

平成 27 年度「NGO 研究会」報告書
国際協力活動における地方のNGO／NPO能力強化

特定非営利活動法人
関西国際交流団体協議会

平成 28 年 3 月

目 次

第1章 地方におけるNGO/NPO運営の現状と課題.....	1
1. 1 研究の背景と研究課題、目的	1
1. 2 分析のフレームワーク	2
1. 3 研究会の事業内容.....	2
第2章 全国のNGO/NPOを対象としたアンケート調査結果	4
2. 1 アンケート調査の概要	4
2. 2 アンケート調査結果.....	4
2. 3 まとめ.....	14
第3章 NGO相談員によるNGO/NPO育成支援の結果	16
3. 1 育成支援の概要	16
3. 2 育成支援の主な内容.....	16
3. 3 育成支援の主な結果.....	17
3. 4 育成支援を実施したNGO相談員からの主なコメント	18
3. 5 育成支援を受けた地域のNGO/NPOからの主なコメント	20
3. 6 まとめ.....	21
第4章 NGO能力強化シンポジウム実施結果	22
4. 1 シンポジウムの概要.....	22
4. 2 育成支援報告の概要.....	22
4. 3 基調講演の概要	24
4. 4 講演の概要	25
4. 5 シンポジウムの概要.....	26
4. 6 シンポジウム参加者アンケート結果概要.....	29
4. 7 まとめ.....	29
4. 8 有識者からのコメント.....	30
第5章 結論.....	36

第1章 地方におけるNGO/NPO運営の現状と課題

1. 1 研究の背景と研究課題、目的

2014年に日本の国際協力は60周年を迎えた。今日まで日本は世界中の開発途上地域を中心としてさまざまな課題解決のために多くの支援活動を実施してきた。そして、現在では世界各地で草の根活動をしているNGO/NPOは国際協力の現場において重要な役割を担い、地域の活性化には無くてはならない存在となり、各地域において支援団体への期待も年々高まってきている。

しかし、その支援活動のニーズは多様化し、複雑化している傾向にあり、現場で活動するNGO/NPOは地域の社会情勢や二国間や多国間といった政府(国家)間での調整など、さまざまな障害に対して、状況に応じた打開策を講じて、その問題解決に向けて支援活動を実施している。

現在、日本に存在する国際協力のNGO/NPOは約600団体あると言われており、そのうち約6割が東京(関東)に拠点を置いている。地方のNGO/NPOが約4割と言うのは非常に希少であり、その背景には、連携先となる政府機関や資金援助を行う企業・財団などが東京に本部を置いているため、それらへのアクセスや協働活動を実施する際、利便性や迅速に対応するために東京に活動拠点が集中するという理由である。

昨今の国際協力NGO/NPOの活動の場は、多文化共生社会の急進などを背景に、グローバル(世界的)からナショナル(国内的)へと広がってきている。グローバル化の波は地方都市や山村部にも波及しており、地方の国際協力の活動はNGO/NPOの存在が重要な鍵となり、その活動を除外しては語れない。

しかし、多くのNGO/NPOは、その組織運営に際して組織基盤の脆弱性が見受けられ、諸活動を遂行する際の問題となっているケースが多様に存在する。特に地方のNGO/NPOは、その地域性ゆえに財政難や人材難などの運営の根幹となる課題を多く抱えている。彼ら地方のNGO/NPOの能力を底上げすることは日本全体のインバウンドに於ける国際協力の推進に重要な役割を果たすものであると当会は確信している。

本研究会では、各地域に於けるNGO/NPOのそれぞれの課題抽出・分析をおこない、その解決に向けてNGOにとって必要な基盤整備とは何か、どのような支援が必要なのか、NGO/NPOが持続可能な活動を行うための力をつけるためにはどのようなことに取り組まなければならないのかを明白にし、その能力の強化を図ることを目的とする。

本研究会の遂行に際しては、これまで地方で協働活動を実践している外務省NGO活動環境整備支援事業の「NGO相談員制度」受託団体(組織)と協働して、地域(ブロック)のNGO相談員制度受託団体がコーディネート役を担い、ネットワーク団体は、その連携を活かし、また、現場活動型団体は自団体の熟知している地域性を活用して、地方のNGO/NPOの能力強化と共にNGO相談員制度受託団体の組織及び相談員のキャパシティビルディングと制度のクオリティー向上を目的として、本研究を実施する。

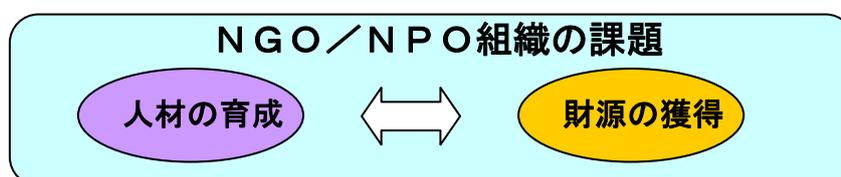
1. 2 分析のフレームワーク

多くのNGO/NPOは組織運営に際して、様々な課題を有しながら活動を実施している。その中で特に地方においては、構造的な課題として「人材不足」と「財源の確保」があげられる。この2分野の課題について地方のNGO/NPOの現状調査を実施し、課題解決に向けて議論し、分析する。そして、調査結果を踏まえて、それぞれのNGO/NPOの組織基盤の強化策を見つけ出し、地域の現場で効果的・効率的に活動できるNGO/NPO組織の活性化及び育成を目指す指針を策定し、公示する。

具体的課題である以下の2分野において調査を実施する。

【人材】組織の人材確保・育成について

【財源】収入源（会費、寄付、自主事業、助成金など）獲得について



本事業実施に際して、地方（関東ブロックを除く）のNGO相談員制度受託団体は、地域の活動特性を熟知しており、効果的成果を導き出すことが可能である。それは同時に各団体自身の成長にも繋がる事由により、実施団体と共に連携することを重視する。

1. 3 研究会の事業内容

本研究会においては、以下の3つの事業を実施した。

（1）アンケート調査の実施

全国の国際協力に関与するNGO/NPOを調査対象とした。具体的には、以下の2つの方法で対象を抽出した。

- ①各地方ブロックのNGO相談員制度受託団体、JICA支部に協力をお願いし、実際、具体的な事業活動を展開しているNGO/NPOを抽出する。
- ②認定NPO法人日本NPOセンターが運営するデータベース「NPOヒロバ」から国際協力分野のNGO/NPOを任意で抽出する。

調査アンケートの依頼・回収は、電子メールにて行った。

(2) NGO相談員による地域のNGO/NPO育成支援の実施

アンケート調査結果に基づき、「人材」と「財源」に課題をもち、また興味深い事業活動を展開しているNGO/NPOを支援対象団体として抽出した。

そして、各地方ブロックのNGO相談員制度受託団体のNGO相談員の協力を得て、ヒアリング調査および具体的な支援（相談等を含む）を実施した。なお抽出の条件は以下のとおりである。

- ① 人材または財源に関する課題を持つNGO/NPOとする。
- ② 各地方ブロックで最低3団体を抽出する。

(3) NGO能力強化シンポジウムの開催

上記アンケート調査結果に基づき、「人材」・「財源」の各分野の内容を題目とし「NGO能力強化シンポジウム」を開催した。

具体的には、ヒアリング調査結果の報告と基調講演及びパネルディスカッションを実施した。

第2章 全国のNGO/NPOを対象としたアンケート調査結果

2.1 アンケート調査の概要

(1) アンケート票配布数

アンケート票は、1,513通配布（電子メールによる）した。このうち、NGO相談員制度受託団体等からの情報を得て配布したものが269通（17.8%）、データベース「NPOヒロバ」から抽出したものが1,244通（82.2%）であった。

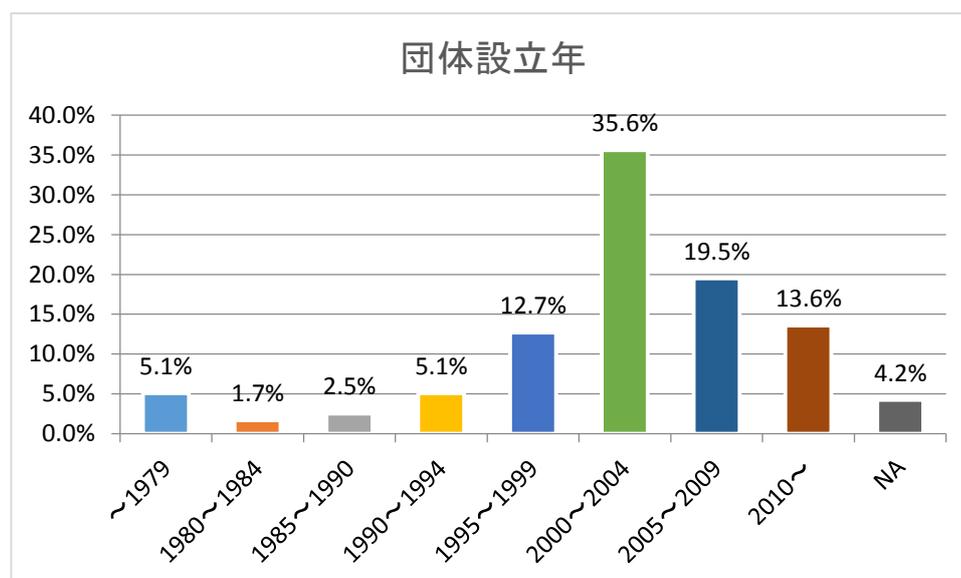
(2) アンケート回収数

住所不明等の戻りが75通（5.0%）あり、最終回収数は118通であった。回収率は7.8%である。

2.2 アンケート調査結果

(1) 属性

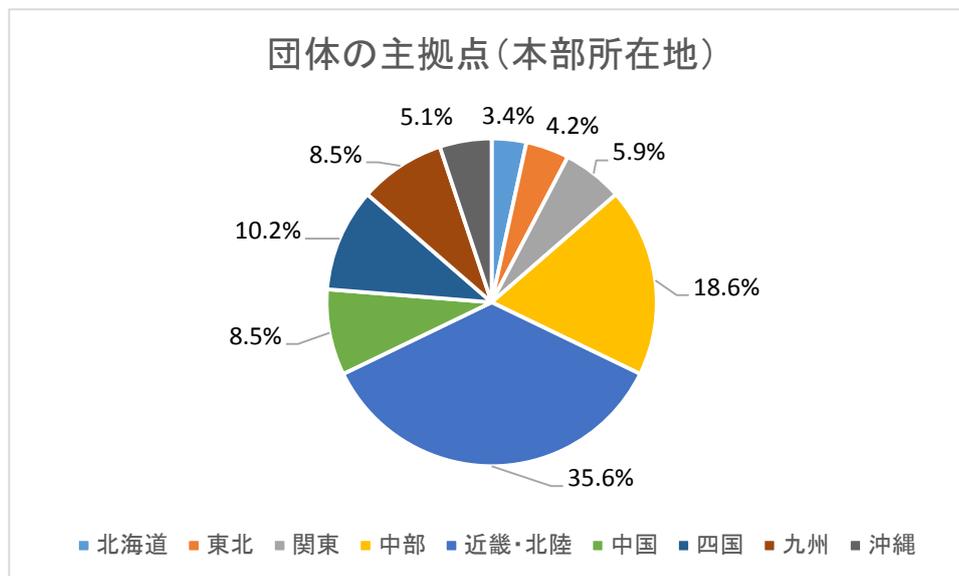
(i) 回答団体の設立年



~1979	1980~1984	1985~1990	1990~1994	1995~1999	2000~2004	2005~2009	2010~	NA
6	2	3	6	15	42	23	16	5
5.1%	1.7%	2.5%	5.1%	12.7%	35.6%	19.5%	13.6%	4.2%

● 今回のアンケート調査で回答した団体の設立年は「2000~2004」年が最も多く、ついで「2005~2009」、「2010以降」、「1995~1999」の順であった。

