、生活が「苦しい」と認識しており、子どもの貧困率は 14.0%（約 7 人に一人）、特にひとり親世帯の 48.3%（約 2 人に一人）は相対的貧困下に置かれ、OECD 諸国の中で最低レベル<sup>24</sup>、自殺率は 10 万人あたり 14.9 人と OECD34 ヶ国中 6 番目に多い<sup>25</sup>。生産年齢人口（15～64 歳人口）は、1995 年 8,716 万人をピークに、2050 年には 5,001 万人（対 1995 年比 57.4%、-3,715 人）に減少<sup>26</sup>、生産年齢人口率は、2020 年で 59.2%、2050 年には 50.7%（約 2 人に一人）に減少すると見られており、これらは主要国で最も低い<sup>27</sup>。農業従事人口は、この 20 年で既に半分以下（2000 年 389 万人、2019 年 168 万人と 43%）にまで減少<sup>28</sup>、1965 年に 73%あった食糧自給率（カロリーベース）は 38%まで減少し、諸外国に比べて最低水準<sup>29</sup>にある。また人口減少と都市への過度な集中等に伴い、2040 年までに日本の自治体の約半分（全国 1,799 の市区町村のうち 896）は消滅<sup>30</sup>するとも言われている。気候変動の影響も受けて日本では自然災害が多発し、紛争や自然災害で新たに住処を追われた人数（IDPs）で日本は 23 位、状況は全く異なるが、統計上では、リビアや中央アフリカより<sup>31</sup>多い。「ジェンダー・ギャップ指数」<sup>32</sup>では 153 ヶ国中日本は 121 位、「幸福度ランキング」において日本は 62 位<sup>33</sup>、「世界報道

---

<sup>20</sup> 公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2020」尚、就業者 1 人当たり労働生産性を 167 カ国で見た場合、日本は 38 位。

<sup>21</sup> Institute for Management Development, World Competitiveness Yearbook

<sup>22</sup> 経済産業省「DX レポート～IT システム『2025 年の崖』の克服と DX の本格的な展開～」

<sup>23</sup> 厚生労働省「2019 年国民生活基礎調査」

<sup>24</sup> OECD, Family Database

<sup>25</sup> OECD, Data portal

<sup>26</sup> 総務省「平成 29 年版情報通信白書」

<sup>27</sup> 独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2019」

<sup>28</sup> 農林水産省「農業センサス」

<sup>29</sup> 農林水産省「食料自給率・食料自給力について」[https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu\\_ritu/011\\_2.html](https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/011_2.html) (2021 年 3 月 17 日アクセス)

<sup>30</sup> 日本創成会議「消滅可能性都市」(2014 年発表)

<sup>31</sup> Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC), Global Report on Internal Displacement 2020

<sup>32</sup> United Nations Development Programme, Global Gender Gap Report 2020

<sup>33</sup> the Sustainable Development Solutions Network, World Happiness Report 2020

自由度ランキング」において日本は 66 位<sup>34</sup>となっている。

- 上記の通り、日本国内では、「人口減少」「少子高齢化」「担い手の減少」「食料自給率低下」「外国人労働者・研修生の労働環境」「外国にルーツを持つ子どもの生活・教育環境」「ひとり親世帯・子どもの貧困」「待機児童問題」「経済の低迷」「経済格差拡大」「地方の衰退」「地域の繋がり希薄化」「ジェンダー格差」「所得格差」「日本の財政の悪化」「国民医療・社会保障費の増大」「気候変動等に伴う自然災害等」「野宿者の生活保障」「非正規労働者の増大」等を含め、多くの課題が横たわり、多様化・深刻化している。その中で、海外への関心が低下し、また経済的余力に限られる中で、海外での活動に対して寄付ができる層も相対的に減少してきているのが実情である。
- 第二章に記載の通り、この状況に追い打ちをかけるかの如く、COVID-19 は、以前より横たわっていた日本国内の様々な社会課題を噴出させた。COVID-19 を機に国内の緊急人道・開発事業を新たに開始した団体は、6 団体に限られるものの、その拡大以前から国内活動を行っていた多くの団体が、COVID-19 に対する活動を実施しており、コンサルテーションにおいても、今後、多くの NGO が、日本国内の課題解決に貢献していく方針を有していることが確認されている。
- 多くの国際協力 NGO は、2020 年度国内活動を推進するにあたり、日本民間公益活動連携機構の休眠預金<sup>35</sup>を原資とする助成金を活用しているが、2021 年度以降も休眠預金は、国内活動における重要な資金源の 1 つとなっていくと見られる。また、関西 NGO 協議会等関西地域の 3 つのネットワーク団体により実施された「みんなおんなじ空の下基金」と題した助成金や、緊急人道支援を展開する JPF の COVID-19 対策助成金では、国内と海外どちらの事業も対象とした助成制度となっている。助成金における国内と海外のシームレス化が進むことで、その原資を提供する寄付者に対して、課題が地球規模で繋がっていること（シームレス）を意識付ける効果があると見られ、今後、このような事業実施国での指定のない助成制度は、増加していくと思われる。
- 海外に加え国内でも事業を実施する背景を探るため、参考までに企業における多角化の研究事例を見てみる。「アンゾフの成長マトリクス」では、使命と製品の双方が新しい方向に進んでいる例を「多角化」、現在の使命の範囲であれば、「製品開発」と定義されてい

使命 \ 製品	現在	新規
現在	市場浸透	製品開発
新規	市場開発	多角化

表：アンゾフの成長マトリクス

<sup>34</sup> 国境なき記者団, 2020 World Press Freedom Index

<sup>35</sup> 「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」(休眠預金等活用法)に基づき、2009 年 1 月 1 日以降の取引から 10 年以上、その後の取引のない預金等(休眠預金等)を社会課題の解決や民間公益活動の促進のために活用する制度。助成総額：2019 年 11 月通常枠 30 億円、2020 年 7 月コロナ枠 16 億円、2020 年 10 月通常枠 28 億円、同期間の合計 74 億円。

る<sup>36</sup>。多くの日本の NGO では幅広いミッションを掲げている例が多く、NGO による国内事業の実施は、どちらかと言うと「製品開発」(NGO 的にはプログラム開発)に該当すると思われる。「多角化」や「製品開発」の誘因は内的誘因と外的誘因に分けられ<sup>37</sup>、内的誘因としては、①未使用資源の有効利用、②負の目標ギャップが大きいこと、③企業規模が大きいこと、外的誘因としては、①既存製品市場における需要の成長率の長期停滞、②既存主力製品市場の高集中度、③既存製品市場における需要の動向の不確実性の大きさ、④独占禁止法の企業分割規定の強化等が挙げられている。これをそのまま日本の国際協力 NGO に当てはめることは困難であるが、外的誘因としては、海外事業の「現地化」等に伴い、日本の NGO としての活動の在り方が問われる(市場の不確実性が高まる)中、日本社会の課題の深刻さがより顕著となり、市民の関心がより国内課題解決に移っていること、内的誘因としては、組織のミッションの実現には国内課題解決が不可欠と感じている中、余剰資源を有していること、等の状況下において、日本の国際協力 NGO が国内活動を強化していく方針を持ち得る可能性を示唆している。

#### 【整備すべき組織基盤や戦略】

- 日本国内事業を実施するか否かは、各団体のミッションに基づいて検討されるべきである。国際協力 NGO が、日本国内での開発や緊急救援等の事業を実施する場合、日本社会においては、行政、NPO、企業、教育機関、地縁組織、当事者、他個人等多くのステークホルダーが課題解決アクターとして存在する中、ミッションや長期的展望と照らし合わせて、第一段階として、団体として取り組む課題とアプローチの特定を慎重に行った上で、事業を開始することが大切になる。
- 日本の国際協力 NGO がその価値を活かすためには、第二段階として、海外での開発や緊急救援を担う中で培った経験の組織内「シナジー効果(相乗効果)」が欠かせない。経営学における「シナジー効果」は、①事業シナジー、②財務シナジー、③組織シナジーの3つに分類される。これを国際協力 NGO における国内外での活動へのシフト(国内課題解決への参入)という文脈で捉えなおすと、①事業運営シナジー(海外事業の実施そのもので培った課題解決ノウハウや人材等の資源の国内外共有)、②賛同者シナジー(海外事業で培った寄付者リスト、募集方法、ネットワーク、信頼等の国内事業への応用、国内活動寄付者への海外事業への寄付依頼等)、③マネジメントシナジー(経営管理のノウハウ等の共有で発生)とも言える。これらの3つのレベルで「シナジー効果」が見られるレベルに事業が高まったときに、組織は正のスパイラルの成長軌道を描くことができるようになる。
- 地方のみならず、都市部においても、事務所を有する足元やその近隣の地域での取り組

<sup>36</sup> Ansoff, H. I., 1957, Strategies for Diversification, Harvard Business Review, vol.35, no.5, (Sep/Oct)

<sup>37</sup> 吉原英樹、佐久間昭光、伊丹敬之、加護野忠男、1981、「日本企業の多角化戦略：経営資源アプローチ」(日本経済新聞社)

