

添付資料4：
最終報告会パワーポイント資料（調査報告）



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」

2021年3月5日

最終報告会

特定非営利活動法人関西NGO協議会



研究会概要説明

熱田 典子

関西NGO協議会副代表

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」

主催：外務省

実施団体：関西NGO協議会

コーディネーター／アドバイザー（50音順）

- ・ 熱田 典子：関西NGO協議会副代表理事
- ・ 井川 定一：関西NGO協議会提言専門委員政策アドバイザー
- ・ 折居 徳正：NGO安全管理イニシアティブ（JaNISS）コーディネーター
- ・ 河上 雅夫：NGO福岡ネットワーク連携推進担当
- ・ 塩畑 真里子：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
- ・ 堀江 良彰：難民を助ける会専務理事・事務局長

実施協力団体：

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



NGO研究会調査概要（2/2）

調査目的：

COVID-19拡大に伴う日本の国際協力NGOへの

- ①短期的影響報告（2020年3月～9月）
- ②中期的影響予測（2021年～2024年）



日本のNGOが従前より抱えていた課題も踏まえ、**Build Back Better**を目指したNGOセクター全体の基盤強化、経営や活動の計画や方針の見直しの際に必要な情報を事例と共に広く提供する。

実施期間：2020年8月～2021年3月

実施方法：

文献調査

・ウェブ、ウェビナー、本等

アンケート

・全国147団体にご協力

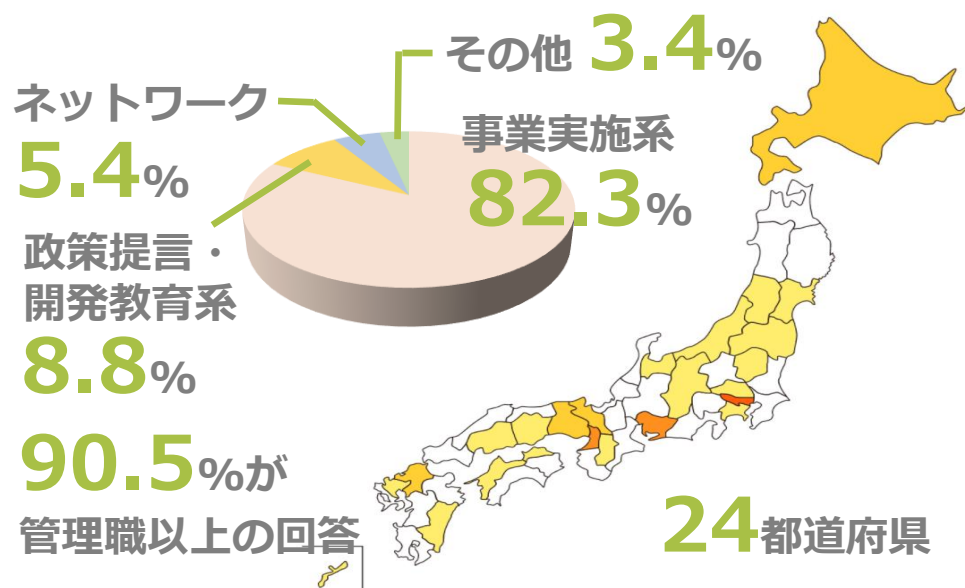
コンサルテーション

・全国20団体にご協力

最終報告会

・全国158名のご参加

ご参考：アンケート





調査報告①：

COVID-19拡大に伴う「短期的」 日本の国際協力NGOへの影響

折居 徳正

NGO安全管理イニシアティブ (JaNISS)
コーディネーター

COVID-19に対する「日本国内」での活動

国際協力NGO

33団体 約11万人



PPEの提供 ©AAR



発熱用外来車両貸出 ©PWJ



留学生への食糧提供 ©PHD