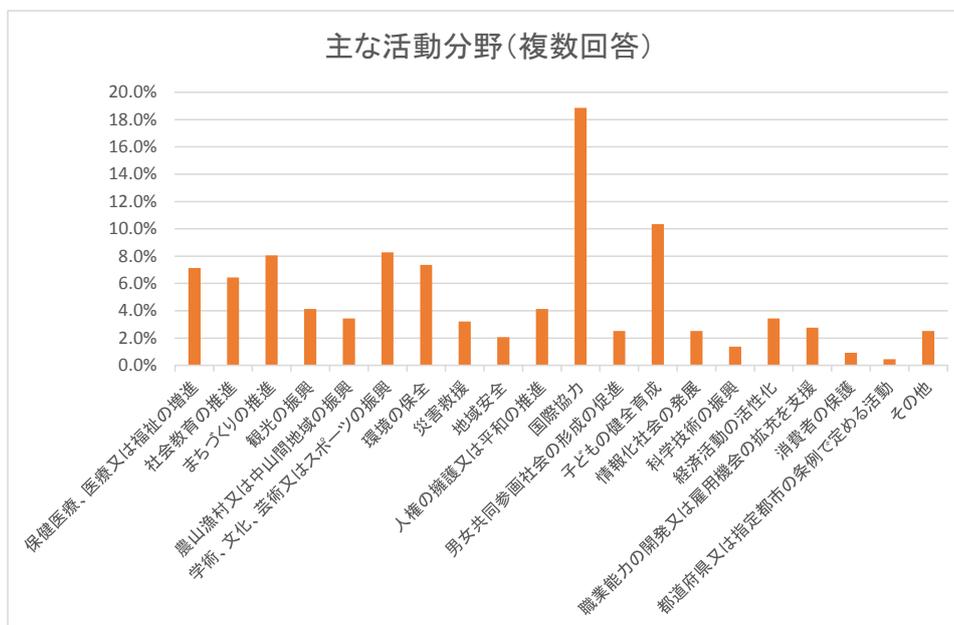
(ii) 回答団体の本部所在地



北海道	東北	関東	中部	近畿・北陸	中国	四国	九州	沖縄
4	5	7	22	42	10	12	10	6
3.4%	4.2%	5.9%	18.6%	35.6%	8.5%	10.2%	8.5%	5.1%

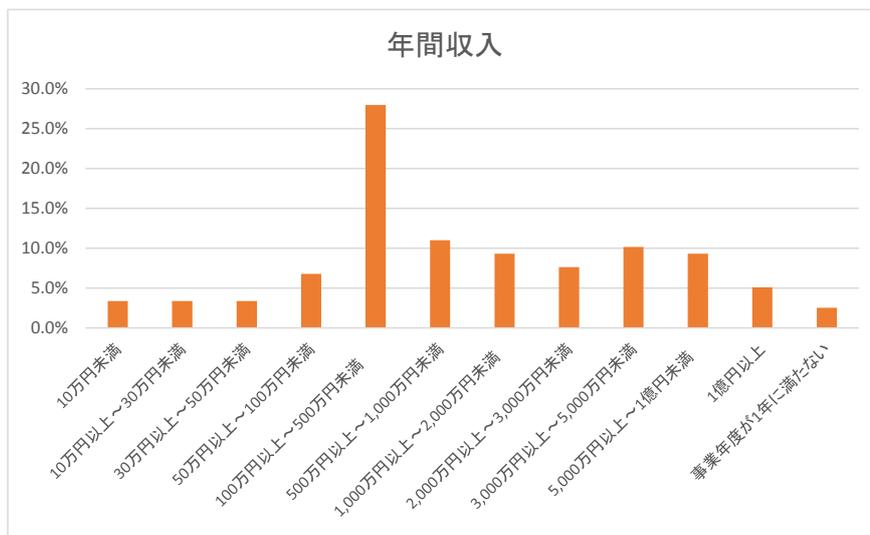
●団体の主な拠点は「近畿・北陸」が最も多く、ついで「中部」、「四国」の順であった。

(iii) 主な活動分野



●活動分野は、「国際協力」が最も多く、ついで「子ども健全育成」「学術、文化、芸術又はスポーツの振興」「まちづくりの推進」の順であった。

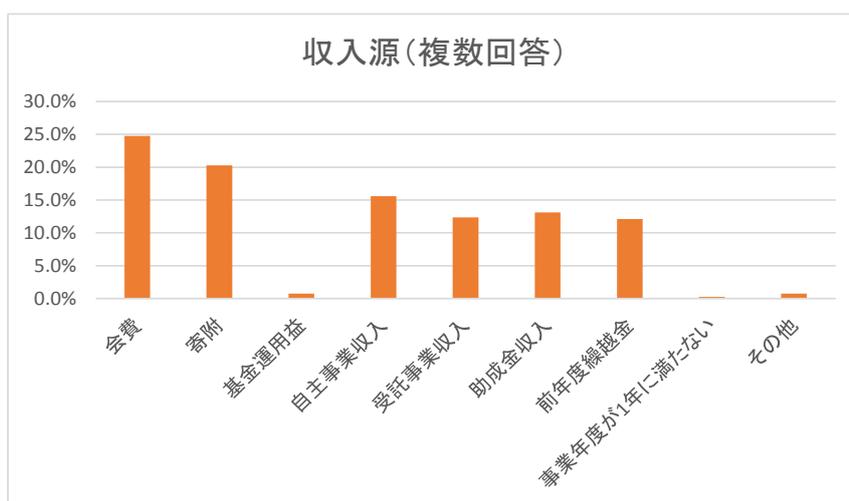
(2) 年間収入



10万円未満	10万円以上～30万円未満	30万円以上～50万円未満	50万円以上～100万円未満	100万円以上～500万円未満	500万円以上～1,000万円未満
4	4	4	8	33	13
3.4%	3.4%	3.4%	6.8%	28.0%	11.0%
1,000万円以上～2,000万円未満	2,000万円以上～3,000万円未満	3,000万円以上～5,000万円未満	5,000万円以上～1億円未満	1億円以上	事業年度が1年に満たない
11	9	12	11	6	3
9.3%	7.6%	10.2%	9.3%	5.1%	2.5%

●年間収入は、「100万円以上～500万円未満」が最も多く、ついで「500万円以上～1,000万円未満」「3,000万円以上～5,000万円未満」の順であった。

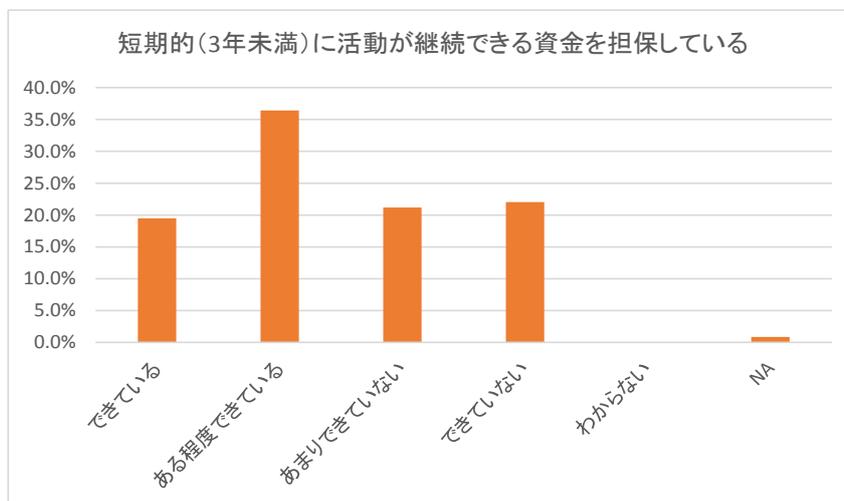
(3) 収入源



●収入源は、「会費」が最も多く、ついで「寄附」「自主事業収入」「受託事業収入」の順であった。

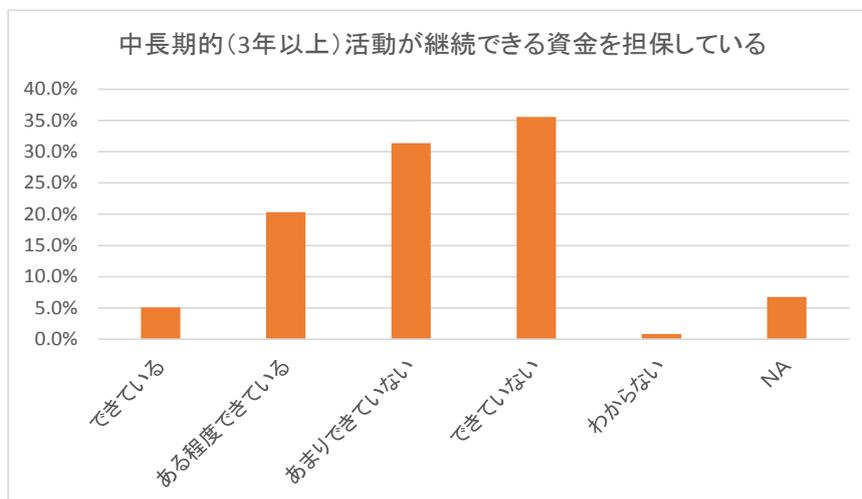
(4) 財源確保の状況

(i) 短期的(3年未満)に活動が継続できる資金を担保している。



できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない	わからない	NA
23	43	25	26	0	1
19.5%	36.4%	21.2%	22.0%	0.0%	0.8%

(ii) 中長期的(3年以上)活動が継続できる資金を担保している。

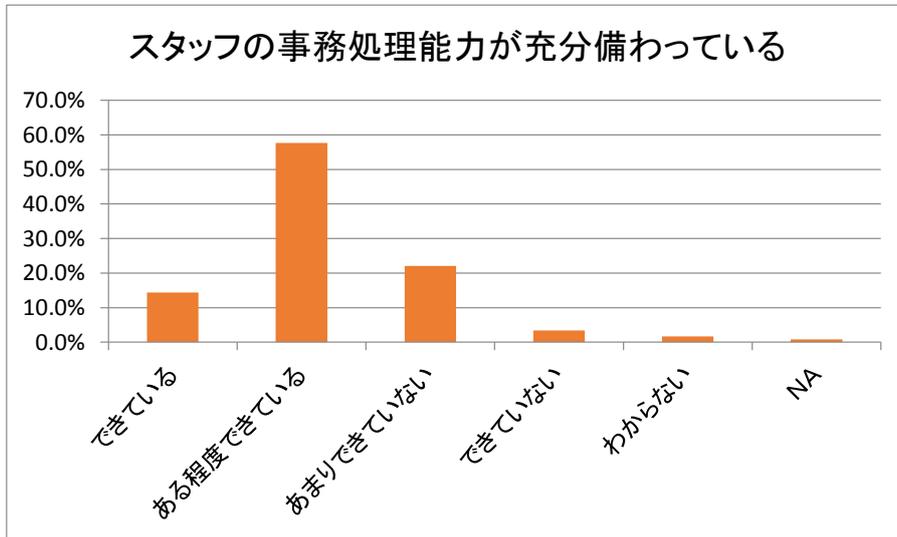


できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない	わからない	NA
6	24	37	42	1	8
5.1%	20.3%	31.4%	35.6%	0.8%	6.8%