みから開始することで、上記3つの「シナジー効果」を生み出しやすい。キーワード④「幅広い支持の獲得」に記載の通り、日本国内において海外課題への関心が低下している一方、国内における課題解決意欲を持つアクターは増えており<sup>38</sup>、国内事業を展開することで、国内課題解決における寄付者や賛同者等のステークホルダーに海外課題への関心を喚起することも期待できる。また、国際協力 NGO では組織が大きくなると海外事業担当者以外の日本事務局職員が、事業の詳細を把握することが困難になる例が見られたが、国内事業を開始することで理念の体現が本部事務所の近くで行われ、日本事務局内の事業担当者以外（総務、広報、会計等）の職員に対する海外事業の意義の理解浸透や、組織の一体感の醸成にも貢献すると思われる。また、これまで海外事業実施の際に関係を築いた海外資金提供団体から日本国内課題解決の資金提供を受けて事業を実施すること、アジア等海外の先進的な NGO の知見やリソースの活用、人材の参加促進のためのコーディネーター役となることも、国際協力 NGO として優位的に生み出すことが出来る「シナジー効果」の一貫であろう。

- 組織のミッションが地理的に海外又はその一部に限定されている例や、団体が有する専門性が国内では活かすことが困難な例、余剰資源を有していない例等において国内事業を推進すると、団体内外のステークホルダーからみて組織の方向性が不明瞭になり、「アナジー効果（相互マイナス効果）」が発生することもあるため、丁寧な議論と説明、資源の確認等が求められる。
- 第三段階として、自団体内部での「シナジー効果」を超えて、国を超えたセクターへのインパクトまで高めることができるかが重要となる。次のキーワード③「コレクティブ・インパクト」にも関わるが、例えば、海外の一国や地域での活動を通じた「学び」を、いかに迅速に日本国内の課題セクター全体にもたらすことができるか、日本国内の地域での活動を通じた「学び」を、いかに迅速に海外での課題セクター全体にもたらすことができるか、日本国内での活動を主とする NPO や海外の現地の NGO には創出するには依然障壁の高い、国際協力 NGO であるが故に生み出すことができる「付加価値」をもたらすことができるかが問われてくる。そのためにも、事業そのものの成果のみならず、各事業からの「学び」を迅速に言語化するためのアカデミアセクターとの連携や、課題セクター全体へのインパクトをもたらすための地球規模、国、地域、レベルでの幅広いネットワークの構築整備が重要となる。

---

<sup>38</sup> 電通 <https://www.dentsu-pr.co.jp/csi/csi-outline/20191024.html>（2021年3月23日アクセス）

### 3) キーワード③「コレクティブ・インパクト」

#### 【要旨】

COVID-19 によって、日本を含めた世界の人道・開発ニーズが急拡大する一方、これらの課題を解決するための資源は圧倒的に不足している。そのような状況の中、コミュニケーションツール等が発展し、「コレクティブ・インパクト」や「オープン・イノベーション」等の様々な連携の土壌が整ってきている。日本の国際協力 NGO では、長らく「クロズド・イノベーション（自前主義）」の問題が内部からも指摘されてきたが、最近では複数の NGO による協働の事業実施や企業と連携した事業実施の例も増えてきている。想定される連携のアクターは、これまでの国際機関、行政、自治体、NGO/NPO、教育機関等のみならず、当事者や地縁組織を含め、開発や緊急救援を主な専門としないアクターも増えてきている。組織が「コレクティブ・インパクト」や多様な連携を通じて、課題解決のエコシステム的一端を担っていくためには、「オープン・イノベーション」の考え方を組織内で浸透させ、その上で、組織が持つ固有の価値（強み）を組織内外のステークホルダーが理解できるように言語化（形式知化）すること、セクターを超えたネットワークを積極的に構築し、自身の持つ固有の価値を伝えておくことが必要と言える。

#### 【事業・経営方針の大幅な変化】

- 「コレクティブ・インパクト（Collective Impact）」とは、2011年にスタンフォード大学の John Kania と Mark Kramer が提唱した考え方で、「特定の社会課題に対して、ひとつの組織の力で解決しようとするのではなく、行政、企業、NPO、基金、市民などがセクターを越え、互いに強みやノウハウを持ち寄って、同時に社会課題に対する働きかけを行うことにより、課題解決や大規模な社会変革を目指すアプローチ」<sup>39</sup>と定義され、「コレクティブ・インパクト 1.0」の条件として5つが挙げられている<sup>40</sup>。2016年に Mark Cabaj と Liz Weaver は、より社会システムの根本的な変革をもたらすために、「管理（Management）」から「運動（Movement）」へと発展させ、「コレクティブ・インパクト 3.0」として5つの条件を挙げた<sup>41</sup>。インパクトの拡大や効率性の向上を目的とした全ての連携が「コレクティブ・インパクト」の定義や条件に合致する必要もないことから、本章では、幅広く「連携の促進」という文脈で考察する。なお、全てのケースにおいて「コレクティブ・インパクト」や連携が求められているわけではないことに

<sup>39</sup> 堀野 亘求「コレクティブ・インパクトとは」

<http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/27077/00314284/ci.cleaned.pdf>（2021年3月9日アクセス）

<sup>40</sup> Fay Hanleybrown, John Kania & Mark Kramer, 2012, “Channeling Change: Making Collective Impact Work,” Stanford Social Innovation Review, 2012, p.1

<sup>41</sup> Mark Cabaj & Liz Weaver, “Collective Impact 3.0 – An Evolving framework for community change”

<https://collectiveimpactforum.org/sites/default/files/Collective%20Impact%203.0.pdf>（2021年3月23日アクセス）

も留意する必要がある。

	コレクティブ・インパクト 1.0	コレクティブ・インパクト 3.0
	管理型	運動型
1	共通のアジェンダ (A Common Agenda) : 全ての参加者が変革に向けたビジョンを共有	コミュニティの願い (Community Aspiration) : 特定の課題ではなく、コミュニティの願いに着目
2	共有された効果測定システムの共有 (Shared Measurement System) : データ収集と効果測定により、取り組みを評価するシステムを共有	戦略的な学習 (Strategic Learning) : 評価・管理ではなく、コミュニティ全体の学びに着目
3	お互いの活動を補強しあうこと (Mutually Reinforcing Activities) : 参加者個々の強みを活かし、取り組みを相互に補完	効果が最大になる活動の組み合わせ (High Leverage and Systems Focus) : 協働することが目的化しないように、健全な競争も必要
4	継続的なコミュニケーション (Continuous Communication) : 信頼形成に向け継続的かつオープンなコミュニケーション	全ての関係者の参画 (Authentic Community Engagement) : 課題の当事者の参加の重要性
5	活動のバックボーンと専任スタッフ (Backbone Support Organization) : 取り組み全体をサポートする独立した組織体	変革プロセスを支える環境・仕組み (Containers for Change) : バックボーン組織の維持ではなく、参加者のオーナーシップを重視

表：コレクティブ・インパクトの条件

- 文部科学省の「平成 29 年版科学技術白書<sup>42</sup>」では、近年自社（団体）で達成すべきレベルが多様化、高度化する中、達成できるレベルとの間にギャップが拡大しており、そのギャップを埋めるためには、従来の「クローズド・イノベーション（自前主義）」ではなく、組織外の知識や技術を積極的に取り込む「オープン・イノベーション」が重要であると述べられている。
- 平成 27 年に閣議決定された「開発協力大綱」では、「現在の国際社会では、民間企業、地方自治体、非政府組織（NGO）を始めとする多様な主体が、開発課題の解決、そして開発途上国の持続的成長にますます重要な役割を果たしていることを踏まえれば、

<sup>42</sup> [https://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/other/\\_icsFiles/afieldfile/2017/06/02/1386489\\_003.pdf](https://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2017/06/02/1386489_003.pdf) (2021 年 3 月 23 日アクセス)

ODA のみならず、多様な力を結集することが重要である。その意味で、ODA は、開発に資する様々な活動の中核として、多様な資金・主体と連携しつつ、多様な力を動員するための触媒、ひいては国際社会の平和と安定及び繁栄の確保に資する様々な取組を推進するための原動力の一つとしての役割を果たしていく。」と、多様なアクターの力を終結させるための重要性が記載されている。

- 元来多くの日本の国際協力 NGO では、一団体独自の又は限られたパートナーとの事業実施（「自前主義」）が一般的であった。2018年10月30日 NGO 外務省定期協議会・臨時全体会議では、連携推進委員（NGO 側）による「日本の国際協力 NGO の抜本的強化」と題した発表において、「他団体、他セクターとの連携が進まず、自前で全ての課題に対応しようとするが故に『タコソバ化』し、専門性が磨かれないことが、現在、日本の NGO セクターが魅力を発揮できない根本的原因」として、企業、教育機関（研究者）、自治体、CSO 間、フリーランス、ODA 等との「コレクティブ・インパクト」創出機会の最大化の必要性が述べられている<sup>43</sup>。
- 紛争や自然災害などで故郷を追われ、難民、国内避難民となった人が2010年に世界で約2,600万人、10年後には7,950万人と約3倍に増加したことに見られるように、世界の人道ニーズは急激に拡大<sup>44</sup>している。日本国内でもキーワード②「日本と海外のシームレス化」に記載の通り、多くの課題が横たわり、多様化・複雑化・深刻化している。これに2020年 COVID-19 が加わり、地球規模で脆弱な層が更に脆弱になり、NGO が対応すべき人道ニーズはこれまでにないほど拡大している<sup>45</sup>。一方、元来不足していた資金や必要な専門性等の解決に向けた資源は、パンデミックの発生により更に不足し、組織自体が脆弱になっている例も多く、需給ギャップは拡大の一途をたどっている。その中でオンラインツールの発展に代表されるように、様々な人々や組織がコミュニケーションを促進する土壌が整ってきており、NGO をはじめ、国際社会は、これまでの活動モデルを見直し、限られた資源をもとに協調行動をとり、成果を最大化することが求められている。
- 本研究会アンケートによると、COVID-19 の影響を受けて、他団体・他セクターとの連携が「加速する」と予測している日本の国際協力 NGO は56.5%、「あまり変わらない」は33.3%、「後退する」は10.2%となっている。その理由としては、COVID-19 というパンデミック、それがもたらす深刻な社会・経済課題を前に、各団体の得意分野や経営資源を集めて効果を最大化する必要性が高まっていること、COVID-19 の影響で体力を奪われた組織が連携して、生き残り、社会に価値を提供し続けていくために効率