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%）

COVID-19に対する「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）

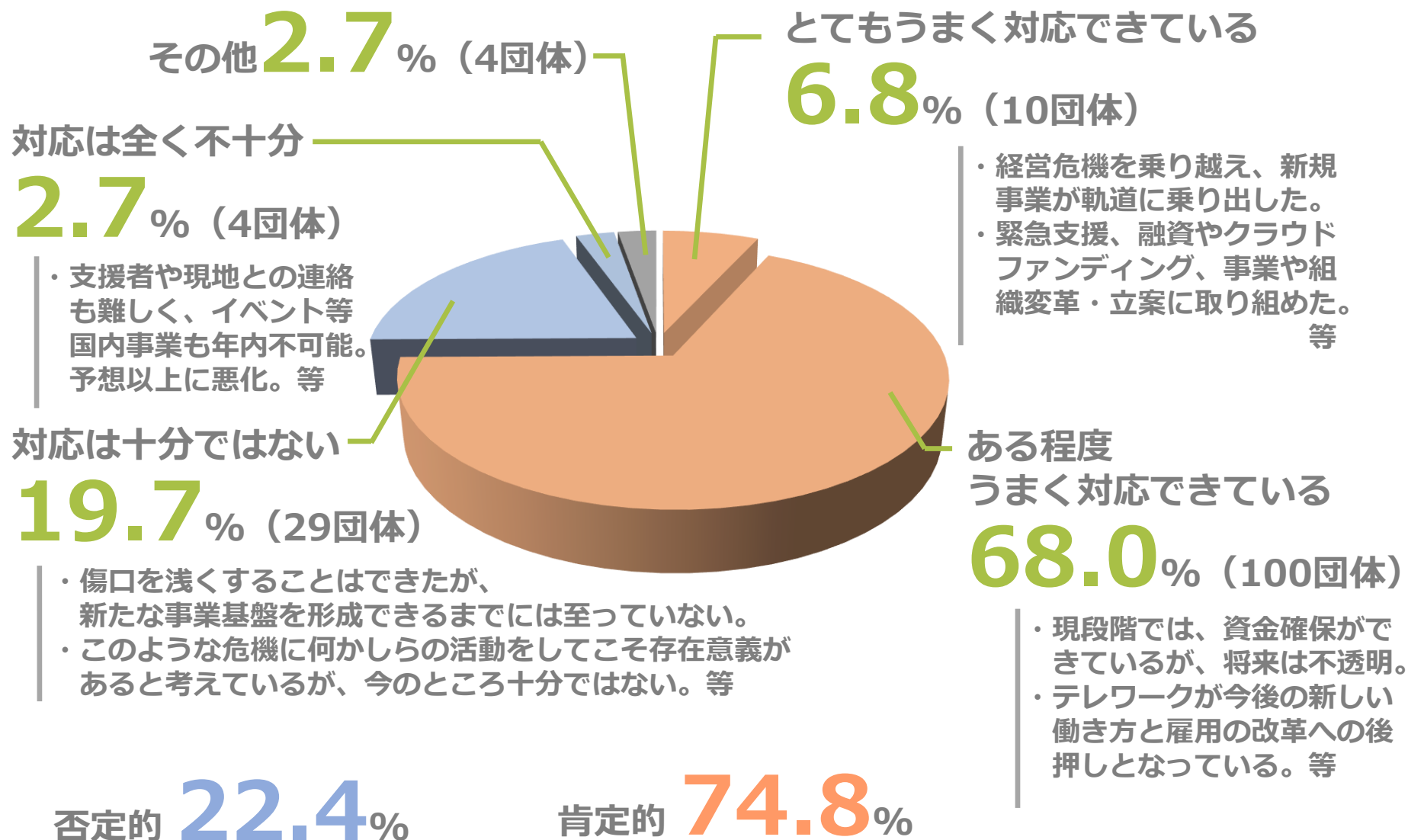
※全76団体

- 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%）

はじめに：COVID-19への対応に対する自己評価

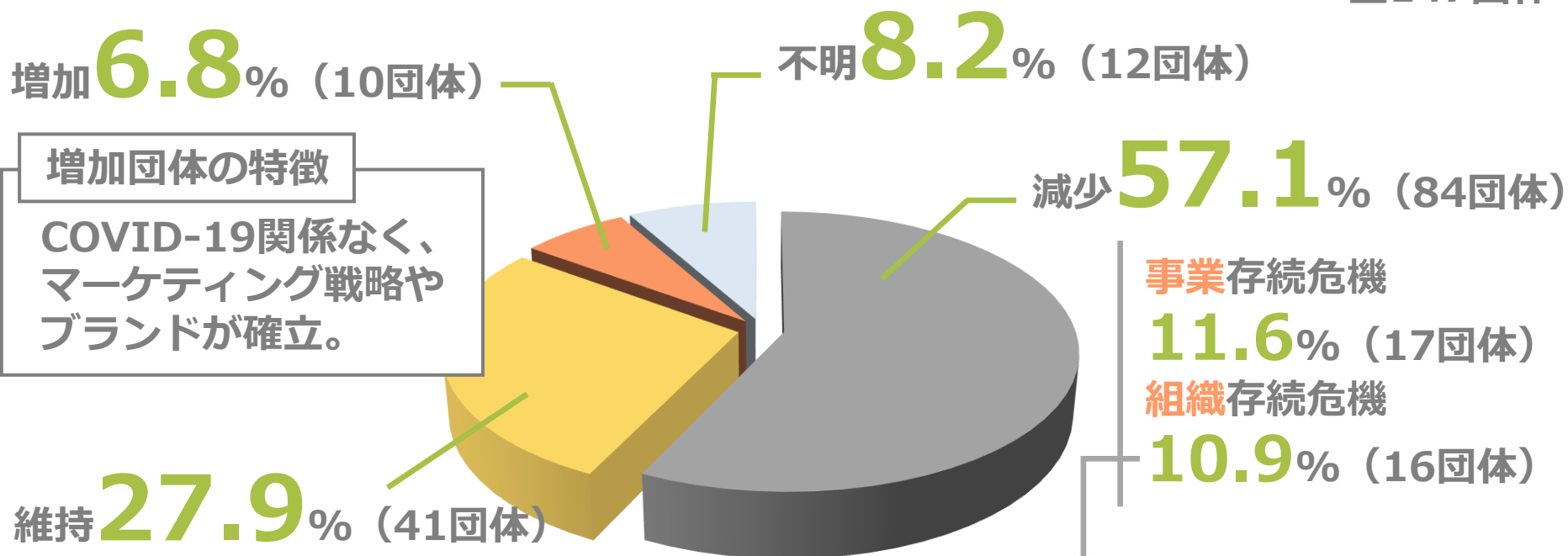


全147団体

NGOへの「短期的」影響【①財務（1/2）】

2020年度収入予測（前年度比）

※2020年10月時点
全147団体



増加団体の特徴

COVID-19関係なく、
マーケティング戦略や
ブランドが確立。

減少した収入源

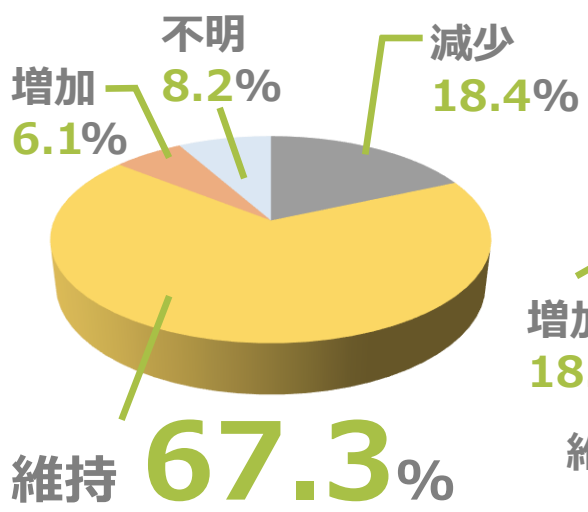
- 1位：自主事業収入**64.6**%
- 2位：寄付金収入**38.8**%⇒長期的影響
- 3位：受託事業収入**19.0**%