●短期的(3年未満)活動資金はある程度できているを含めると55.9%あるが、中長期的(3年以上)になると、ある程度できているを含めても25.4%となっている。

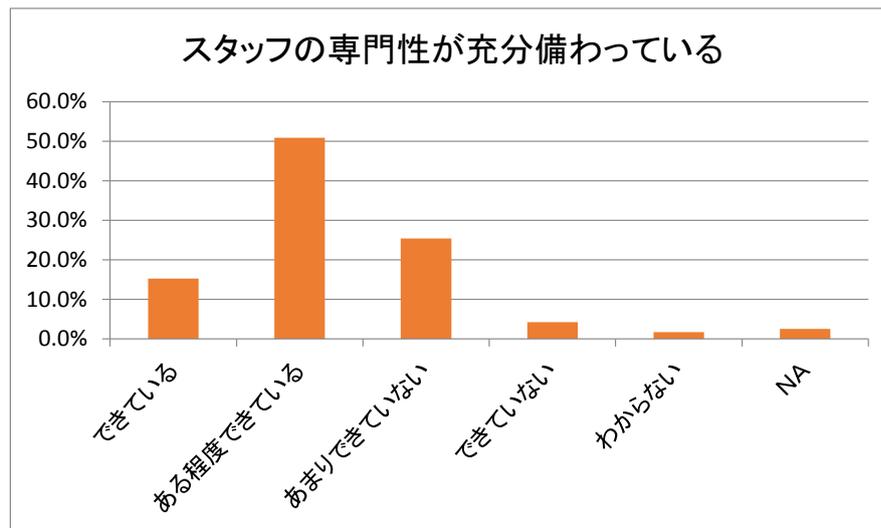
(5) 人材

(i) スタッフの事務処理能力が充分備わっている。



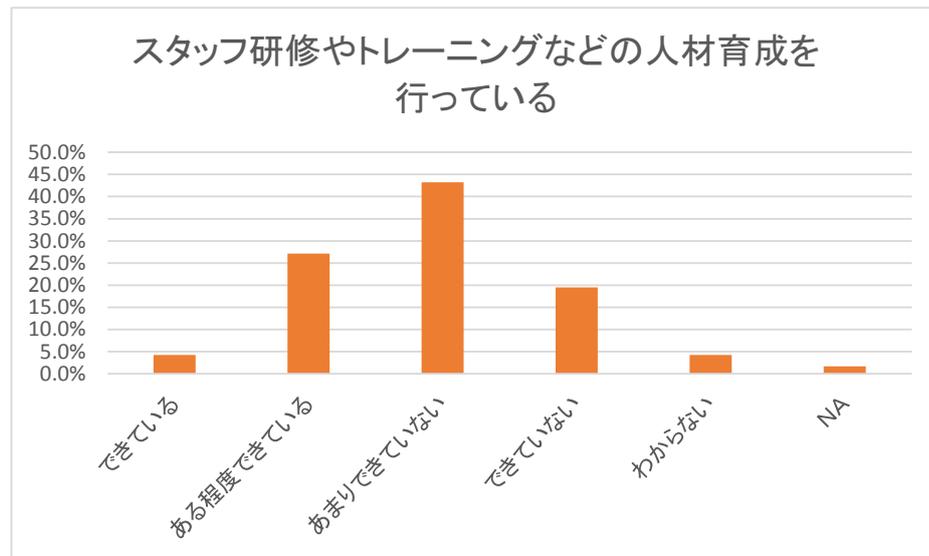
できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない	わからない	NA
17	68	26	4	2	1
14.4%	57.6%	22.0%	3.4%	1.7%	0.8%

(ii) スタッフの専門性が充分備わっている。



できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない	わからない	NA
18	60	30	5	2	3
15.3%	50.8%	25.4%	4.2%	1.7%	2.5%

(iii) スタッフ研修やトレーニングなどの人材育成を行っている。

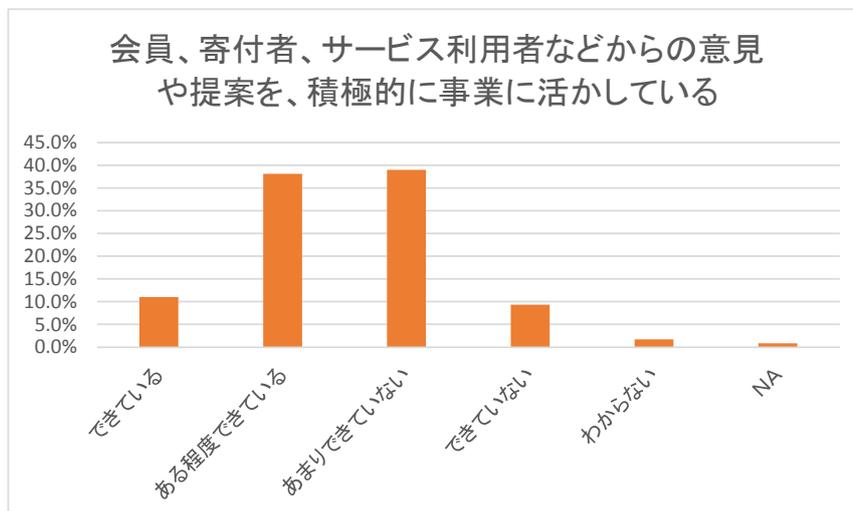


できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない	わからない	NA
5	32	51	23	5	2
4.2%	27.1%	43.2%	19.5%	4.2%	1.7%

●事務能力や専門性のある（ある程度できている）スタッフを採用しているが、その後のスタッフ研修やトレーニングなどの人材育成はあまりできていない、できていない団体が 62.7%となっている。

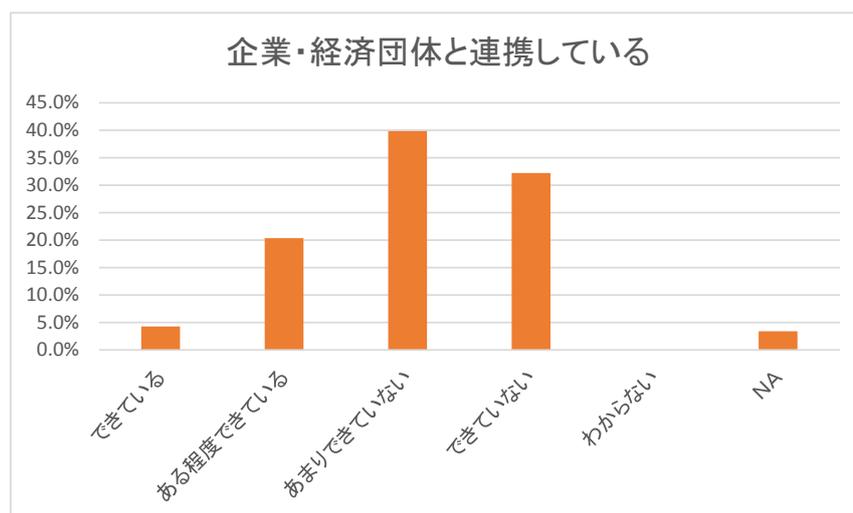
(6) ステークホルダーとの関係

(i) 会員、寄付者、サービス利用者などからの意見や提案を、積極的に事業に活かしている。



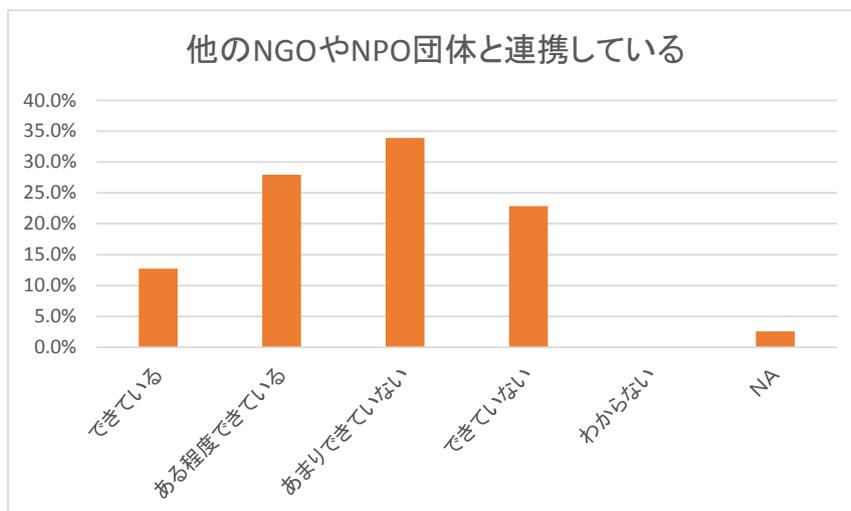
できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない	わからない	NA
13	45	46	11	2	1
11.0%	38.1%	39.0%	9.3%	1.7%	0.8%

(ii) 企業・経済団体と連携している。



できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない	わからない	NA
5	24	47	38	0	4
4.2%	20.3%	39.8%	32.2%	0.0%	3.4%

(iii) 他のNGOやNPOと連携している。

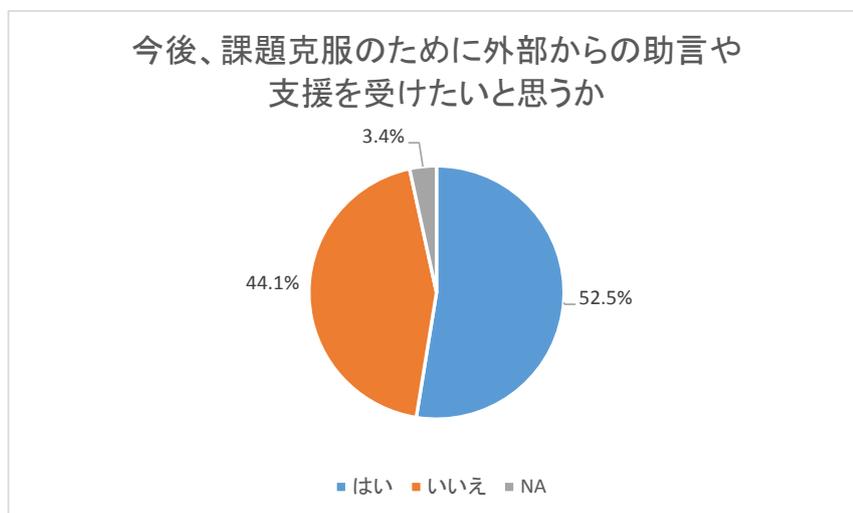


できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない	わからない	NA
15	33	40	27	0	3
12.7%	28.0%	33.9%	22.9%	0.0%	2.5%

- 会員、寄付者、サービス利用者などからの意見や提案を、積極的に事業にある程度活かしている団体 49.1%、活かさきれていない団体は 48.3% とほぼ同数であった。
- 企業・経済団体との連携はできていない、あまりできてないを合わせると 72% であった。
- ほかのNGO/NPOとの連携も企業ほどではないが、56.8%の団体ができていない、あまりできていないと答えている。

(7) 外部（外務省NGO相談員やJICA支部）からのサポート

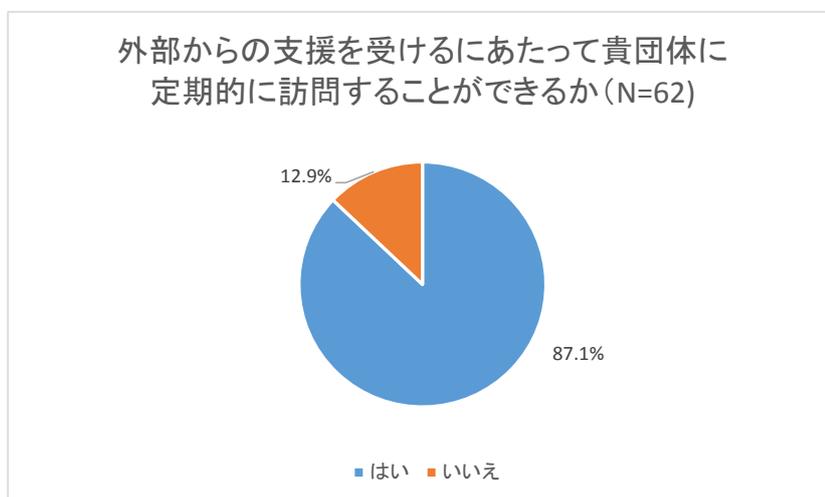
(i) 今後、課題克服のために外部からの助言や支援を受けたいと思うか



はい	いいえ	NA
62	52	4
52.5%	44.1%	3.4%

(ii) (前問で「はい」と回答した団体等)