---

<sup>43</sup> 外務省「開発協力大綱」

<sup>44</sup> 国連高等難民弁務官事務所（UNHCR）Refugee Date Finder <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/?url=uvD9>（2021年3月9日アクセス）

<sup>45</sup> COVID-19 Global Humanitarian Response Plan (GHRP) 必要額95億米ドルに対して集まった金額は37.9億米ドル（約39.9%） UN-OCHA <https://fts.unocha.org/appeals/952/summary>

性を高める必要があることが挙げられる。また、オンラインミーティングツールや SNS の発展等が、セクター間の垣根を超えて関係性を拡大し、将来的な協働の環境となっているとの認識も示されている。一方、連携環境の改善は、オンライン化に適応している若い年齢層や都市部において顕著で、それ以外の年齢層や地域では、依然としてハードルが高い傾向があることにも留意する必要がある。

- 日本の助成金や補助金を受ける事業では、現地の NGO 等カウンターパートを除き、多くのケースでは、1 団体単独によって事業が実施されてきた。しかしながら最近では、日本 NGO 連携無償資金協力（以下、N 連）において、例えばケニアでは、公益社団法人日本国際民間協力会（NICCO）が病院施設の改修を行い、特定非営利活動法人道普請人が病院までの道路舗装、特定非営利活動法人 HANDS がその病院で母子保健を行う、また、パキスタンでは、特定非営利活動法人 CWS Japan と国土防災技術株式会社の連携で防災の事業が行われる等、より多様なアクターによる JV (Joint Venture) 方式での事業実施が増えてくると見られる。セクターを超えた多くのアクターによる啓発キャンペーンも増えるであろうし、NGO 同士の合併、提携、アライアンス化、等の事例も今後出てくる可能性がある。
- 日本の国際協力 NGO にとって、国際機関、行政や自治体、企業、NGO や NPO、教育機関等に加え、今後更に重要になってくる連携アクターとして、当事者や影響を受けた地域の個人、地域組織等があることは、キーワード①「現地化」に記載の通りである。これに加え、開発や緊急人道活動を専門としない個人も、連携対象として重要な地位を占めて可能性がある。国際協力や日本国内での被災地等での活動方法等が SNS や YouTube 等により社会一般に広まり（知識や技術の民主化）、更に既存の非営利組織でなくてもクラウドファンディング等を用いて資金へアクセスできるようになる（資金の民主化）ことで、開発や緊急人道活動を専門としない「個人」による DIY (Do It Yourself) タイプの社会貢献活動は増加していくであろう（開発や緊急支援の民主化）。その一方、開発や緊急人道活動を専門としないアクターは、大きな強みとともに弱みも有していると言われ、例えば、Susan Appe と Allison Schnable は、そのようなアクターの弱みとして、①アマチュア主義（専門的技術や研修機会等の欠如）、②断片化（幅広い連携の欠如）、③制限された焦点（根本的問題への対応欠如）、③物質的欠乏（資金や資源の欠如）、⑤パターナリズム（外部者が資源を管理、弱い立場に置かれた人々の代わりの意思決定）の 5 つを挙げている<sup>46</sup>。

---

<sup>46</sup> Don't reinvent the wheel: possibilities for and limits to building capacity of grassroots international NGOs <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01436597.2019.1636226> (2021年3月9日アクセス)

### 【整備すべき組織基盤や戦略】

- 組織が「コレクティブ・インパクト」や多様な連携を通じて、課題解決のエコシステムの一端を担っていくためには、外部に存在するアイデアの内部での活用と、内部で活用されていないアイデアの外部での活用によって価値を創造する「オープン・イノベーション」の考え方を組織内で浸透しておく必要がある。その上で、組織が持つ固有の価値（強み）を組織内外のステークホルダーが理解できるように言語化（形式知化）すること、セクターを超えたネットワークを積極的に構築し、自身の持つ固有の価値を伝えておくことが必要である。始めからセクターを超えた「コレクティブ・インパクト」を目指す必要はなく、最初は、関係のある団体との協働イベントや活動の実施等から始めてみることも1つであろう。
- 当事者や影響を受けた地域の個人、地縁団体等、そして、上述の開発や緊急人道活動を専門としない「個人」による社会貢献活動の増加に対して、国際協力 NGO は、幅広く連携し、その多様な発想に基づくイニシアティブを支えていくことが重要である。例えば、日本国内の災害被災地では、既に多くの専門性と志を有した、また専門性を有せずとも強いコミットメントや革新的なアイデアを有する個人が、知人・友人、そしてクラウドファンディング等で活動資金を集め、また時には自己負担のもとに地域に入り、活躍している。大きな予算を持った団体が多くの被雇用者を被災地に投入して地域に入るのではなく、このようなアクターに資源を分散させて提供していくことで、復興への道筋の効率性や効果が向上させることができる。これを実現するためには、組織が、そのようなアクターが集まるインフォーマルなネットワークに入っていること、そして影響を受けた地域の中でそのようなアクターと出会う力、見極め、連携にこぎつける力を身に付けることが求められている。連携の際には、物資や資金の提供に留まらず、国際協力 NGO セクターが守ってきた人道原則や国際的な最低限の基準を含め、幅広い知識と技術、そして成功・失敗事例の共有を通して、これらのアクターの能力強化に力を注ぐことが、組織としての成果の最大化、リスクの最小化、そして社会としての発展に繋がる。

4) キーワード④「幅広い支持の獲得」

【要旨】

COVID-19 拡大以前においても、日本の NGO セクターは年間収入 10 億円を境に、大規模団体は順調に成長し、小規模団体は成長が鈍化する「二極化 (K 字型)」の傾向が見られていた。その中で発生した COVID-19 により、多くの NGO は、2020 年度以降少なくとも数年間は、減収を見込んでいる。その理由としては、特に、「自主事業」の再開の目途が立たない、海外への関心低下で「寄付」収入増加の見通しが見えない、という 2 つが挙げられており、特に後者の海外への関心低下は、国際協力 NGO に留まらず、国際協力セクター全体の課題として認識されている。落ち込んだ収入を改善するためには、既存の支援者への丁寧なコミュニケーションに加え、自主事業や寄付収入確保への新しい取り組みを行うこと、そして財務の安定性にも目を向けることが大切である。また、海外の事象に対する関心を喚起するためには、多くの市民に多様な形での参加を促し、エンゲージメントを高めていく必要がある。

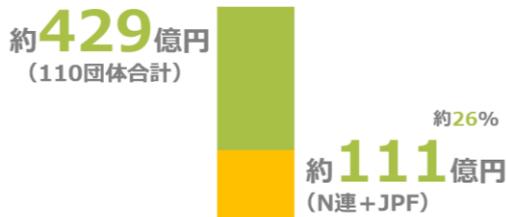
【事業・経営方針の大幅な変化】

- COVID-19 以前の日本の NGO の財務状況を確認するために、N 連、JPF、その他国際協力ネットワークに加盟する 110 団体の財務分析を行った。調査方法は、同 110 団体が公開している 2014 年度から 2019 年度の過去 6 年間（年度は、年度開始月が属する年を本分析における年度とした。）の当期経常収益計に基づき、過去 3 年間と 5 年間の増加額・平均成長率 (CADR)、対前年度比過去 3 年間の移動平均等である。尚、多くの 1 億未満団体のホームページでは、5 年前のデータを取得できなかったため、3 年間比較では全 110 団体、5 年間比較では 81 団体の比較となっている。（財務表は加工済）