環境変化に弱い財務体質の特徴

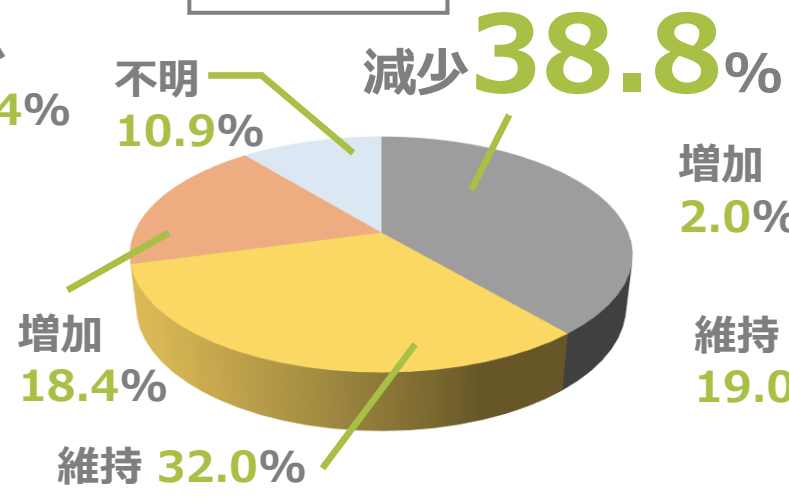
- PL：・ **高**対面式フロー型事業収益率
・ **高**固定支出率
（人件費、家賃、固定事業費）
- BS：・ **低流動**比率