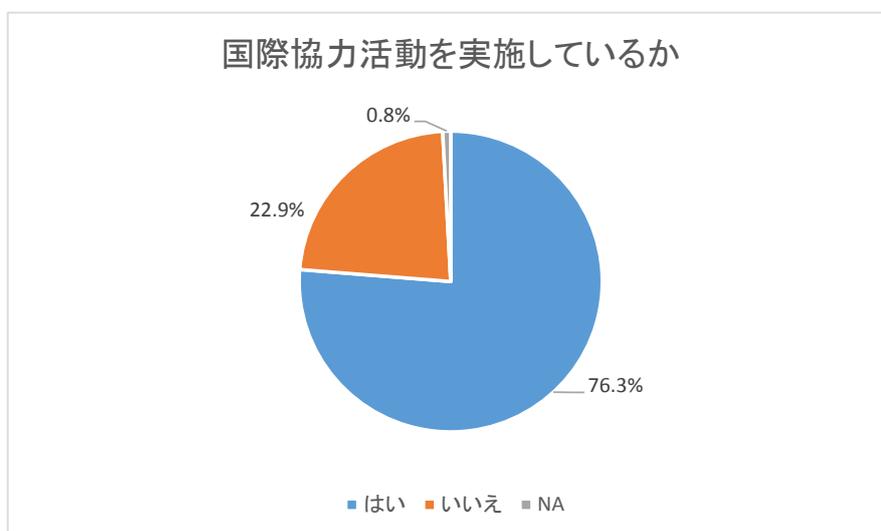
外部からの支援を受けるにあたって定期的に訪問することができるか



- 52.5%の団体は、課題克服のための外部からの助言や支援を受けたいと思っている。
- 支援を受けたいと回答した団体の内、87.1%は定期的に支援を受けるための訪問が可能と回答している。

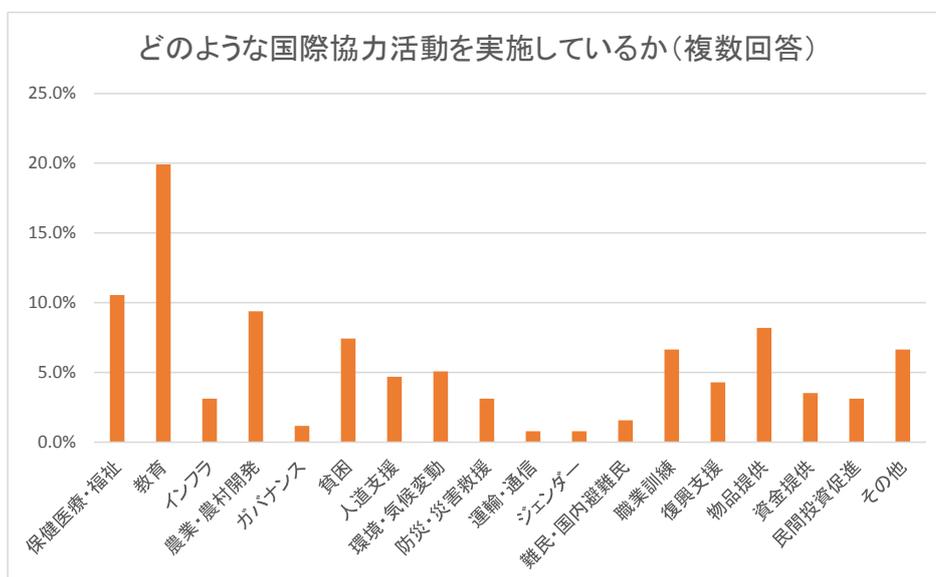
(8) 国際協力活動に関して

(i) 国際協力活動を実施しているか

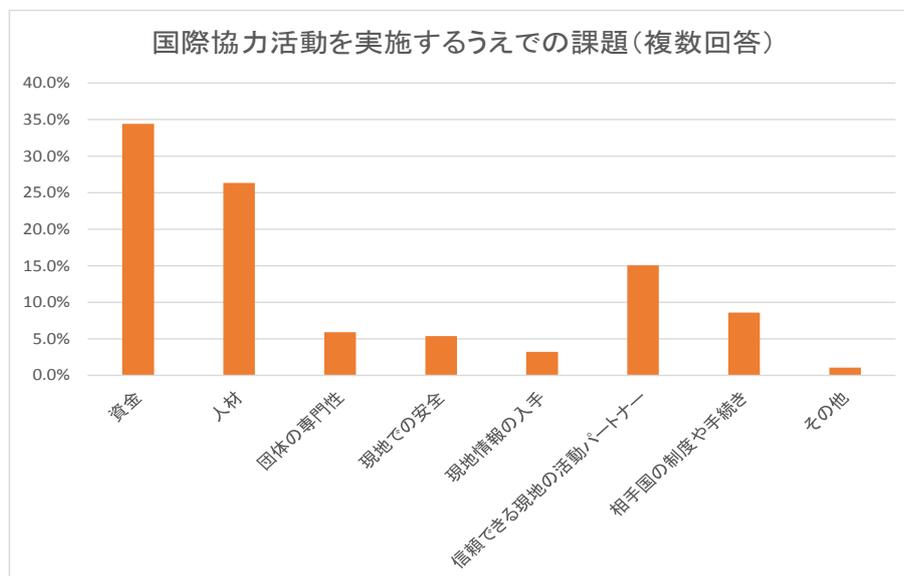


はい	いいえ	NA
90	27	1
76.3%	22.9%	0.8%

(ii) (国際協力活動を実施していると回答した団体等 N=90)
どのような国際協力活動を実施していますか (複数回答可)



(iii) (国際協力活動を実施していると回答した団体等 N=90)
国際協力活動を実施する上での課題 (複数回答可)



- 国際協力活動を実施している団体は、76.3%にのぼり、そのうち教育に関する活動が一番多く、次いで保健医療・福祉、農業・農村開発の順となっている。
- 国際協力活動を実施する上で、資金に課題があると回答した団体は 34.4%あり、二番目に多い人材が課題と答えた団体 26.3%と合わせて 6 割を超えている。

2. 3 まとめ

本調査においては、地方のNGO/NPOの組織運営課題として、「人材」と「財源」があると仮定して実施したところ、調査結果からも一定程度、それを示唆する回答が得られた。

具体的には、国際協力活動を実施していると回答した団体より、国際協力活動を実施する上での課題を聞いたところ、人材と課題とするとの回答が 26.3%、資金を課題とするとの回答が 34.4%あった。(複数回答・全回答数 186)

ただ人材についてみると、調査対象(国際協力活動を実施していない団体を含む)に「スタッフの事務処理能力が充分備わっている」かを聞いたところ、「ある程度できている」が 57.6%と最も多く、ついで「できている」が 14.4%であった。さらに「スタッフの専門性が充分備わっている」かを聞いたところ、「ある程度できている」の回答が 50.8%と最も多く、ついで「できている」が 15.3%であった。

この結果からみると、「事務処理能力」「専門性」については、ある程度備わっていると

考えている団体が多いことが伺えた。

しかし、「スタッフ研修やトレーニングなどの人材育成を行っている」について聞いたところ、「あまりできていない」が 43.2%と最も多く、ついで「ある程度できている」が 27.1%の順であった。

以上のことから、人材面の問題の1つとして、現有スタッフに対して組織運営、事業運営に必要な新たな知識、技術を習得させる教育訓練ができていないことがわかった。

一方、財源についてみると、調査対象（国際協力活動を実施していない団体を含む）に「短期的（3年未満）に活動できる資金を担保している」かを聞いたところ、「できている」「ある程度できている」の回答合計が 55.9%であった。次に「中長期的（3年以上）活動が継続できる資金を担保している」かを聞いたところ、「できている」「ある程度できている」の回答合計が 25.4%に対し「あまりできていない」「できていない」の回答合計が 67.0%であった。

以上のことから、財源面の問題の1つとして、中長期的活動を継続させるための資金が確保できていないことがわかった。

人材、財源等に関する問題対応（課題克服）のために、「今後、外部（外務省NGO相談員やJICA支部）からの助言や支援を受けたいと思うか」と聞いたところ、「はい」の回答が 52.5%、「いいえ」が 44.1%であった。このことから、人材や財源等に関する問題対応（課題克服）として、外部から団体の組織運営、事業運営に関する助言や支援を行うことについて、半数以上の団体が希望していることがわかった。

最後に、国際協力活動を実施している団体に、どのような国際協力活動を実施しているか聞いたところ、「教育」が 19.9%と最も多く、ついで「保健医療・福祉」10.5%、「農業・農村開発」9.4%、「物品提供」8.2%、「貧困」7.4%の順であった。（複数回答・全回答数 256）

地方に拠点を置く団体を調査対象としたが、予想よりも広範な国際協力分野を活動対象としていることがわかった。

第3章 NGO相談員によるNGO/NPO育成支援の結果

3.1 育成支援の概要

アンケート調査結果に基づき、「人材」と「財源」に課題をもち、また興味深い事業活動を展開しているNGO/NPOを支援対象団体として抽出した。

そして、各地方ブロックのNGO相談員制度受託団体のNGO相談員の協力を得て、ヒアリング調査および具体的な支援（相談等を含む）を実施した。

3.2 育成支援の主な内容

NGO相談員 (支援実施団体)	支援対象団体	主な支援内容
一般財団法人 北海道国際交流センター	団体希望により 非公開	財政（企業との連携による収入増等） 広報
認定特定非営利活動法人 IVY	特定非営利活動法人 ルワンダの教育を 考える会	財政（認定申請、JICA草の根事業の説明） 人材（インターンの活用）
認定特定非営利活動法人 アイキャン	アフリカ支援アサン テ ナゴヤ	財政（公的資金、民間助成金の探し方 等）
認定特定非営利活動法人 名古屋NGOセンター	特定非営利活動法人 DIFAR	財政（スタッフ雇用が可能な助成金確 保） 人材（スタッフ雇用） 広報、会員・支援者の確保
公益財団法人 日本国際民間協力会（N ICO）	特定非営利活動法人 エフサイト	財政
公益財団法人PHD協会	ミャンマー関西	事業企画・運営（ミャンマー水害被災者 の支援事業活動の企画・運営等）
認定特定非営利活動法人 AMD A社会開発機構	特定非営利活動法人 歯科ネットワーク岡 山から世界へ	財政（ファンドレイジング手法の説明） 広報
特定非営利活動法人 えひめグローバルネット ワーク	特定非営利活動法人 Community Life	人材（人材の確保） その他（NGO登録の方法等）
特定非営利活動法人 NGO福岡ネットワーク	団体希望により 非公開	財政（収入源の多元化等）
特定非営利活動法人 沖縄NGOセンター	OFNA（沖縄ネパ ール友好協会）	事業企画・運営（ネパール地震被災者の 支援事業活動の企画・運営等）

3. 3 育成支援の主な結果

NGO相談員 (支援実施団体)	支援対象団体	主な支援結果
一般財団法人 北海道国際交流センター	団体希望により 非公開	自己所属団体やユニークな活動を展開しているNGOでの活動を事例に講義及び資金確保にかかる情報提供を行った。今後も支援を求められたため、不定期ではあるがこのような形態でのアドバイス等を継続し行うことで双方合意した。
認定特定非営利活動法人 I V Y	特定非営利活動法人 ルワンダの教育を 考える会	以前から国際協力のイベント等で顔を合わせる機会も多く、その際にも事業の申請等について相談に乗ることもあったが、今回、事務所を訪問し、団体の詳しい財政、人材状況、申請等においてうまくいかないポイントはどこなのかを知ることが出来た。今後の方向性が見えてきたことから、具体的な支援策につながった。
認定特定非営利活動法人 アイキャン	アフリカ支援アサン テ ナゴヤ	資金不足から今後の活動展開を悩まれており、また相談できる人・団体もない様子だったので、今回の相談を経て、資金調達の道筋が付いたと思われる。
認定特定非営利活動法人 名古屋NGOセンター	特定非営利活動法人 D I F A R	・環境分野の助成金に申請された。 ・引き続き、当団体が開催する研修におけるフォローアップ、また情報提供を行いつつ、マネジメント相談に対応し、団体の活躍を支援していきたいと思う。
公益財団法人 日本国際民間協力会 (N I C O)	特定非営利活動法人 エフサイト	富山県内の財団の情報を提供した。申請はH28年度のため、団体内で要検討。引き続き助成金情報の提供を行うほか、文化交流を活動としている団体などとのマッチングなども行いたい。
公益財団法人PHD協会	ミャンマー関西	レクチャー、備品支援、当日の指導を経て、育成団体内に街頭募金のノウハウが伝達できた。また当日の募金活動の成果としては64,697円となり、ミャンマー・ミンチャン洪水活動団体に送金が実現できた。また現在はボランティアを中心に事務所を立ち上げ、金曜日から月曜日の週四日、10時～16時の間、事務所をオープンしている。
認定特定非営利活動法人 AMD A社会開発機構	特定非営利活動法人 歯科ネットワーク岡山から世界へ	J I C A 草の根技術協力事業実施に向けPCM研修を受講した。案内をした助成金の申請を検討しているほか、在京の企業紹介、連携を前提に協議した。また、過去に当団体が講演に行った教育機関で、講演を打診できた。