No.	当期経常収益計(年度開始月が属する年を本年度とする)						増収減収					平均成長率(CADR)					移動平均(対前年度比)				
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	2017年	2018年	2019年	2020年	2017年	2018年	2019年	2020年		
1	3,559,837.5	5,961,577.6	-1.1	5.5	-17.0	7.3															
2	652,265.912	1,288,827.961	4.02%	12.88%	8.16%	9.28%															
3	10,466,473.1	1,916,616.933	-17.1%	-4.8%	-4.6%	19.7%															
4	513,970.72	5,928,110	-14.0%	5.08%	-9.94%	-10.0%															
5	2,679,734.2	2,917,436.91	-14.5%	-11.1%	7.56%	-4.7%															
6	65,107,685	3,818,725,455	3.92%	8.1%	1.86%	5.44%															
7	10,000,000	-10,000,000																			
8	-1,811,030.00	-11,000,000	-7.1%	-15.0%	-1.60%	-6.5%															
9	1,172,516.61	282,500,267	-44.6%	19.1%	21.00%	8.1%															
10	11,113,817	140,620,671	7.7%	-12.6%	12.87%	8.2%															
11	2,746,911	8,937,851	6.3%	-0.1%	-1.9%	6.31%															
12	16,464,911	37,186,853	16.9%	0.5%	-10.1%	9.5%															
13	11,624,621	1,924,200	19.2%	31.6%	29.6%	19.2%															
14	14,317,481	18,333,259	-20.2%	-22.3%	12.5%	6.1%															
15	118,918,11	16,616,460	8.1%	16.1%	21.4%	10.2%															
16	66,617,921	-11,875,061	-21.7%	-6.0%	11.6%	-6.7%															
17	10,000,000	17,730,71	-2.1%	-6.4%	13.7%	0.8%															
18	118,385,925	1,048,919	-3.1%	9.8%	27.1%	7.4%															
19	4,000,000	17,730,71	-2.1%	-6.4%	13.7%	0.8%															
20	-1,000,000	-4,720,000	-9.4%	-16.1%	-22.5%	-22.5%															
21	54,100,000	-16,332,951	-22.0%	-16.7%	11.4%	-9.5%															
22	31,224,892	46,577,811	-1.1%	-6.6%	11.0%	4.6%															
23	1,048,400	-1,000,000	-19.5%	-10.5%	11.0%	-6.0%															
24	11,926,478	146,489,749	10.9%	14.1%	27.0%	22.2%															
25	208,656	17,730,858	19.4%	19.0%	4.6%	17.5%															
26	8,918,937	6,508,777	15.6%	-17.0%	1.2%	8.2%															
27	41,869,792	6,116,246	4.4%	-9.3%	10.1%	7.2%															
28	-10,000,000	-2,468,400	-22.8%	-19.8%	-17.2%	-20.1%															
29	20,800,000	-2,468,400	-22.8%	-19.8%	-17.2%	-20.1%															
30	141,266,400	1,000,000	-9.4%	32.6%	63.3%	20.1%															
31	56,507,460	148,400,000	6.6%	16.1%	21.6%	12.3%															
32	55,577,821	6,048,064	0.1%	-25.1%	20.5%	3.5%															
33	49,666,666	7,911,000	10.6%	-14.5%	11.4%	12.8%															
34	69,5710	-1,000,000	-10.0%	0.6%	0.7%	-4.5%															
35	-1,260,246	-2,792,100	7.4%	4.0%	-14.6%	-0.4%															
36	-1,260,246	-1,000,000	-21.9%	-8.1%	-1.1%	-1.1%															
37	10,418,001	11,812,011	-19.2%	22.0%	41.2%	7.1%															
38	12,428,441	11,812,011	-2.0%	-2.1%	14.6%	1.0%															
39	11,924,850	11,812,011	2.8%	66.7%	109.7%	46.7%															
40	20,000,000	11,812,011	6.2%	2.9%	2.9%	-1.6%															
41	40,812,400	11,812,011	-11.1%	12.7%	24.6%	6.3%															
42	40,812,400	11,812,011	-11.1%	12.7%	24.6%	6.3%															
43	11,924,850	194,001,628	63.6%	50.9%	39.9%	50.4%															
44	11,924,850	194,001,628	63.6%	50.9%	39.9%	50.4%															
45	28,845,760	16,166,468	-25.1%	0.6%	16.8%	2.6%															
46	-1,260,246																				
47	20,800,000	7,911,000	-60.6%	16.3%	1.8%	1.8%															
48	-2,827,230	-8,858,800	-23.1%	8.8%	-14.8%	-1.4%															
49	-2,827,230	-8,858,800	-23.1%	8.8%	-14.8%	-1.4%															
50	4,817,800	-11,812,011	-56.1%	22.5%	-2.2%	-4.4%															
51	-2,827,230	-11,812,011	-21.2%	11.5%	-1.4%	-4.4%															
52	-2,827,230	40,365,643	84.5%	9.6%	-1.0%	15.2%															
53	160,722,800	-11,812,011	-6.7%	21.3%	24.9%	10.2%															
54	-1,260,246	-11,812,011	-24.0%	22.1%	-11.1%	-7.3%															
55	81,146,666	7,911,000	-60.6%	16.3%	1.8%	1.8%															
56	20,800,000	7,911,000	-60.6%	16.3%	1.8%	1.8%															
57	3,242,441	7,911,000	100.0%	65.4%	69.0%	69.0%															
58	-2,827,230	-11,812,011	-21.2%	11.5%	-1.4%	-4.4%															
59	11,924,850	6,317,440	-19.1%	11.1%	-1.9%	-14.1%															
60	22,924,837	61,166,339	41.1%	11.4%	29.2%	11.6%															
61	27,762,296																				
62	81,146,666	7,911,000	-60.6%	16.3%	1.8%	1.8%															
63	17,763,701	28,402,712	40.4%	-1.7%	21.0%	20.2%															
64	17,763,701	28,402,712	40.4%	-1.7%	21.0%	20.2%															
65	25,241,164																				
66	20,800,000	11,812,011	-43.0%	-14.4%	17.9%	-4.3%															
67	11,924,850																				
68	17,763,701	8,412,915	-13.6%	34.3%	31.8%	7.0%															
69	17,763,701	8,412,915	-13.6%	34.3%	31.8%	7.0%															
70	-1,260,246																				
71	4,817,800																				

## COVID-19前の日本の国際協力NGOの収入（2019年度）

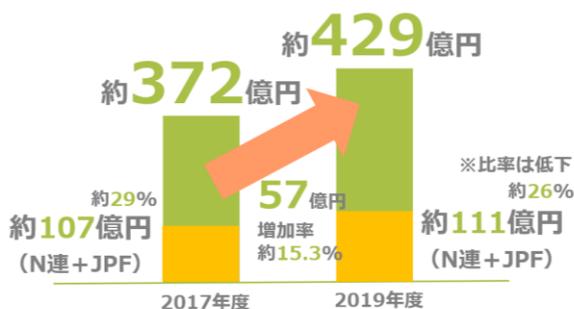
### ①日本の国際協力NGOの収入とODA



### ②日本の国際協力NGOの収入内訳



### ③3年前との比較（110団体合計）



### ④5年前収入に対する団体規模別増加内訳

5年前データが取得できた**81団体**（2015年度/2019年度）

- 約**60.5**億円の増加（）は1年1団体当たりの平均
- ・100億円～ **+29.6**億円（年**5.9**億円/年/団体）
  - ・10億～100億円 **+30.2**億円（年**1.2**億円/年/団体）
  - ・1億～10億円 **+1.8**億円（年**89**万円/年/団体）
  - ・1～1億円 **-1.1**億円（年**64**万円/年/団体）

**予算規模が大きいほど成長率・額が高い  
10億円を境に二極化**

- COVID-19 以前の 2019 年度の日本の NGO の財務の主な特徴は以下の通りである。
  - ①2019 年度上記 110 団体合計の収入は約 429 億円（42,936,713,098 円）であった。同年度の N 連と JPF の拠出合計は約 111 億円<sup>47</sup>となっており、各団体の会計年度開始月が異なることや発生主義計上等により単純比較はできないものの、これは 429 億円の約 26%を占めている。
  - ②総収入 429 億円の予算規模別の内訳は、(1)100 億円以上が 1 団体 26.2%、(2) 10 億円～100 億円未満が 5 団体 41.1%、(3) 1 億円～10 億円未満が 43 団体 27.6%、(4) 1 億円未満が 61 団体 5.1%となっており、収入別上位 6 団体（分母 110 団体の 4.5%<sup>48</sup>）で 67.3%を占めている。
  - ③2017 年度は約 372 億円（37,246,757,281 円）となっており、2019 年度の約 429 億円（42,936,713,098 円）と比べると、3 年間で約 57 億円、15.3%増加している。尚、2017 年度の N 連と JPF の合計は約 107 億円のため約 29%を構成している。
  - ④2015 年度と 2019 年度の 5 年間の団体規模別の増加額は、81 団体<sup>49</sup>で約 60.5 億円（6,049,483,539）となっており、その内訳は、(1)100 億円以上が約 29.6 億円（平均 5.9

<sup>47</sup> <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/000368351.pdf>（2021 年 3 月 9 日アクセス）

<sup>48</sup> 今回の調査は対象を 110 団体に限っており、年間収入 1 億円以上の団体はほぼ含まれている一方、今回の調査に含まれていない小規模が多く存在することを踏まえると、この 6 団体は日本の国際協力 NGO 全体の 1～2%を構成していると思われる。

<sup>49</sup> 前述の通り 5 年間比較の分母は 81 団体のため、3 年間比較の分母 110 団体での増加額 57 億円との単純比較は適切ではない。

億円/1団体/1年)、(2) 10億円~100億円未満が30.2億円(平均約1.2億円/1団体/1年)、(3) 1億円~10億円未満が約1.8億円(平均約89万円/1団体/1年)、(4) 1億円未満が-1.1億円(平均約-64万円/1団体/1年)となっている。日本の国際協力NGOセクターでは、予算規模が大きいほど成長率及び額が高く、予算規模別に分析すると年間収入約10億円を境に「二極化」していることが分かる。