NGOへの「短期的」影響【①財務1/2】

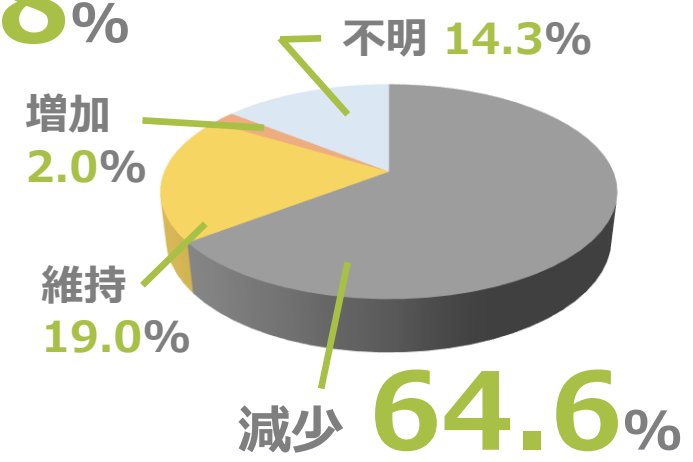
会費収入



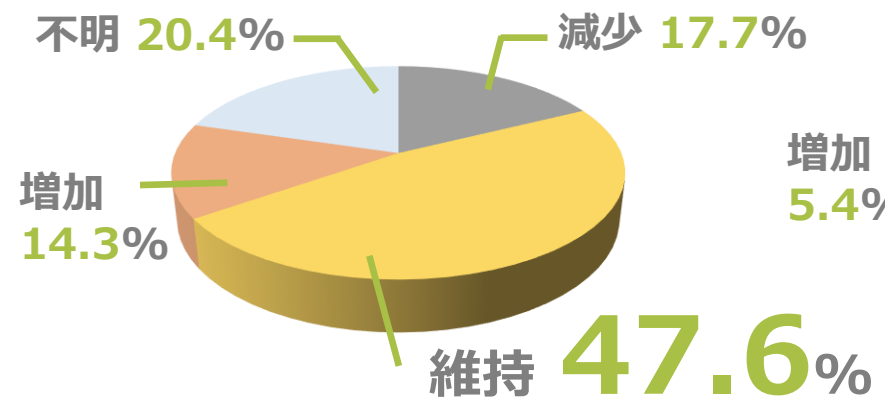
寄付収入



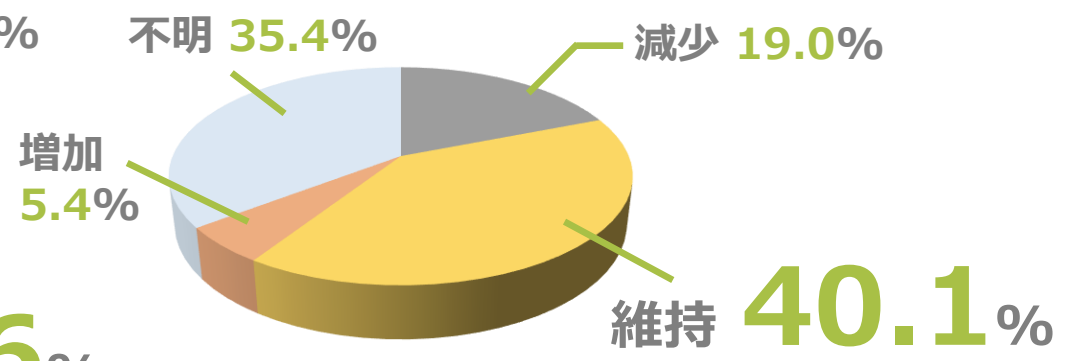
自主事業収入



助成金・補助金収入



受託事業収入



NGOへの「短期的」影響【②事業継続性（1/2）】

海外事業の継続状況（94団体）

影響合計 60.8%

基本的に事業継続

39.2%
(49団体)

全海外事業停止

13.6% (17団体)

一部海外活動停止

47.2% (59団体)

不安：渡航再開基準、現地医療事情、新規事業形成、コスト拡大、等

国内事業の継続状況（70団体）

影響合計 50.0%

基本的に事業継続

50.0%
(35団体)

全国内事業停止

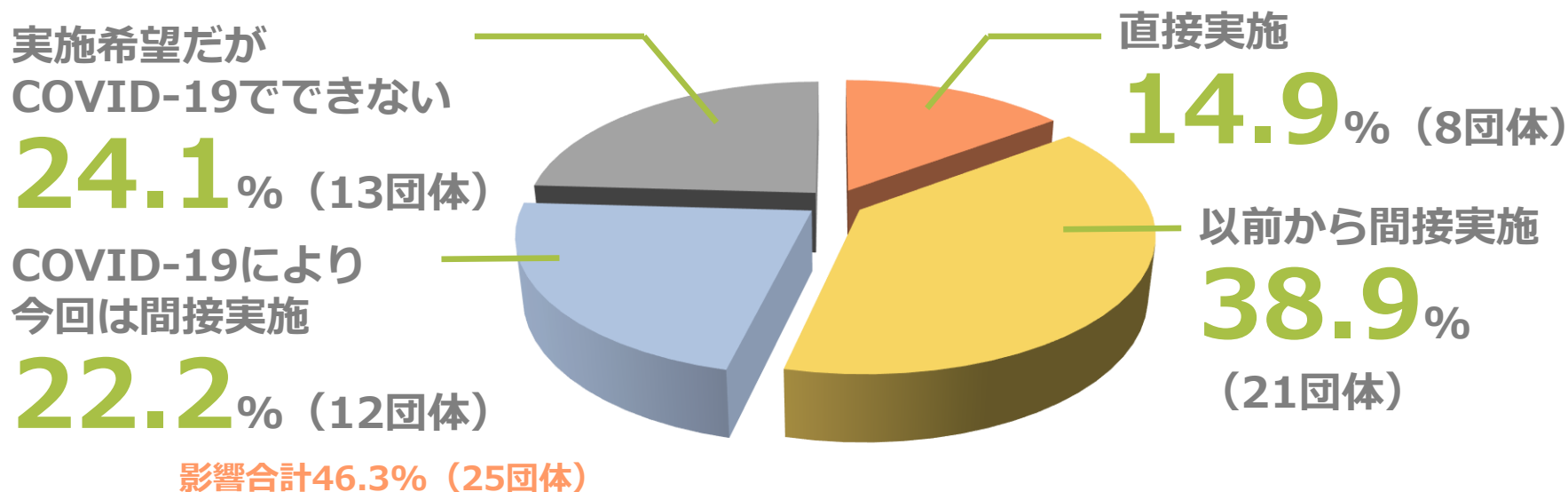
10.0% (7団体)