特定非営利活動法人 えひめグローバルネット ワーク	特定非営利活動法人 Community Life	人材は、協力隊OGに決まって一段落したが、実際にNGO活動を現地で行うために、さまざまな手続きに関する質問が出てきたため、外務省NGO相談員でフィリピン支援に熟知しているICANに具体的な助言をもらって支援した。その結果、単体では得られなかった情報を得ることができ、連携の必要性を確認することができた。また、助成金説明会へも参加されたので、JICA草の根事業以外の人件費が確保できる助成金情報を得ることができた。
特定非営利活動法人 NGO福岡ネットワーク	団体希望により 非公開	委託事業が取れなかったことから、団体の目的や活動内容に沿う他の委託事業を紹介した。申請が通れば一人分であっても人件費を確保でき、人材育成にも繋がる事業であるため紹介した。 また、委託事業は採択されなかった時のリスクが高いため、会費・寄付・自主事業などの財源比率を上げていくことが重要であるとアドバイスした。
特定非営利活動法人 沖縄NGOセンター	OFNA（沖縄ネパール友好協会）	1月に実施するイベントを共同開催することになり、企画内容について打合せを重ね実施にむけて準備している。 そのイベント実施することで、県内で活動する団体としての認知や支援者が増えていくことを期待している。

3. 4 育成支援を実施したNGO相談員からの主なコメント

NGO相談員 (支援実施団体)	主なコメント
一般財団法人 北海道国際交流センター	国際協力に関しては、JICAや、自治体国際化協会などとの連携の中で、実績をあげているおり、その中で、今回の支援を通じて、企業とのタイアップ事業や、自主事業の組み立て方について意識の高まりを感じた。特に、若いスタッフたちにとっては、広報の進め方や、寄付の集め方にはインパクトがあったようだ。潜在的に新しい取り組みを目指す組織だけに、今後も能力向上に注力したい。
認定特定非営利活動法人 IVY	直接支援先団体の事務所を訪問し、代表他複数の主要メンバーからいろいろ説明を聞くことが出来たことにより、多角的に団体の状況を見ることが可能となった。また、当団体の報告書類等を開示したことにより、具体的な質問、相談につながった。先方の事務所での相談が、相談業務の成果をより出せることがわかったので、今後も可能な範囲でこちらから出向く体制を取っていきたい。
認定特定非営利活動法人 アイキャン	当団体は、助成金の事業を多く行っているため、その知識・経験を活かして相談対応を行うことで、当団体としても、ス

	キームを整理することができました。また、同じ名古屋でありながら、これまで接点がありませんでしたが、この機にネットワークを強化することができました。今後も、新たな団体との接点を積極的に持っていきます。
認定特定非営利活動法人 名古屋NGOセンター	過疎地域にある団体のため、都市部にある団体より人材の確保やネットワーク等の点でハンディを抱えている。今回訪問させて頂き、事務所でお話を伺ったことで、より実態を掴むことができ、過疎地ならではのNGO活動のあり方を考えることができた。団体の特徴を活かして活動を展開する方法と一緒に考えることで、過疎地域にあるNGOの実情に合わせた相談対応方法を勉強させて頂いた。
公益財団法人 日本国際民間協力会 (NICO)	地方に拠点を置く団体として、地方の団体の実情は理解することができ、経験をもとに現実的な提案することができる。地方だからこそできる有益な地域密着の活動を支えるためには、残念ながら地方だけのファンドレイジングでは成り立ちにくい。ファンドレイジングについて、地域で集める方法と合わせて、助成金の情報を集める力を養う必要もある。しかし、都市部の助成団体は地方に向けてもっとPR活動を行うことも求められる。
公益財団法人 PHD協会	成果は何よりも同じミャンマーをフィールドとする仲間を得られたことである。今回は育成団体と育成対象団体という関係性であったが、育成団体である当会が一方向的に何かを与えたということは決してなく、情報交換やお互いの強みを発見したりなど双方向に刺激を与え合う関係となった。育成が終わった現在も関係が続いている。育成、つまり教えるという行為によって教えられることが多く、当会自身の能力向上にもつながった。
認定特定非営利活動法人 AMD A 社会開発機構	相談員業務の中で、これまで企業を紹介し連携に向けた意見交換を行う機会はあまりなかったが、今回研究会を通じてそれらの対応ができた。企業との連携は様々な形がある中で、企業の本業とNGOのメイン事業の連携を通じWin-Winの関係を構築する過程は、良い事例として、今後の相談対応にも活かすことができると考える。 支援先団体については、NGO相談員、研究会の枠組みに係らず、今後もサポートを継続したいと考える。
特定非営利活動法人 えひめグローバルネットワーク	支援先団体のCommunity Lifeより、フィリピンでのJICA事業開始準備および実施に関わる具体的な相談があったので、タイムリーかつニーズにあった対応ができた。また、今回の相談対応により、JICA四国支部や四国NGOネットワークとの連携推進が図れたほか、フィリピンに詳しい別のNGO相談員を紹介し、マッチングを行うこともできた。相談員同士の顔の見える関係性・ネットワークが、今回の相談対応をより効果的なものにできたのではないかと考える。
特定非営利活動法人 NGO福岡ネットワーク	事務所がお互い近くにある関係からお互いの情報交換や交流は日頃から行うように心掛けて来ている関係性ですが、今回の育成事業を通して改めて支援団体の活動について知ることが出来ました。財政的にも安定をしているのではと思っています。

	ましたが、けして安心した活動が出来ず課題も多く抱えている事が今回の育成事業から知る事出来ました。
特定非営利活動法人 沖縄NGOセンター	NGOとしての想いや活動目的を共有し、当団体の活動にも関心をもってもらい、活動についての意見交換をすることで関係性の構築につながった。「国際協力」をテーマにしたイベントでブース出展することやワークショップを実施することを提案し、一緒に取り組めたことは、団体間の連携のつよみにつなげることができた。

3. 5 育成支援を受けた地域のNGO/NPOからの主なコメント

支援対象団体	主なコメント
北海道ブロック 団体希望により 非公開	財源確保の方法など大変勉強になりました。今後ともどうか宜しくお願い致します。
特定非営利活動法人 ルワンダの教育を 考える会	1、認定NPO法人について具体的内容を理解でいきたくて今後早期に認定取得に向け行動を開始したい。 2、スタッフの理解不足で取り組みが遅れていた助成金、インターン制度についてIVYの支援を受けつつ取り組みたい。 3、今後、JICAプロジェクトを予定しており、現地NGOを設立など、相手国での活動についても指導をお願いしたい
アフリカ支援アサ ンテ ナゴヤ	ご自身の団体の運営資金等に関して詳しく説明いただき、とても参考になりました。私どもは営利事業をしておりませんので、助成金の情報はとても貴重です。情報を得るためのWEBの活用なども懇切丁寧に教えていただきました。今後の活動に役立てたいと思っております。
特定非営利活動法人 DIFAR	過疎地域にある団体のため、都市部にある団体より人材の確保やネットワーク等の点でハンディを抱えている。今回訪問させて頂き、事務所でお話を伺ったことで、より実態を掴むことができ、過疎地ならではのNGO活動のあり方を考えることができた。団体の特徴を活かして活動を展開する方法を一緒に考えることで、過疎地域にあるNGOの実情に合わせた相談対応方法を勉強させて頂いた。
特定非営利活動法人 エフサイト	いただいた情報は既に知りうるものでした。訪問いただける旨を聞いたときは、少々期待しましたが、やはり厳しい現実を感じました。当団体収入源の主たるものが公共事業のため、予算の影響を受けるといった弱点はなかなか克服できず、永遠のテーマです。特に、経済不況の中では、支援もままならず、青少年対象の事業や助成金は減少の一途で、この状況を打破すべく日々努力してみます。
ミャンマー関西	当団体結成以来、運営方法や備品の支援などをPHD協会よりいただいております。また対象国が重複していることもあり、日常的に情報交換などもおこなっており、結成間もない当団体にとって力強い支援となっております。2月には、当団体が定期的で開催しているオープンなセミナーに、講師としてPHD研修生を派遣して頂きミャンマーの実情や日本での貴重な研修体験・生活体験などを語っていただきました。

<p>特定非営利活動法人 歯科ネットワーク岡山から世界へ</p>	<p>今回お伺いできた内容は、「ほんの少しの努力でできること」ばかりでした。人不足や時間の制約にばかり目が行き、お金に関しては「とにかく節約 or 一発逆転を狙う」という視点に陥りかけていたことに気づかせて頂きました。今、少しずつですが実行に移せています。また、今回のような調査が行われ、研究がなされていることがわかり、少し安心できました。続けて頂きたい支援だと思いました。</p>
<p>特定非営利活動法人 Community life</p>	<p>現地での情報を共有頂ける団体を紹介していただき、今後の活動に助けになると思い、とてもよかったです。また研修やセミナーなどの情報提供も、発展途上国支援を理解していく上で、機会があったら参加してみたい。しかし関西方面等地理的に遠い場所が多く、また県内に発達途上国支援NGOは少なく、そのため人材も集まりにくいことは、これから全国からの情報を見ながら検討していきたいと思っています。</p>
<p>九州ブロック 団体希望により 非公開</p>	<p>今までの業務のあり方を見直す時期であり、新規事業を模索していた。また、職員間での情報共有が少なく、業務のノウハウについての蓄積が無いままであったため、人材育成も急務である。今回、NGO福岡ネットワークの方に客観的なアドバイスをいただいたことで別の視点から問題を考えるいい機会になった。</p>
<p>ONFA（沖縄ネパール 友好協会）</p>	<p>いろいろなイベントの時にONFAも参加し、ネパールの民族、文化などを通して文化交流をすることができました。ネパールの料理を出したり、トークショーへの参加、そしてワークショップ実施することができました。皆さまにONFAやネパールの事を紹介しました。ONCは沖縄とネパールだけではなく、大世界をつないでいます。ONFAは心から感謝を、申し上げます。</p>

3. 6 まとめ

本調査では地方の10団体を対象に育成支援を実施した。

具体的な支援内容としては、助成金先の検討と申請、企業などの連携先の紹介、各地域ブロックのJICA拠点との連携など、課題解決に向けた具体的な案が出されている。また、事業の見直しや団体内での情報共有などのアドバイスが行われた。第三者がかかわることで客観的な視線でアドバイスを受けることができ、多くの支援対象団体からは課題解決の第一歩となったことが伺える。

NGO相談員からは、本事業の継続の有無にかかわらず、引き続き団体を育成支援していきたいと多くのコメントを得ており、本事業の実施により団体間のネットワークが構築できたことは大きな成果であるとする。

第4章 NGO能力強化シンポジウム実施結果

4.1 シンポジウムの概要

(1) 開催日時

2015年12月2日(水) 14時～16時

(2) 開催場所

JICA関西 兵庫県神戸市中央区脇浜海岸通1-5-2

(3) タイトル

「NGO研究会シンポジウム」国際協力活動における地方のNGO/NPO能力強化シンポジウム

(4) プログラム概要

- ・主催者挨拶
- ・NGO/NPO育成支援報告
- ・基調講演
- ・講演(2団体)
- ・パネルディスカッション

4.2 育成支援報告の概要

NGO相談員制度受託団体である一般財団法人北海道国際交流センター(北海道ブロック)、認定特定非営利活動法人IVY(東北ブロック)、認定特定非営利活動法人AMD A社会開発機構(中国ブロック)、特定非営利活動法人えひめグローバルネットワーク(四国ブロック)および特定非営利活動法人沖縄NGOセンター(沖縄ブロック)より、NGO・NPOの育成支援状況の報告があった。