## 5年間の団体規模別の増加内訳 (2015年度~2019年度)

### 約60.5億円の増加 ( ) は1年1団体当たりの平均

- ・年間収入100億円以上の団体 **+29.6**億円 (年+5.9億円/年/団体)
  - ・増加団体数: 1団体、+29.6億円 (年+5.9億円/年/団体)
  - ・減少団体数: 0団体、0円 (年0円/年/団体)
- ・年間収入10億円以上100億円未満の団体 **+30.2**億円 (年+1.2億円/年/団体)
  - ・増加団体数: 3団体、+34.2億円 (年+2.3億円/年/団体)
  - ・減少団体数: 2団体、-4億円 (年-4,000万円/年/団体)
- ・年間収入1億円以上10億円未満の団体 **+1.8**億円 (年89万円/年/団体)
  - ・増加団体数: 24団体、+20.9億円 (年+1,700万円/年/団体)
  - ・減少団体数: 16団体、-19.1億円 (年-2,400万円/年/団体)
- ・年間収入1億円未満の団体 **-1.1**億円 (年-64万円/年/団体)
  - ・増加団体数: 11団体、+2.9億円 (年+500万円/年/団体)
  - ・減少団体数: 24団体、-4.0億円 (年-300万円/年/団体)

- 上記④2015年度と2019年度の5年間の団体規模別の増加内訳を更に詳細な増減団体数で見ると、(1)100億円以上で増加1団体(全1団体)、(2)10億円~100億円未満で増加3団体、減少2団体(全5団体)、(3)1億円~10億円未満で増加24団体、減少16団体(合計40団体)、(4)1億円未満で増加11団体、減少24団体(合計35団体)、全体で増加39団体、減少42団体(合計81団体)となっている。つまり、10億円以上の団体が全て増収、10億円未満の団体が全て減収しているわけではなく、予算規模別カテゴリーの中で、(1)100億円以上の団体においては、一部減収を経験している団体がありつつも、増収の団体の増加額が比較的大きいこと、(2)1億以上10億円未満の団体においては、増収となっている団体の数は60%にのぼるものの、増加額が限定的で、減収している団体の減少額が比較的大きいこと(多くはN連やJPF助成対象事業の予算に関わる増減であり、その他収入はおおよそ横ばいと見られる。)、(3)1億円未満の団体においては減収を経験している団体が69%とその数が多く、厳しい財政状況に置かれていることが分かる。

- ④2015 年度と 2019 年度の 5 年間に於いて、予算規模別カテゴリーの移動について、10 億円（10 億円以上右図黄色）と 1 億円（1 億円以上右図緑色）のカテゴリーラインに着目する。2015 年時点で 10 億円を超える 7 団体のうち、2019 年度で 10 億円未満となったのは 1 団体、他 6 団体は 10 億円以上を維持（合計増減 -1 団体）している。2015 年時点で 1 億円を超える 42 団体のうち、2019 年度時点で 1 億円未満となったのは 5 団体、カテゴリーが 1 億円未満から 1 億円以上に上昇したのが 4 団体（合計増減 -1 団体）となっている。予算規模別カテゴリーの境目（例：10 億円、1 億円等）周辺に位置する団体の多くが N 連実施団体のため、年によってその予算変動によってカテゴリーが移動する例はありつつも、この 5 年間で予算規模別カテゴリー内の大幅な変動は見られず、アクターが比較的固定化していることが分かる。なお、年間収入が 1.5 億円を超えた団体が 1 億円を下回することは稀（6 年間で 1 団体のみ）であることも分かった。

	2015年度	2019年度
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38		
39		
40		
41		
42		
43		
44		
45		
46		
47		
48		
49		
50		
51		
52		
53		
54		
55		
56		
57		
58		
59		
60		
61		
62		
63		
64		
65		
66		
67		
68		
69		
70		
71		
72		
73		
74		
75		
76		
77		
78		
79		
80		
81		
82		
83		
84		
85		
86		
87		
88		
89		
90		
91		
92		
93		
94		
95		
96		
97		
98		
99		
100		

- 上記の通り、COVID-19 拡大以前の日本の国際協力 NGO の財務状況は一部を除いて、良好なものであったとは言えない。その上に 2020 年度、COVID-19 が世界的に拡大し、第三章に記載の通り、2020 年度の収入の増加を予測している団体が 6.8%である一方、減少を予測している団体が 57.1%となっている。また今後 3 年程度の中期的財務状況について、本研究会アンケートによると「大きく向上する」「向上する」と予測している団体が 3.4%である一方、「大きく悪化する」「悪化する」と予測している団体が 68.7%、「現状維持」が 27.9%となっており、多くの団体が悲観的に財務状況を見ていることが分かる。その理由として、①スタディツアー等の対面式の事業収入を再開する環境整備には時間がかかると見られている点に加え、②国内課題の深刻化や経済停滞、市民の海外との接点減少という社会背景を踏まえ、海外課題への関心が低下しており、中長期的に寄付の減少が見込まれていること（COVID-19 による指定寄付も一過性のもので、次年度以降は見込めないこと含む）が挙げられ、これまでの二極化する日本の国際協力 NGO セクターでは、更に「二極化（K 字型）」が進むと見られる。
- COVID-19 により運営や事業実施のコストが拡大しており、今後更にこの傾向は続くと思われる。一例として、隔離期間に関わる移動・滞在費（国内・海外）、陰性証明書、選択肢の限られる航空券、海外旅行傷害保険料のみならず、事業国・地における物価の上昇、オンラインシステムの整備等が挙げられる。特に国際空港が近くにない地方の小規模の国際協力 NGO にとって、渡航コスト上昇は深刻な問題となっている。また、これに関連して、渡航に関わる社会的なコストとして、有給職員がいない小規模な団体では、これまで仕事の休暇時に海外に渡航し、事業を実施していたところ、海外及び日本

入国に際して合計約4週間の隔離が課せられる状況下では渡航ができなくなり、事業・組織の存続が脅かされる状況に陥っている団体も存在する。

- 「日本社会における中期的な国際協力の世論の支持」に関する本研究会アンケートによると、「増加する」と考える団体が17.0%（25団体）、「あまり変わらない」が42.2%（62団体）、「減少する」が40.8%（60団体）であった。「あまり変わらない」と回答した理由の多くが、「これまでもそれほど支持があるとは思わない」というものであったため、多くの団体は日本国内の国際協力の支持に関して悲観的な予測をしていることが分かる。なお、「増加する」と考える理由は、COVID-19の拡大によりグローバルな意識を持つ人が増加すると思われること、オンライン化で国際協力の支持が増加すると思われること、「減少する」と考える理由には、メディアで国際問題が取り上げられることは稀であること、海外の脆弱層に思いをはせる余裕がないこと等が挙げられた。2021年2月に開催されたJANIC主催のオンラインイベント”HAPIC”においても、国際機関や外務省、JICA、NGO等からCOVID-19で日本社会も大きく影響を受けている中、市民・国民に対して、国際協力の必要性の理解を得る難しさが指摘されている。

#### 【整備すべき組織基盤や戦略】

- 日本の国際協力NGOではCOVID-19以前も財務体質に課題を抱えていた例が多く、COVID-19以前の財務体質に戻したり、単に既存の事業をオンライン化したりするのではなく、Build Back Better（より良い）の財務体制の構築を目指すのも一案である。事業収益面の例として、1)海外スタディツアーの代わりにオンラインスタディツアーを実施し、これまでのオフラインのツアーではリーチできなかった時間的・身体的な制限がある人々へのリーチや参加人数の拡大、企画の一新を行うこと、2)国を超えた渡航障壁が高いステージにおいて、国内のマイクロツーリズム（移動を最小限に抑えた限定した地域内での旅行）として日本国内でツアーを実施し、日本の地域課題に触れながら、海外の地域課題の理解を促進すること、3)国を超えた移動が可能になった際に、コロナ禍におけるニューノーマルな旅のキーワード「開放的」「少人数」「清潔」との親和性も高いと言われている<sup>50</sup>「サステイナブルツーリズム」や「リジェネラティブ・トラベル」等へ転換すること、4) これまでの国際協力イベントの内、地域性以外の特性があるイベント（例：関西の高校生による「ワン・ワールド・フェスティバル for Youth」）は、地域を超えたオンラインイベントへの発展させること、等が考えられる。ただし、オンライン化の際は、模倣性が高まること（例：多くの旅行会社がオンラインツアーを実施）、これまでの地域性に特色を有していたイベントの画一化（例：各地方の国際協力イベントがオンライン化すると、各地方で分けて実施する意義が見えなくなる）等、オンライン化の特性に留意して事業化を進める必要がある。

---

<sup>50</sup> [https://www.yamatogokoro.jp/column/withcorona\\_10keywords/40813/](https://www.yamatogokoro.jp/column/withcorona_10keywords/40813/)（2021年3月9日アクセス）

- キーワード②「日本と海外のシームレス化」に記載の通り、日本自身が多くの課題を抱えている中で、海外での活動への寄付を得ることは簡単ではない。一方、寄付収入に関して、寄付者との密なコミュニケーションが取れている団体では、COVID-19 に際して寄付の大幅な減少は予測されていないことから、何よりも既存支援者との丁寧なコミュニケーションが重要である。またコンサルテーションを通じて、これまで国際協力 NGO では、国内 NPO 団体よりもクラウドファンディングの活用が限定的であったことが判明しているが、旧来の「SNS からのクラウドファンディング」への直接的な呼びかけ、「SNS からの物理的な報告会等のイベントを経たクラウドファンディング」という導線に加え、多くの人々がオンラインイベントを日常の一部として捉えてきた今だからこそ、SNS からオンラインイベント（期間中数多く）、そしてクラウドファンディングへと導線を張ることができる。オンラインイベントは、物理的なイベントとは異なり、インターネット回線とスマートフォンさえあれば、最小限の準備で何度でも実施できるため効果的に活用することが可能である。clubhouse 等の音声 SNS やその他、新しいコミュニケーション手段は、その利用方法によっては、これまでアプローチできなかった層へアプローチし、寄付拡大の機会となり得る。
- 日本の寄付市場の特性として高齢になればなるほど寄付者率は高まる傾向があるが<sup>51</sup>、例えば SNS の利用率（2019 年）を年代別にみると Twitter は 20 代 69.7% に対して 60 代 12.1%、Instagram は 20 代 64.0% に対して 60 代 9.3%、Facebook 20 代 39.3% に対して 60 代 12.1%<sup>52</sup> となっており、団体が意図する潜在的な寄付者に対して適切なアプローチを選択する必要がある。また言い換えると、団体として SNS 等の活用を促進していく方針を採用する場合、それらを多用しているデジタルネイティブ世代（ミレニアル世代、Z 世代）の参加を促進していくことも一案である。
- 地球規模でオンラインコミュニケーションツールが発展する中、日本国外での寄付や助成金収入確保も 1 つの重要な戦略となり得る。海外事業実施国での資金調達では、日本の団体として東南アジア諸国のように日本人在住者が多い国において日系企業等へアプローチをする方法や、日本人在住者に関わらず、現地社会で活動する団体として、現地の有力企業や大使館、国際機関、宗教団体等へアプローチをする方法等がある。そして、海外事業の第三国での資金調達では、例えば、米国や英国、台湾、韓国等で資金調達を行い、東南アジアやアフリカ、中東で事業を実施する例が挙げられる。また、キーワード②「日本と海外のシームレス化」に記載の通り、日本国内事業に対して国外で資金調達をする選択肢もあり得る。今後、クラウドファンディングサイトも多言語化、グローバル化していく中で、世界の NGO は、団体が属する経済圏の経済力によって寄付市場が決まる現在の状況から、グローバルな資金調達市場への移行を果たしていく。

<sup>51</sup> <https://jfra.jp/research>（2021 年 3 月 9 日アクセス）

<sup>52</sup> <https://www.comnico.jp/we-love-social/sns-users>（2021 年 3 月 9 日アクセス）

地球全体を俯瞰した中で課題の重大性、事業の固有性や効果、効率等、そして組織のマーケティング力等により、選択される事業・団体が決定されるため、これを大きな「機会」にできるかが問われている。

- 各団体のミッションや活動形態は多様であるため一概に言うことは難しいが、経営環境が激しく変わる環境において、収入を高めるだけではなく、「財務の安定性」を可能な限り高めておくことは、しなやかな組織作りの実現に繋がる。第三章「2) COVID-19による国際協力 NGO の『財務』への影響」に記載した通り、COVID-19によって経営的に大きな負の影響が出た団体には特徴がある。それは、1) スタディツアーや講演、物販、イベント等の対面型のフロー収益（都度収益）中心の収入源、2) 総支出に占める人件費・家賃・固定事業費等の高固定支出、3) 低流動比率の3点であった。言い換えると、「財務の安定性」を以下の3点で高めることができる。
  - ・損益計算書 (P/L)：収入面において、非対面型のストック収益（継続収益）率を高める。感染症等で一度に大部分の収入を消失するリスクを最小限にするとともに、長期的な獲得コストも考慮し、非対面式のストック収益への投資を高める。また収入の柱の多様化を図ることでリスクの分散を図ることができる。（例：マンスリー寄付）
  - ・損益計算書 (P/L)：支出面において、固定支出率を低く抑える。固定的な支出とは、給料、家賃、固定事業費（毎年必ず発生する事業費）等が挙げられるが、全体予算に対して固定的な支出を最小限に抑えると、環境変化への対応が比較的容易となる。
  - ・貸借対照表 (B/S)：高流動比率を保つ。流動比率は、1年以内に現金化できる資産が、1年以内に返済すべき負債をどれだけ上回っているかを表す指標で、短期的な財務安定性を見ることに適している。流動資産÷流動負債×100 で計算することができる。
- 本研究会アンケートでは、COVID-19 を経て日本社会において海外に関するテレビや新聞での報道が最小限になっていることが、海外への関心の低下に繋がっていると指摘されている。しかし、「令和2年情報通信白書」（総務省）によると、10代～30代では、テレビの視聴時間よりもインターネット利用時間の方が上回っていること、また全ての年代でインターネット利用時間が伸びていることが指摘<sup>53</sup>されており、国際協力セクターは、積極的に YouTube や SNS 等のニューメディア内での露出を高めるべきである。またその際に、自団体のみの媒体だけでは広がりに限界があるため、一見国際協力とは遠い存在と思われる媒体にこそ露出を増やし、多様なターゲットにアプローチしていきたい。既存の寄付者や賛同者は、国際協力の良い理解者であるため、顧客エンゲージメントを高め、既存の寄付者、賛同者を巻き込んでいくことも重要な戦略となり得る。

---

<sup>53</sup> 総務省「令和2年情報通信白書」P369

#### コラム④自主事業構築のためのマーケティング分析

新たな自主事業のマーケティングを考える上で、「Customer (顧客・市場)」「Competitor (競合)」「Company (自社)」の頭文字を取った「3C分析」<sup>54</sup>が役に立つ。

最初の「顧客・市場」は、外部環境を分析するもので、マクロ分析とミクロ分析、それに基づく顧客分析に分類することが出来る。マクロ分析に活用できるものとしては、「Politics (政治)」「Economy (経済)」「Society (社会)」「Technology (技術)」の4点で分析する「PEST分析」が挙げられ、ミクロ分析には、「新規参入の脅威」「業界内の敵対関係の強さ」「代替品の脅威」「買い手の交渉力」「売り手の交渉力」で分析を行う「5フォース分析」が有名である。これらのマクロ、ミクロの分析を経て、それぞれの要因が、どこまで顧客に影響を与えたか、与えるかの「顧客分析」を行う。

2つ目の「競合」は、一般的にNGOセクターにはそぐわない言葉にも聞こえるが、自主事業構築の際には、同種のサービスを提供しているケース(例:オンラインツアーを提供している旅行会社等)もあるため、企業同様に緻密な分析が必要となる。これらのアクターの「成果・結果」のみならず、それに至る「資源・要因」、そしてそれぞれのアクターが有する「課題」を分析することが、自団体の相対的な強みや弱みの抽出にも役立つ。なお、顧客の資金や時間等の獲得競争という点で、一見、「競合」とは思えない広いアクターの分析も必要となる点を留意する必要がある。

最後の「自社」は、日本の国際協力NGOに置き換えると「自団体」と置き換えられ、自団体が有する経営資源や活動の強み・弱み等の分析を意味する。最も有名なものとしては「Strength (強み)」「Weakness (弱み)」「Opportunity (機会)」「Threat (脅威)」の4つの観点から分析する「SWOT分析」があり、これを基にKSF(成功の主要因)を導きだし、戦略に落とし込むための「クロスSWOT分析」がある。また、より自団体の経営資源に着目したものとして「Value (経済価値)」「Rarity (希少性)」「Inimitability (模倣困難性)」「Organization (組織)」による「VRIO分析」があり、最も優位性のある経営資源(コア・コンピタンス)の確認に活用できる。

また、「Segmentation (市場細分化)」「Targeting (狙う市場の決定)」「Positioning (自団体の立ち位置の明確化)」による「STP分析」も誰にどのような価値を提供するかの決定に役に立つ。団体側視点の「Product (製品)」「Price (価格)」「Place (流通)」「Promotion (販促)」の「4P分析」、顧客側視点の「Customer Value (顧客価値)」「Cost (経費)」「Convenience (顧客利便性)」「Communication (コミュニケーション)」の「4C分析」も、有効である。

<sup>54</sup> 「Consumer (顧客)」「Competitor (競合)」「Company (自社)」「Customer (中間顧客・協力者)」「Community (環境社会)」という分け方の「5C分析」も存在する。本文の説明における「顧客・市場」を「顧客 (=受益者)」「中間顧客・協力者 (=寄付者・賛同者等)」「環境社会 (=社会環境)」に分けたものと認識していただいて構わない。

## 5) キーワード⑤「組織と経営のアップデート」

### 【要旨】

人手不足の解決や SDGs の達成、働く人の自己実現の達成のためにも、組織の DX 化を進め、労働効率性を向上させるとともに、「働き方改革」や「組織の多様化」を促進し、一人ひとりが、持続的な働き方を実現できる環境を整える必要がある。日本事務局では、「現地化」を促進していく中で、日本事務局の海外事業担当に求められる専門性はこれまでになく高まるため、適切な人材確保が大きな課題となる。総務や資金調達、広報等のポストでは、企業同様に副業やフリーランスとしての働き方が主流化していく。その結果、管理職を中心とするコアグループが、タスクごとに専門性・流動性がともに高いフリーランスやジョブ型被雇用者等と業務を執行する体制に変わっていく。そのような人材に適材適所で組織に参加してもらうためには、多様な人材で構成されるデータベースを組織が構築しておく必要がある。日本及び海外の事務所において、外国籍人材の登用が進み、将来的には理事会の人種構成にまで影響を与える可能性がある。社会の流れに平行して、組織の中で DX 化を推進していくが、その過程で、総務や会計、資金調達等は、AI・IT 化オンラインアシスタント等の業務代行化が進み、組織内部の業務総量は大幅に減少する。