■育成報告その1 一般財団法人北海道国際交流センター事務局長 池田 誠

北海道にある団体(団体名は希望により非公開)のサポートをした。同団体は予算規模3,000万円規模であり、地方のNGOとマルチアクター会議を開催するなど力のある団体である。今回は財政面と広報面に絞ってサポートした。

財政面については、収入の構成がJICAと行政が半分を占めていた。そこで、今回は、企業との連携のなかで収入を得られないかを検討した。

広報面については、国際交流に必ずしも関心のない方にも関心をもつような広報内容にするようにアドバイスを行った。

今回の支援を通じて、企業とのタイアップ事業や、自主事業の組み立て方について意識の高まりを感じ、今後も引き続き支援を続けたいと考える。

■育成報告その2 認定特定非営利活動法人 I V Y 理事 阿部 真理子

福島県にあるルワンダの協力を考える会をサポートした。同団体はルワンダから日本に帰化した方がルワンダの教育支援を行っている。

現在、代表の方の講演収入（年間1,000~2,000万円）が主な財源で、これを用いて教育支援を実施している。財政面では、認定NPO法人の申請ができないと誤解していたので、認定申請の方法等について説明したほか、JICAの草の根技術協力事業の申請サポートを行った。人材面ではインターンの利用方法について、今後ともサポートしていく予定である。

■育成報告その3 認定特定非営利活動法人 AMDA 社会開発機構

国内連携事業部チーム長 山上 正道

岡山県にある歯科ネットワーク岡山から世界へのサポートを行った。同団体はフィリピン、ベトナムの歯科診療を支援するNGOである。事業規模は100~500万円で、年2~3回歯科医師が現地で支援を実施している。以前から相談対応しており、フィリピンの薬事法等については名古屋のNGO相談員であるICANと連携してサポートしたことがある。

今回は広報と財政面（資金調達）のアドバイスを実施した。資金調達については同団体の理事会でファンドレイジングの必要性について意見が出ていたので、少人数のスタッフでも可能なファンドレイジングの手法（ネット寄附等）を紹介した。また、企業との連携についてアドバイスを行い、歯科機器メーカーのCSR部署との連携ができないか検討している。

■育成報告その4 特定非営利活動法人えひめグローバルネットワーク

代表理事 竹内よし子

愛媛県のNPO法人Community Lifeをサポートした。事業規模は700~1,000万円規模の団体である。障害児デイサービスをメインの事業としているが、今後国際協力に参入する意向を持っている。JICA草の根技術協力事業の採択が決まっているが、担当職員が欠けたので人材面のサポートを行った。また組織マネジメント全般についても相談を受け、さらに事業実施にあたって援助対象国（フィリピン）に詳しいNGOの紹介やJICAへのNGO登録の方法や資金調達の方法等についてアドバイスを行った。

■育成報告その5 特定非営利活動法人沖縄NGOセンター

大仲るみこ

沖縄県のONFA（沖縄ネパール友好協会）をサポートした。最初はネパールの地震の被災者支援の相談からはじまり、沖縄在住のネパール人（留学生、社会人

等) に呼びかけて募金活動を行った。その活動を通じて沖縄県内の国際交流団体等との連携の検討、募金の管理方法等のサポートを実施。その後、開発教育を行う高等学校の連携をサポートし、また財政サポートとして 来年1月に沖縄NGOセンターが主催するファンドレイジングイベントへの参加することになっている。

4. 3 基調講演の概要

NGO/NPO運営に関する講演を行った。演者は関西大学国際部教授澤山利広氏をお願いした。

NGO/NPOが抱えている四つの課題、資金、人材、場所、情報について、(特活) 関西国際交流団体協議会、Philippines Children's Project (PCP)、青年海外協力協会、社会貢献学会、吹田市市民公益活動審議会の5団体を事例にその現況について述べた。どの団体もそれぞれ運営問題を抱えており、課題解決に模索中であることをふまえて、それぞれの課題についての考察を述べた。まず、財政の問題については、国やJICAの委託事業や助成、補助金に頼るのは限界が見え、自主事業をつくっていく必要があること、人材については、開発支援の経験をもつ人材の活用があるなか、そのような人材が直ちに起業していくのは困難であるというのが現状であると述べた。次に活動する場所において、例えば限界集落への地域活性化などが考えられるように、海外で培った経験を国内に還元する必要性がうまれていること、最後に情報については、イベント等の集客が難しくなっているため、情報発信のあり方についても検討が必要になってきている、今後は地球規模でのファンドレイジングや途上国の現地情報の商品化などが検討する必要があると述べた。

NGO/NPOは政府セクターが供給に躊躇し、企業が手を出さない分野を担っている重要なセクターだが、組織単体の頑張りや無償性では今後、持続可能性はないと考えられる、開発協力大綱においてはNGO/NPOの役割が不可欠であるとされており、持続的な活動を続けていくためにも、これからは官民連携(PPP)によるグローバルな(準)公共財の供給に関する制度の再設計が必要ではないかと締めくくった。



4. 4 講演の概要

特定非営利活動法人アクセスの理事・事務局長野田沙良氏および一般社団法人南太平洋協会理事・事務局長濱崎三枝子氏より、団体の事業運営の現況と課題について講演をお願いした。

■講演その1 特定非営利活動法人アクセス

理事・事務局長 野田 沙良

特定非営利活動法人アクセスは予算 2,000 万円規模のフィリピンの子どもと女性を対象とした支援活動を行っている団体である。設立は 1988 年、2000 年に NPO 法人化し、日本国内に事務局スタッフ 4 人、ボランティアが 80 人いるほか、フィリピンには 16 人のスタッフがいる。財務面について、収入の構成は会費 22.4%、寄附金 27.3%、助成金 14.4%、スタディツアー事業 25.3%、啓発 5.9%等となっている。

一時的に経営危機に陥ったことがあり、2000 年から約 6 年間は常勤職員ゼロ、全員ボランティアで運営、運転資金の一部を理事からの借入で賄っているような状態であった。2007 年に理事からの寄附金を元手に職員を採用し、ファンドレイジングに力を入れるようになり、2008 年に組織基盤整備の助成金を得て、徐々に赤字を縮小することができた。

その方法として、決算報告を含む団体情報を公開、団体の理念を整理し明文化したほか、職員やボランティアが理念を話せるように研修を実施した。さらに財務 3 カ年計画を策定したファンドレイジングを行い、決算を分析、収入の伸びが見込まれる事業を洗い出した。そのほか会員制度を見直し、会員の継続化を図った。このような実践を行った結果、会員数が伸び、また会計情報の公開やネットワークの強化により企業との連携ができ、企業との連携が「パートナーシップ大賞」で表彰され、さらに企業との連携が拡大した。

資金調達を成功させるには組織基盤の強化が不可欠である。

現在の当団体の課題は、働き方の改善である。長時間労働を減らし、健康に働ける職場をつくること。次に自身の課題でもあるが、事務局長として何をするか、何でも自分でするのではなく、管理職として動くこと。最後に、団体に協力していただける人たちとの関係の見直しである。

これまでの経験で学んだことは、財務状況の改善に「これさえやればいい、という秘訣はない」ということだ。団体の持ち味を活かしながら、様々な試行錯誤を重ねることではしか成果は出せないのだと感じている、と締めくくった。

■講演 一般社団法人南太平洋協会

理事・事務局長 濱崎 三枝子

一般社団法人南太平洋協会理事は 1980 年に任意団体として発足し、翌年大阪府許認可の社団法人になり、現在は内閣府管轄の一般社団法人として国際交流・協力の活動を行っている。自然豊かな南太平洋諸島の人々と心と心のおつきあいをモットーに、共に学び合う環境共生社会構築が、活動の最終目的である。

主な事業内容は、自然環境とのふれあい、旧暦カレンダーの発売、そして自立支援活動である。具体的には、ワン・ワールド・フェスティバルへの参加、外務省 N G O 連携無償資金協力事業による自立支援実践活動、高校生と連携した日本語教室プログラム等がある。またヤシガラや里山放置材等を利用したドラム缶炭窯による燃料炭の生産指導、粉炭を用いた土壌改良指導、「アイ子クリニック」開業による簡易医療奉仕や救急箱を扱えるように村人の女性にアシスタントナースの育成等を行っている。

団体運営の課題としては、自主財源の確保があげられる。団体設立時から助成金に頼らないことを理念として活動してき、今の主な活動資金源は、旧暦カレンダーの販売である。毎年旧暦カレンダーを製作販売し、会員以外のファンを確保しており、この販売を通して、以前は太平洋に興味のある人を対象としていたが、助ける人と助けられる人とは違った視点のグループで成り立つことを学んだ。

地方の N G O 運営難対策には、N G O 同志で、知恵を絞り合い、地方を活かす自主事業の確保が近道ではないかと考える、と締めくくった。

4. 5 シンポジウムの概要

基調講演の演者である関西大学国際部教授澤山利広氏、講演の演者である特定非営利活動法人アクセス理事・事務局長 野田沙良氏、一般社団法人南太平洋協会理事・事務局長濱崎三枝子氏をパネリストとして、「N G O / N P O 活動における課題克服に向けたディスカッション」をテーマに、パネルディスカッションを行った。

なお司会は特定非営利活動法人関西国際交流団体協議会事務局長堀野亘求が担当した。

■パネルディスカッション

地方の N G O / N P O の組織運営課題として、「人材」と「財源」

パネリスト	関西大学	国際部教授	澤山利広氏
	特定非営利活動法人アクセス	理事・事務局長	野田沙良氏
	一般社団法人南太平洋協会	理事・事務局長	濱崎三枝子氏
司会	特定非営利活動法人関西国際交流団体協議会	事務局長	堀野亘求氏

堀野氏の進行のもと、パネリストに各団体の財源確保の方法について質問がなされた。

濱崎氏より、南太平洋協会では、暦カレンダーが収入源で、旧暦のカレンダーを誰も販売していないようだったので、団体で販売をはじめ、現在 5,000 部程度印刷、発売しているおり、販売収入の約 3 分の 1 を団体の運営資金としていることが述べられた。

野田氏からはアクセスの収入源はスタディツアー収入で、約 400~500 万円程度であり、決して多い利益ではないが、団体のミッションに適う事業であると考えていると述べた。ツアー参加者には会員になってもらっており、3 年後には約 30% が会員を継続している、その後ボランティアとして運営に協力いただいているほか、スタディツアーに参加し、会員となった学生がその後就職し、就職先の事業でスタディツアーを使っている事例を上げた。スタディツアーは長期的にみると多くの収入をもたらす重要な収入源であると考えていると述べた。

澤山氏より自主事業は団体が必要に迫られて構築するケースが多いが、青年海外協力協会のケースでは 10 年前から映画製作の企画たてており、今年度「クロスロード」という形で実現したものであること、関西国際交流団体協議会のスタディツアーは大学と連携して構築するもので今後、自主事業として収入源になる可能性があるということを書いた。

次に堀野氏から、人材の観点で、学生の参加、いわゆる「巻き込み方」について質問がなされた。

野田氏からは現在団体にはボランティアが 80 人おり、90% が学生であること、学生間の口コミで集まってきていると述べられた。巻き込み方として、スタディツアーの企画に関与してもらっており、スタッフは企画内容について議事録等を見て把握はしているが、詳細にはいちいち関与しないことを基本としていることを語った。学生は社会人のボランティアと比較して能力は不足しているし、手間がかかるが、すごい成果を出すこともあること、スタッフが尻拭いしても学生スタッフに任せていることを説明した。学生に責任を持たせ、真剣に向き合うことで辞める人が出ないようにし、関係を密にしている。卒業後も関係性を維持していくためには、学生時代の手間は仕方ないと考えていることを述べた。

濱崎氏は、高校生のボランティアに参加していただいた事業があるが、最後に報告書を書くことができなかつた者がおり、高校生に過大な課題を与えたのではないかと反省した経験を語った。

澤山氏からは学生のパワーを有効に活用するために、プロフェッショナルなコーディネーターを育成する必要があるとの意見が出された。

最後の質問として、団体と外務省や JICA、企業、中間支援団体等との連携のあり方、団体が運営で困った際の相談先など、ネットワークに関する意見について堀野氏よりされた。

濱崎氏からは南太平洋協会は小さい事業規模の団体であるが、外務省に十分なサポートをいただき感謝している、しかし、東京まで行かないといけないということが問題だ

と感じたことを述べた。また、いままでは今回のNGO研究会など外部の事業に参加する時間があるならば自団体の事業を優先してすべきだと考えていたが、いまでは時間をつくってでも外へ出て行く機会を創っており、今後ともNGO同士が会える機会、場を創ってほしいと考えていることを述べた。

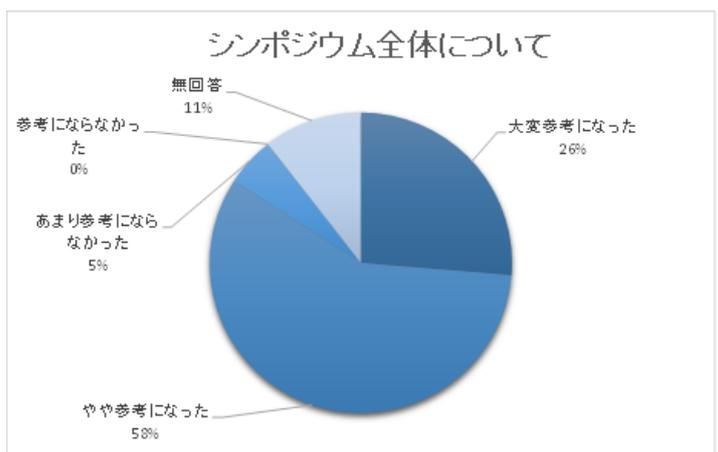
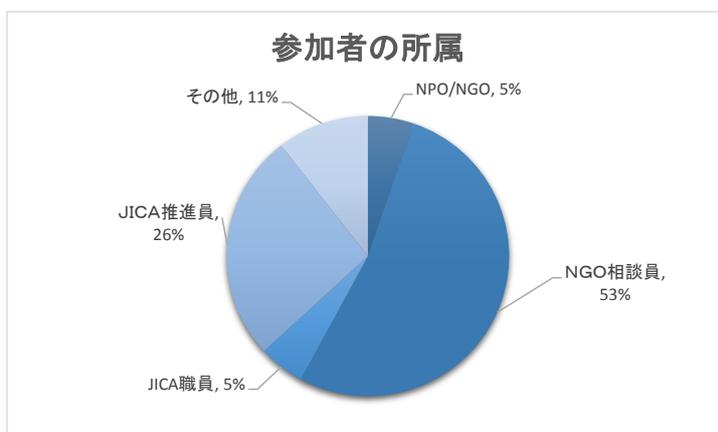
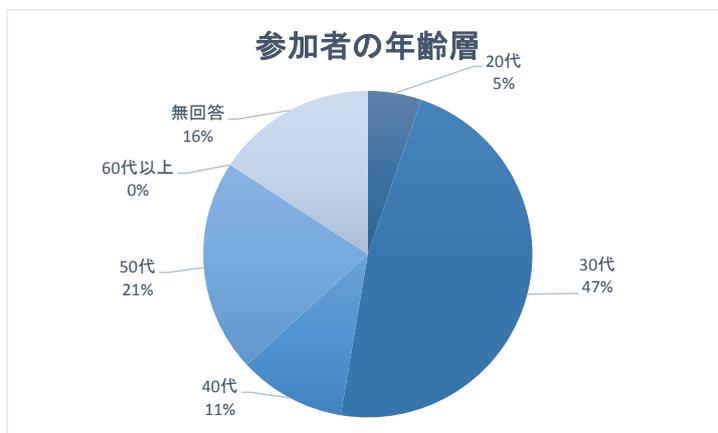
野田氏は団体の運営資金とマネジメントを学べる、または指導していただける資金、仕組みがあると助かると述べた。

澤山氏からは、官（国、自治体）と民（企業、NPO）との連携を深めていくこと、官の資金には限界があるから、民同士の連携を特に深めていくことが大事だと述べた。

最後に堀野氏より、最近、ネットワークということばが使われおり、「ノット」は「結び目」のことで、主体間の関係性の結びなおし、つまり関係を強めたり、弱めたり、時には解いて結びなおしすることが重要である、今回の研究会の成果がNGOの現場で活かされることを期待していると締めくくった。



4. 6 シンポジウム参加者アンケート結果概要 (N=19)



4. 7 まとめ

シンポジウムでは、地方NGO/NPOの育成に関わったNGO相談員である5つの団体からの育成報告と、自団体の事例をふまえて課題との向き合い方を語った団体の代表たちによる講演会が実施され、NGO/NPOの能力強化の必要性とその課題について考える機会を提供した。

NGO相談員による育成報告では主に、助成金への申請先や申請方法、新たなる連携先の提案や案内など、ネットワーク団体ならではの強みを生かしたアドバイスを実施した団体が多くあった。また、今後も継続的にサポートしていくとの報告が多く、さらなる能力強化に期待できるものとなった。

講演では、助成金や補助金に頼るのではなく、自主財源の確保の大切さについて述べられたほか、持続的な活動を続けるためにも、団体単体での活動ではなく、NGO間での連携はもちろん、官民連携による強化の必要性についての視点が示された。

シンポジウム全体を通して、団体ごとに異なる事情を抱え、同じ課題を抱えてとしても一律の解決策はなく、それぞれの団体や地方の特徴や持ち味を活かすことが必要であることを感じさせるものとなった。

参加者から大変参考になった、やや参考になったが84%をしめ、当協議会としては、今回のシンポジウムで得た事例や知見をもとに、NGO/NPOの能力強化に貢献できればと考える。

4. 8 有識者からのコメント

- (1) 地方におけるNGO運営の意義や運営課題の対応（人材・財政中心）に関して
関西大学国際部 教授 澤山利広

1. 国際協力NGOの悪循環

地方主権型社会の方向性は、2010年6月に閣議決定された「地域主権戦略大綱」をはじめ様々な形で示されている。しかしながら、自治体の財政は国の地方交付税の削減や社会保障関係費及び公債費の増加等により悪化の一途である。PPP（官民連携）による地域づくりが定石のように思われるが、市民セクターが著しく台頭しているというわけでもない。

国際協力NGOも、他分野の国内NPO同様に厳しい運営を迫られている。会費収入で成り立つ団体は稀で、災害募金をのぞくと善意が寄せられることも期待できない。寄付をいただいたとしても、多くの場合、人件費や管理費に充てることははばかられ、身の丈に余る金銭が集まってしまえば、透明性の確保と説明責任を果たすことに振り回されることになる。必然的に政府系や自治体、あるいは助成財団等の補助金・助成金に頼ることになるが、国際協力関連予算は、ODAの減少に加え、市場化テストと称する競争原理の導入や外部に委託していた業務の内製化等のために先細り傾向にある。特に、国際協力にかかる情報と資金は、世界都市・東京に一極集中しており、地方のNGOにとっては公募されてからの不利な参戦になる。

私に関与している任意団体もNPO法人も公益社団法人も長く暗いトンネルの中にある。

市民団体同士の仁義なき戦いの火ぶたは、既に切って落とされており、NGOも国際とは関係のない地方創成を手掛けたり、公共施設の指定管理に応札したり、約款を改定して介護保険事業等のパブリックビジネスに参入している。当然パブリックマネーは、当該事業のための資金であり、団体の本来の活動にまわせる余地は小さく、組織強化になるかは疑問である。特に専従スタッフにとっては、活動の幅を広げることにはなっても待遇改善にはならず、専門性を活かさないジレンマに苛まれることもある。

そうは言っても、自転車操業のスパイラルに入っているのであれば、これらの資金の争奪に背を向けることはできない。にっちもさっちもいなくなる前に、何らかの策を講じておくべきである。

2. 自主事業のススメと理事の役割

NGOの財政基盤の強化策として、自主事業に活路を見いだせないだろうか。しかし、日常業務に携わる事務局スタッフの奮闘だけでは、アイデアの具体化は覚束ない。ここでは役員、特に理事（会）のあり方について考えてみたい。

組織を代表する理事は、事務を管掌する地位にある。各々の知恵とネットワークを用いて、団体の社会的使命を遂行し、存在を高める重要な役割を担っている。しかし、かなりのNGOが理事会に出席も表決もしない「名ばかり理事」を抱えている。事務局も頼んで就任してもらっている関係上、無理は言いにくい。確かに戦略的には何もしてもらわなくても肩書や名前に価値のある著名人の確保も重要であるが、ほとんどの理事には何らかの役割が期待されているはずである。無給非常勤の理事であっても取り扱いにコストがかかっており、名ばかり理事はスタッフを疲弊させ、組織の活力を削ぐことになる。自主事業の開発には、「仲良し理事会」の意識改革と戦力となる人財のリクルートが不可欠である。

3. ボランティアによる組織運営のためのコーディネート

次に市民セクターに特有の人的エネルギーであるボランティアに着目する。NGOの活動にボランティアが不可欠であることは言うまでもない。イベントの規模が大きくなるほどボランティアなしでは実施できない傾向にある。日頃の組織運営についても心強い存在になり得るに違いない。私が携わる小さな任意団体は、十数年間、有給スタッフなしで活動を続けている。その鍵はスタッフに負うところが大きいコーディネート力である。

阪神淡路大震災を契機にボランティアの認知度は高まったが、そのパワーを公益に活かす役割にスポットがあたることはなかった。東日本大震災時に学生等のボランティアが制限されたのは、被災地のニーズとのマッチングの仕組みが働かなかったことが一因である。

ボランティアコーディネートは、面倒で手間がかかるが、同志づくりの先行投資である。メソッドも確立されていないが、特に若者に対しては、活動のミッションを体現する醍醐味を味わってもらい、五感で学ぶ機会の提供を心掛けたい。先の任意団体の中心メンバーは、新メンバーの力を借りるという視点で、海外の児童養護施設の子どものためになる企画を考え、共に準備に汗を流す。また、「社会貢献活動支援士認定試験」等の資格試験の社会的活用も進めたい。

4. NGOのチカラによる社会づくり

NGOの論考には、好んでカタカナ言葉が使われる。近年の少子高齢化やグローバル化等々の環境変化への対応、あるいは巨大災害や経済危機への備えに求められる多様性、接続性・連結性、しなやかな強さを、それぞれ「ダイバーシティ」「コネクティビティ

ィ」「レジリエンス」と言うらしい。目新しい言葉かもしれないが、NGOがこれまで重視し、目指してきた姿勢に他ならない。

今後のNGOの活動は、開発途上国に限られるものではない。地球と地域が連環するグローバル化下では、日本社会においても国境を越えた他セクターとの連携と多世代の協働による活動が期待される。

しかし、NGOの機能強化は、もはやNGO関係者の努力だけでは如何ともしがたい状況にある。一億総活躍社会を目指すなら、政府はNGOが培ってきた「コンピテンシー」、すなわち社会に役立つ行動特性を認識し、改めてPPPに必要な環境整備に努めるべきである。

(2) NGOの運営改善事例1

～零細NGOだった私たちは、こうして「暗黒時代」から抜け出した

特定非営利活動法人アクセスー共生社会をめざす地球市民の会
事務局長 野田沙良

1988年、京都の製菓会社の社会貢献活動部門として、私たちアクセスは生まれました。「10人に3人が小学校を卒業できない」と言われるフィリピンで、「子どもに教育、女性に仕事」を提供する活動を続けて27年になる国際協力NGOです。現在は年間予算2000万円程度、日本事務局の専従3名という体制になりましたが、2006年頃までは「予算1000万円強、日本の有給専従ゼロ、フィリピン現地スタッフの給与遅配がしばしば・・・」という、資金難に苦しむ零細NGOでした。

最も資金に困っていた2000年～2006年。熱意ある理事・事務局長がボランティアで活動をなんとか維持するものの、事務所家賃すら払えないという「暗黒時代」でした。法人格取得や会員制度導入、ボランティア組織化などに取り組むものの、なかなか状況は改善しません。そんな中、理事会で「先行投資として有給専従を1名採用し、資金調達にしっかり取り組もう」という決定がなされます。そこで採用されたのが、私でした。