### 【事業・経営方針の大幅な変化】

- 日本の生産年齢人口（15～64 歳人口）<sup>55</sup>は、1995 年 8,716 万人をピークに、2030 年には 6,773 人へ減少（1995 年比 77.7%、-1,946 万人）すると見込まれており<sup>56</sup>、2019 年の「人手不足」関連倒産は過去最多の 426 件に上っている<sup>57</sup>。人手不足の解決、「働きがいも経済成長も」という SDGs の達成、また活動に関わる人々の自己実現の達成のためにも、組織の DX 化を進め、労働効率性を向上させるとともに、「働き方改革」を促進し、一人ひとりが、持続的な働き方を実現できる環境を整える必要がある。また、これまで組織に参加してこられなかった「多様な人材」<sup>58</sup>がこれまで以上に組織と社会に参加できる環境を整えることで、多様性を促進させていくことが求められている。
- 「現地化」が進む中、これまで以上に海外事業担当の役割は重要になる。同担当者は高

<sup>55</sup> 15 歳未満や 65 歳以上においても、様々な生産活動に関わっていることが実情であり、「生産年齢人口」という表現に違和感は覚えるものの、本稿では、公的な統計上の推移を示すために便宜上使用する。なお、2020 年 3 月に「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高齢者雇用安定法）が改正され、70 歳までの就業機会の確保のための措置を講じることが企業の努力義務とされている。

<sup>56</sup> 総務省「平成 29 年版情報通信白書」

<sup>57</sup> 東京商工リサーチ [https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200109\\_01.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200109_01.html)（2021 年 3 月 21 日アクセス）

<sup>58</sup> 経済産業省のダイバーシティ経営における「多様な人材」とは、「性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含む」とされている。<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>（2021 年 3 月 17 日アクセス）

度な言語能力、開発・人道支援活動の知識や経験、事業実施国・地域の文化的知見、異なる文化環境で適切な行動を取ることができる能力、安全管理の知見等が求められる一方、これだけの経験や知識、技術を有するものは限られるため、人材不足は顕著となる。日本では、同ポストの待遇向上や柔軟な働き方（業務委託契約、WAA<sup>59</sup>の導入、ダブルワーク等）への許容圧力が高まり、その中で、複数の団体の事業の管理を一人が担当する例や、非日本居住者・非日本国籍者の採用例が一般化する。

- 企業との親和性が高い総務や広報、資金調達等の日本事務局職員ポストでは、企業の働き方改革の影響を受け、一部の管理職を除き、企業との兼業やフリーランスとしての働き方が主流化する。事務局長を含む管理職には、権限と責任がより一層集中し、業務も増える中（例：業務記述書や各評価基準の作成）、より高い調整能力や、未来を見据える力が求められ、人材不足はこれまで以上に顕著になる。同ポストの待遇向上圧力は著しく高まる。日本事務局の理事会は、これまでに増して、管理能力の高い事務局長等管理職の担い手を配置する責任が高まる。
- 本研究会アンケート実施時点において、日本の事務所を閉鎖して完全オンラインに移行した団体は2団体ある。これまで事務所には、「従業員教育の場」「内部・外部ステークホルダーとのコミュニケーションの場」「集中できる労働環境」「イノベーションの創発」「組織への信頼やブランドの醸成」等の魅力があったが、近年求められてきた「テレワークによる労働生産性や働き方の改善」や「遠距離人材の確保」、そしてCOVID-19の影響によって求められる「ステークホルダーの安全確保」との間で、今後、各団体の事務所の位置付けは変化していく。テレワークが社会に普及する中、事務所設置がどの程度組織の信頼性と結びつくか、という一般市民の意識変化の推移も見逃せない。
- 経済産業省では、ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義している。「多様な人材」とは、「性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方など」の多様性も含み、「能力」には、「多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性など」も含む。「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、「組織内の個々の人材がその特性を活かし、生き生きと働くことのできる環境を整えることによって、自由な発想が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営」<sup>60</sup>とされている。多様性には、人種、国籍、民族、宗教、年齢、性別、学歴、障害、第一言語等の「表面的な多様性」、価値観、信念、特性、スキル、専門的な知識、心理的肉体的能力、コミュニケーションの取り方、受けてきた

---

<sup>59</sup> Work from Anywhere and Anytime

<sup>60</sup> 経済産業省 <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>（2021年3月23日アクセス）

教育、働き方等の「深層的な多様性」があるとされる<sup>61</sup>。

- これまでも日本の国際協力 NGO では、事業実施国で第三国の国際スタッフの雇用例（例：ケニア人スタッフが南スーダンで活動等）や、国内の事務所でも日本以外の国籍のスタッフ雇用の例があったが、資金提供者とのやり取りや団体内部での言語が日本語主体であることもあり、外国籍人材の登用は限定的であった。COVID-19 拡大による直接的、間接的な理由により、外国籍人材がより多く登用されていくと見られる。今後登用が加速していく可能性がある例としては以下の通り。

#### 1) 日本事務局

- ・海外事業担当：上記の通り「現地化」の潮流により、日本の海外事業担当者が、事業地の国のスタッフや現地 NGO と直接コミュニケーションを取り事業を進めていくことが多くなる一方、現地事情の知識や高度な語学能力を有し、開発・緊急救援の管理ができる専門性の高い人材は限られるとともに、オンライン化が進むことで、就業場所を選ばない状況になるため、日本及び国外在住の外国籍人材の登用が進む。特に事業実施国から来た在日の外国籍人材は、日本と事業実施国の双方の事情に明るく、即戦力になり得る。
- ・国内事業担当（海外資金）等：日本国内での災害被災地や地域開発等の事業においても資金が国外から来ており、英語での事業管理や報告が求められる場合、英語を話すことができる外国籍人材、特に日本語も理解できる在日外国人人材の登用が進む。加えて、国内事業が在日外国人に関わる課題であれば、対象とする国や地域出身の在日外国人人材の登用も行われる。
- ・全般：日本社会における人材不足より、日本の大学を卒業した元留学生を含め、全般的に高度な日本語力を有する外国籍人材の登用が進む。

#### 2) 海外事務所：

- ・海外駐在員・専門家：危険度の高い地域で日本人の渡航が制限されている例やアフリカ諸国等で現地からも日本からも専門家を登用できない例に加え、COVID-19 の影響を受けて、日本からの渡航に障害がある例等で、第三国の外国籍人材（TNPs）の登用が進む。
- ・海外事務所代表等：キーワード①「現地化」に記載の通り、日本人に代わり、事業実施国出身者が事務所の代表になる例が増加する。
- ・全般：「現地化」や組織のグローバル化が進んでいく中で、事業実施国内での職員交流が進んでいく。例えば、長年事業を実施しているアフリカ A 国の職員が、事務所設立から比較的歴史の浅い B 国に派遣される等が考えられる。

#### 3) 役員会：

- ・外国籍人材の登用、特に現地事務所代表等の管理職に外国籍人材の登用が進むと、

---

<sup>61</sup> HR NOTE <https://hrnote.jp/contents/soshiki-diversity-20200528/>（2021年3月23日アクセス）

日本人を中心とした役員構成に対して、組織全体の意見を反映された多様な構成への変更圧力は高まる。「BLM 運動」やアライアンス系 NGO における NGO 間での人権意識向上の過程で、既に一部の組織では役員構成の見直しが行われており、この影響が日本の NGO に及ぶ。また人道主義や組織のミッション、組織のグローバル化実現のために自発的に多様な意思決定機関を作り上げる組織が増えていく。

- 日本の NGO では、総務や会計、労務、資金調達等における多くの業務が IT・AI 化（例：領収書自動読み取り）又はオンラインアシスタント等の業務代行に移管され、組織内部の業務総量は大幅に減少する。2020 年 5 月に公表されたマッキンゼー・アンド・カンパニーの調査<sup>62</sup>によると、「日本においては、技術の進化に伴い、2030 年までに既存業務のうち 27%が自動化される見込みであり、結果 1,660 万人分の雇用が代替される可能性」があるとされ、この 27%という数字は、調査対象 43 ヶ国の中で最も高い。その理由として、「日本では、全職業の作業時間のうち 56%の時間が反復型ルーチンワークに費やされており、技術的には 67%以上のこれらの作業を自動化できる可能性」があるとされる一方、自動化にも関わらず、「2030 年の労働力需要は供給を 150 万人分上回り供給が不足」と推定している。
- エリック・ストルターマン氏は、DX 化（デジタルトランスフォーメーション化）を「ICT の浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」と定義<sup>63</sup>し、次の 3 つのフェーズがあると述べている<sup>64</sup>。
  - ・第 1 フェーズ：IT 利用による業務プロセスの強化（紙から情報システムへ置換等）
  - ・第 2 フェーズ：IT による業務の置き換え：（IT による自動化で効率や品質を向上）
  - ・第 3 フェーズ：業務が IT へ IT が業務へとシームレスに変換される状態DX 化の流れは社会全般の流れであるが、NGO や国際協力セクター全体にも大きな影響を及ぼす。これを踏まえ、2020 年 6 月 1 日、国際協力機構（JICA）は、ガバナンス・平和構築部内に STI・DX 室を新設している<sup>65</sup>。