2007年5月に採用されてから、ボランティア事務局長と私の暗中模索の日々が始まりました。既存事業の業務をこなしながら団体の現状を学び、資金調達や組織基盤強化に関するセミナーに参加したりしながら、どうすれば課題解決につながるのかの作戦会議を重ねました。

そこで目をつけたのが、「組織基盤強化のための助成金」でした。私自身の翌年度の給与を確保する必要がありましたし、同時に資金調達の基礎として、組織基盤強化が欠かせないと強く感じていたからです。助成金の申請にあたり、私たちは財務に関する自己分析と3カ年計画作りに取り組みました。過去数年の会計報告を分析し、「スタディツアー参加者が定員に達していないから、あと〇人増やして〇円収入を増やそう」、「講師派遣を〇件増やして〇円収入を増やそう」といった具合です。そして、それらの努力を成果につな

げるには、興味を持ってくれた人の問い合せに迅速に答えられる体制が必要だし、団体の活動報告や会計報告が誰でも気軽に入手でき、信頼に足る団体だと感じてもらえる体制が必要だと考えました。そんな体制の実現には、専従スタッフが欠かせません。そこで、助成金で数年間人件費をまかなえれば、その期間に組織基盤を強化し、資金調達力をつけ、数年後には自力で人件費を捻出できるようになる、という絵を描きました。そしてそのことを、筋道立てて想いを込めて助成金の申請書にまとめた結果、3年継続で人件費助成を獲得することができたのです。

2008年からは、助成金に支えられつつ、自分たちで作成した財務3カ年計画を実践していきました。私たちの主力事業の1つにスタディツアーがあります。フィリピンを訪れ、貧困の現状を五感で感じてもらい、貧困問題を解決したいと考える人を増やす事業です。参加時に必ず会員になってもらうことで、一時的なツアー参加費収入だけに終わらせず、会費収入を増やすことにもつながっています。当時の課題は、ツアー参加後に会費を納めなくなる人が多い、ということでした。そこで、「継続のお願い」に、一緒にツアーに行ったスタッフからの一言手書きメッセージを添える、という工夫を始めました。もちろん、ツアーの質を上げて、アクセスやフィリピンを大好きになってもらう努力もしました。その結果、口コミによるツアー参加者増というプラス要因も重なり、2008年に280名だった会員数は、2011年には433名にまで増えました。この他にも、セミナーなどで仕入れた資金調達アイデアを、自分たちにあった形でとりいれてみるという実験を繰り返しました。どれがうまくいくかは、やってみないとわかりません。当時は、残業や休日出勤もいとわず、とにかく挑戦してみるという日々でした。

今振り返ってみて、私たちが暗黒時代を抜け出すことができたポイントは4つあるように思います。1つ目は、理事・職員が「絶対に暗黒時代を抜け出すんだ!」という思いで一致していた、ということ。2つ目は、信頼を失うような言動を絶対にしないと決めていたこと(当たり前のことを丁寧にやる、期日厳守、有言実行、誠意を尽くす、など)。3つ目は、計画を必ず実行するということ。助成金をとったことで「期日までに成果を出さなければならない」というプレッシャーがかかったのは、プラス要因だったと思います。4つ目は、今になって実感していることですが「小さな改善の積み重ねでしか成果は生まれない」ということ。筋道立てて考え、コツコツ勉強し、地道に実践を重ねることが一番の近道なのだと思うようになりました。

ここには書ききれないたくさんの方の挑戦と失敗、そして少しの成功の積み重ねの結果、私たち会員数を増やし続けることができ、事業の質を改善できるようにまですなりました。それでも、単年度赤字の年もあり、まだ経営が安定したとは言いきれません。給与アップ、職場環境の改善など、課題は山積みです。私を含め、20~30代のスタッフが安心して出産・子育てができるような職場にしていきたいというのが、当面の目標です。

組織運営や資金調達は、活動分野に関わらず、あらゆるNPOsが共通して抱えている課題です。だからこそ、同じ地方で活動する団体同士がもっと情報交換し、互いの経験か

ら課題解決のヒントを得ていくことがもっと取り組まれてもよいのかもしれませんが。小規模の団体ほど時間がないというジレンマはつきまといますが、私自身もっと、他団体の経験を学びたいと感じる日々です。

(3) NGOの運営改善事例2

～地方におけるNGO運営の意義と運営課題の対応～

一般社団法人 南太平洋協会

事務局長 濱崎三枝子

1. 地方におけるNGO運営の意義

* 地域活性化に一助

日本は、北は北海道（寒冷地域）から南は沖縄県（亜熱帯地域）まで47都道府県、各地域各々違った気候、風土、民俗、文化や歴史的背景を今も保持します。ですから、地方には地方に根付いたNGO団体の存在が、不可欠であり、首都圏では考えられないユニークな地方独自のボランティア活動が展開できます。またその活動の範囲は幅広く、環境保全、地場産業活性化、過疎地再生、少子高齢化対策、若者育成等、地域活性化の一助となるNGO団体しか行えない社会貢献活動は沢山あると思います。

例えば、当団体は大阪に拠点を置く国際交流・自立支援協力団体ですので、太平洋諸国からの首脳陣が来阪時には、首都圏では直にふれあえない大阪文化、食いだおれ食文化を必ず紹介し、大阪ならではの「おおきに交流」大阪アピール満載のおもてなしを心がけております。

豊かな自然に恵まれた地方では、地方独特の衣食住環境があり、地方自治体だけでは限界がある社会貢献活動等は、地方のNGO団体が得意とするサポート活動となります。

残念ながら、日本でのNGO活動の歴史は、長いようでまだ浅く、NGO主催の社会貢献活動に、一般市民が自主的に常時参加するようになったのは、1995年阪神淡路大震災以後と認識します。それ以前のNGO団体は、一部の上層階級、大手企業や行政が主導する、上から目線の組織として存在し、一般市民にとっては自由な発想からの参加がしがたく、してはいけない規則に縛られていたのではないのでしょうか。

日本には、昔から「ゆい」や「もやい」等「となり組助け合い運動」が、存在していて、困った時にはお互いに助け合いましょうという「あ・うんの呼吸」が身近に存在していました。あえて社会貢献活動募集など、必要無かったかもしれません。

今や経済大国、成熟社会として、多くの機能を有する日本は、全地域の全地域市民が、それぞれのとなり組枠を超え、全世界の人々と助け合いを提唱していく時代が来ています。行政も今は、それを支援する方向に変わりつつあるようですが、地方創生には、NGO団

体が推進する有意義な社会貢献活動が不可欠です。大きなムーブメントに導く土台としての存在意義が大きく、各地域にNGOサポートセンターの設立が望まれます。

2. 運営課題の対応

* 財源確保の自主事業を産む

NGO団体が推進する活動は大いに理解されるようになりましたが、自主財源が無いと、運営は厳しくなります。団体維持の基本となる正会員の確保は、ことに地方人口の減少と共に年々難しくなっています。各団体の設立趣旨にもよりますが、今後は地方に拠点を置く団体同士がお互いに無い部分をサポートし合いながら、できるだけ行政の補助金に頼らず、自主財源確保の道を切り開いていかななくてはなりません。例えば当団体は毎年旧暦カレンダーを製作販売し、会員以外のファンを確保しています。以前は太平洋に興味のある人を対象としていましたが、助ける人と助けられる人とは違った視点のグループで成り立つことを学びました。地方のNGO運営難対策には、NGO同志で、知恵を絞り合い、地方を活かす自主事業の確保が近道ではないでしょうか。

* 密な情報交換と協働活動

昨今様々なNGO団体設立により、似たようなプログラムが同時開催され、人数確保も難しくなってきました。NGO間のネットワークを充実し、お互いの情報交換からwin-win関係となる協働企画も必要かと思われれます。

今私達が始めた具体的な活動は、ごく簡単なドラム缶窯による、里山放置材や庭木剪定材の炭化です。これは当団体がパプアニューギニアの自立支援活動から学び、国内外のNPO団体に実践紹介しています。炭を売ることも大切ですが、各家庭の床下にその炭を保存して、災害時の備蓄燃料とする活動です。ことに福岡県朝倉市では、その作業のお手伝いを地域のお年寄りや不登校の子供達に呼び掛け、目覚ましい成果をあげています。彼の地のヤシガラと同様、無料のバイオマス資材の利用で一本も木を切らずに、里山クリーン作戦が実践されています。

これからは地方が保持するユニークさが活かせる時代です。無いことに悩むより、有る環境に光を当て、例えば、瀬戸内の漁協が困っておられる古いカキ筏や街路樹の剪定廃材の一般市民による炭化活動等、できることからチャレンジしていきたいものです。地方のNGO団体の益々の発展を祈念いたします。

第5章 結論

本研究では、東京を中心とした関東に拠点を置く団体と比較し、地方のNGO/NPOは、その地域性ゆえに財政難や人材難などの運営の根幹となる課題を多く抱えていることを前提に、1年間にわたり活動を実施した。その目的は、「各地域に於けるNGO/NPOのそれぞれの課題抽出・分析をおこない、その解決に向けてNGOにとって必要な基盤整備とは何か、どのような支援が必要なのか、NGO/NPOが持続可能な活動を行うための力をつけるためにはどのようなことに取り組みなければならないのかを明白にし、その能力の強化を図ること」であった。しかしながら、本研究を進めていく中、必ずしも地方を拠点に置くことで、組織運営に不利が生じるわけではなく、全般的に同じように人材や財政に課題を抱えているNGO/NPOが多いことが感じられた。地方で活動することで、難しい課題が生じることはあるが、必ずしもそれが地域性に特化しているわけではないことが確認され、前提を変更する形になったことについて初めに言及しておきたい。しかし、この調査研究において、アンケート、NGO相談員の協力のもとでの個別の育成支援、シンポジウムを実施し、地方で活動している多くのNGO/NPOに協力いただいたことで、本目的であったNGO/NPOの能力強化を考えるうえで、大きな意義があったと言える。

本研究では、アンケートについては地方のNGO/NPO団体に依頼し、回収を行い、地方の実情に迫った。以下アンケート結果およびNGO相談員の育成支援の実施結果報告からいくつかのポイントについて下記にあげる。

まず、「NGOにとって必要な基盤整備とは何か」という研究について、アンケートや支援報告を見ると、多くのNGOの事務職員や専門性をもつ職員が事務能力、専門能力を持っており、一方で研修やトレーニングなどの人材育成はあまり出来ていないという状況（8-9P：人材）は一見すると人材の能力開発の必要性が少ないとも考えられるが、年間収入において100-500万円（6P：年間収入）がもっとも多い点を見ると、組織の事業規模を拡大するためにも、高度な事務処理を行える職員やさらなる専門性をもった職員が必要である、そのような人材を幾瀬出来るシステムが重要な基盤であると考えられる。

次に「どのような支援が必要なのか」という点について短期財源が一定数確保できているにもかかわらず、3年を超える長期の活動資金があまり担保できていない点（7P：財源確保の状況）があげられる。これは会費や寄付、自主事業などある程度安定した収入源以外、すなわち受託事業収入や助成金収入のうち短期的なものが多いことに起因すると考えられ、これらを勘案すると長期スパンの受託事業や助成金の設定が支援として必要であると考えられる。

そして「NGO/NPOが持続可能な活動を行うための力をつけるためにはどのようなことに取り組まなければならないのか」という点について、ステークホルダーとの関係を中心に確認すると、会員、寄付者との情報共有や他団体との連携の達成具合に対して企業や経済団体との連携が極端に少ない点（TOP：ステークホルダーとの関係）が見受けられる。企業や経済団体との連携がすべてNGO/NPOの持続可能な活動につながるとは言い切れないものの、自主事業を中心に自立性を高めるためにも企業や経済団体との連携を高め、団体の特性を生かした協働プログラムやソーシャルビジネスなどに取り組むことは有効であると考えられる。

最後に、アンケート、NGO相談員の協力のもとでの個別の育成支援、シンポジウムなどの本研究会の事業機会を経て、NGO/NPOに関わる人材や組織の能力強化を図るにはNGO相談員を中心としたネットワークおよび、組織間の情報交換が不可欠であり、本研究会をキックオフとしてさらなる研究のスケールアウトを目指したい。