#### 【整備すべき組織基盤や戦略】

- 組織の中に存在する様々な業務を今一度棚卸するとともに、正社員、業務委託契約に基づくフリーランス、ボランティア、オンラインアシスタント等の業務代行会社、AI 等の機械等、各アクターへの期待と可能性を整理し、業務のマッチングを最適化する必要がある。その結果、例えば、フリーランスに対してはより高度な専門性を求める、正職

---

<sup>62</sup> マッキンゼー・アンド・カンパニー「The future of work in Japan ポスト・コロナにおける『New Normal』の加速とその意味合い」

<sup>63</sup> <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd102200.html>（2021 年 3 月 23 日アクセス）

<sup>64</sup> <https://www.netcommerce.co.jp/blog/2020/09/06/16002>（2021 年 3 月 23 日アクセス）

<sup>65</sup> [https://www.jica.go.jp/activities/issues/ict/digital\\_development.html](https://www.jica.go.jp/activities/issues/ict/digital_development.html)（2021 年 3 月 23 日アクセス）

員に対しては、より強く組織カルチャーや理念の体現者としての位置付けを求める等、異なる期待を整理することで、採用方針自体も変える必要がある。

- 様々な参加方法に基づくアクターがいる中での総合力が求められる時代において、管理職を中心とするコアグループが、タスクごとに、専門性・流動性がともに高いフリーランスやジョブ型被雇用者等と業務を執行する体制に変えていくことが求められていく。それを実現するためには、組織は、事前に外部の多様で専門性の高い人材で構成されるデータベースを構築し、必要な際にチームを構成できるようにしておく必要がある。特に、自然災害や紛争等緊急的に活動やそれに付随するキャンペーン等が開始する団体においては、この平時のデータベースやネットワークの構築こそが、事業の質に直結する重要な要素となる。
- 専門性の高い人材の確保にはリモートワークの促進が鍵となる一方、リモートワークを促進していくためには、成果主義の導入が不可避であり、時間を基に支払われる形となっている助成金・補助金との整合性が取れるように環境整備を進めていく必要がある。また団体内部の「働き方改革」を促進するにおいても、団体内部だけの改革だけでは限界があり、助成金・補助金等の制度自体の環境整備を進めていく必要がある。
- 事務所に求める価値の棚卸を行い、物理的なこれまでの事務所、完全オンライン化、シェアオフィス、バーチャルオフィス（アバター使用等）等の多様な選択肢の中から組織に合致したものを選択していく。完全オンライン化に移行した場合は、特にスタッフ間のコミュニケーションや新人教育等には、特別な方策を講じる必要がある。
- 多様な背景を持つ人材で運営されている世界の NGO セクターの中で、日本生まれの NGO が成果を出していくためには、多文化・多国籍化を含む人材の多様化を進め、世界中から専門性の高い人材に組織に参加してもらえる環境作りが必要となる。多文化・多国籍化による経営を進めるためには、人道原則やミッションに基づく組織の在り方について団体内部で見つめなおす機会を持つとともに、外国籍人材が働きやすい環境、特に、総務面と資金面の整備が必要と言える。総務面では、組織内コミュニケーションや事務手続き、会計処理等の規定の整備と多言語化、あるいは外国語としての日本語習得者にも理解しやすい日本語への整備等、言語的整備が必要であるとともに、そもそもの雇用形態（メンバーシップ型、ジョブ型）、給与形態（金額や金額決定方式）、人材育成方式、働き方（労働時間、勤務形態）等における本部事務所の抜本的な変革が求められる。資金面においては、外国籍人材にとって日本の助成金や補助金等の管理は、日本語能力や独特の慣行（緻密な計画変更や予算管理等）により壁が高く、より自由度の高い資金や英語を使用する海外資金等の獲得が必要となる。
- キーワード②「日本と海外のシームレス化」記載の通り、OECD 諸国と比較して、平均年収、労働生産性、ジェンダー・ギャップ指数、幸福度ランキング、世界報道ランキング等において下位に位置し、また言語面も含めて大きな障壁もある日本において、優秀な外国籍人材が、日本の組織、日本の社会で働きたいと思える魅力的な環境整備が重

要となる。その1つとして、待遇の拡充は、欠かすことができない要素となる。

- 帳簿入力、決算等の会計、請求書作成、給与計算、寄付者・イベント参加者データベース管理、会場・貸会議室確保、誤字脱字確認、翻訳、パワーポイント・動画作成、Webマーケティング、人事労務、広報、資金調達等の事務作業の大部分が、オンラインアシスタント会社やフリーランスへの外注等に切り替え、組織内の業務量を大幅に減らしていくことができる。特に人手不足の中小のNGOの働き方を大きく変え、生産性を高めることで、資源の効率化を進めるとともに、経営や事業の質の向上に集中できる環境をつくることで、ミッションを実現していくより良い環境を構築することが出来る。NGOが組織全体でDX化を推進していくためには、今後出てくる企業等の最新の事例等から自団体への取り入れ方を学んでいく必要がある。

コラム⑤：ユニリーバ・ジャパン株式会社「WAAP」の取り組み<sup>66</sup>

2020年7月より、「WAAP (Work from Anywhere & Anytime for Parallel careers)」というプラットフォームを構築し、いつでも、どこでも、誰でもユニリーバ・ジャパンでの副業(パラレルワーク)やインターンシップにチャレンジできる場を提供している。希望者はプラットフォームより、副業等で携わってみたいジョブを選んで応募、選考後、ユニリーバの従業員とプロジェクトを進める。プロジェクトの期間はおよそ3か月から1年。稼働時間の長短は成果さえ出せば問われず、自身の裁量で関わるができる。また、現時点のジョブと直結しないが、ユニリーバ・ジャパンで働くことには興味がある応募者向けの枠も用意されており、将来、自分の興味やスキルに合致したジョブが発生した場合は、ユニリーバから案内が届くシステムになっている。

---

<sup>66</sup> <https://www.unilever.co.jp/news/press-releases/2020/unilever-japan-starts-recruiting-side-jobs-at-waap.html> (2021年3月23日アクセス)

<https://project.nikkeibp.co.jp/HumanCapital/atcl/column/00005/110600004/> (2021年3月23日アクセス)

コラム⑥：11の内部・外部ステークホルダーの2025年の未来予測

※議論喚起を目的に、可能な限り大胆に予測。実現を保証するものではありません。

- 1) 海外駐在員：海外駐在員が現地事務所代表を担う例が減少し、その後、日本からの海外駐在員の派遣は最小限になっていく。その過程で、第三国からの海外駐在員の派遣を行う例が一時的に増加する。
- 2) 現地スタッフ：海外事務所・事業運営は、現地スタッフ主導になる。成功の鍵は、日本事務局内部改革、現地事務所の能力強化、自由度の高い資金又は英語ベースの資金の獲得等にある。地域によっては、現地スタッフの海外事務所間移動も増加する。
- 3) 現地パートナー団体：現地パートナー団体が、日本の NGO の事業を実施する上でこれまで以上に大きな権限を持つ。世界から資金を調達し、規模が拡大、現地 NGO として培った経験を、日本を含む第三国で活かす（国際 NGO 化）例が増加する。
- 4) 日本事務局海外事業担当：より高度な知識や経験、能力が求められる中、同ポストの人材不足は顕著となり、待遇向上や柔軟な働き方への許容圧力が高まっていく。一人が複数の団体の事業管理を担当する例や、非日本居住者・外国籍人材の採用例が一般化する。
- 5) 日本事務局総務・会計・資金調達等：営利企業との親和性が高いこれらの日本事務局職員ポストでは、一部の管理職を除き、専従の雇用契約ではなく、企業・他団体との兼業やフリーランスとしての業務が主となる。
- 6) 日本事務局管理職：管理職に権限と責任がより一層集中し、求められる役割が、これまでに増える。高い事務能力、調整能力、未来を見据える力が求められ、同ポストの待遇向上圧力は著しく高まる。全体的に担い手不足に陥る。
- 7) 日本事務局役員：人道主義に基づく多様性の尊重、外的要因としての「BLM 運動」、内的要因としての「現地スタッフの管理職化」や「資金の多国籍化」等から日本法人役員 of 多国籍化が進む。事務局長を含む管理職の確保への責任がこれまで以上に求められる。
- 8) 寄付者・ボランティア：世界規模で ICT 化（特に翻訳技術と信頼供与制度）が進み、インターネットを通じて日本の個人や企業が、当事者を含む直接現地のアクターに資金を提供することが一般的となる。外国の NGO へのオンラインボランティアが増加する。
- 9) 助成実施団体：助成の際に、事業の実施と現地アクターの能力強化を同時に求めることが一般化するとともに、日本人の存在ありきの制度は最小限となる。これまでの組織への資金提供に加え、当事者への資金提供が増加する。
- 10) 一般市民個人：課題や目的意識を広く SNS 上で共有し、クラウドファンディングを用いて直接資金を確保、NGO 等が有する知識や能力、技術等が広く共有されていく過程を経て、既存の NGO 等の課題解決能力を超えるアクターの一角を占める。
- 11) 当事者：10)同様、直接的に資金にアクセスし、当事者自身による活動が主流化する。NGO の資金調達において「助けてもらう対象」として描かれることは稀となり、自身の置かれている状況や地域の課題を解決する主体として描かれるようになる。