一部国内活動停止

40.0% (28団体)

不安：団体への誹謗中傷・悪評被害、県外移動自粛、等

国内災害支援事業の継続状況（54団体）



実施上の課題

- ・ **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

NGOへの「短期的」影響【③海外駐在員派遣等（1/2）】

平時の派遣状況

派遣なし

36.1%（53団体）

※ネットワーク型等含む

出張型

28.6%
（42団体）

駐在型

35.4%
（52団体）

2020年9月時点派遣状況

駐在と帰国の混合

57.7%（30団体）

全員退避

30.8%
（16団体）

継続的に駐在

7.7%（4団体）

その他

3.8%（2団体）

（駐在型の52団体を100%として）

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：アカウントビリティ（26.3%）

5位：事業報告（26.3%）

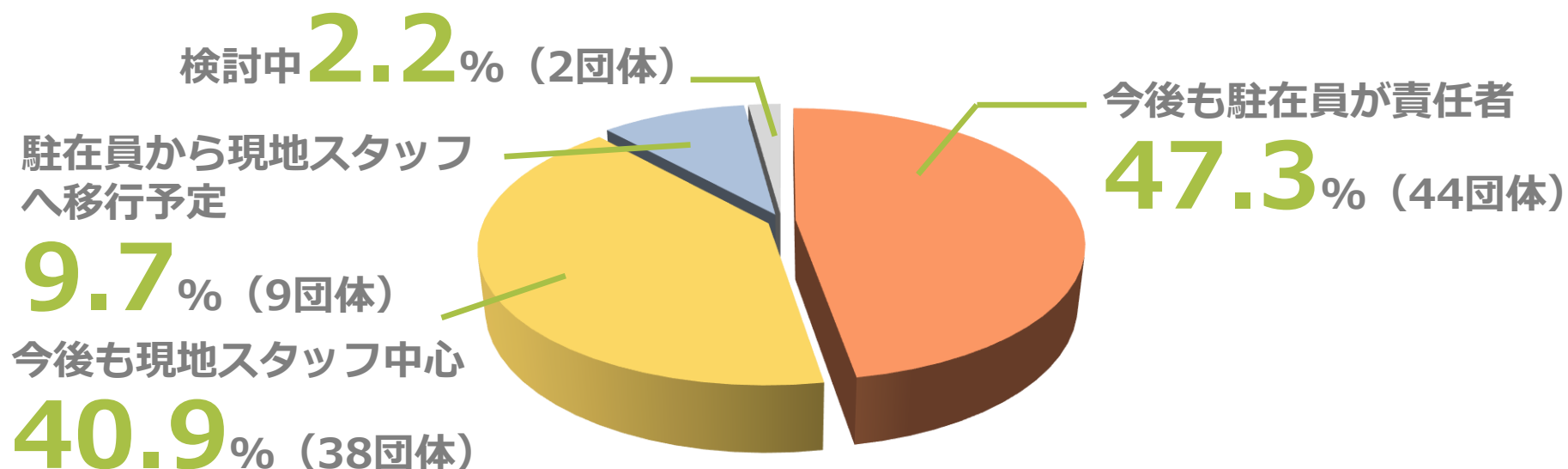
7位：新規事業立案・準備（21.1%）



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

現地事務所・事業責任者

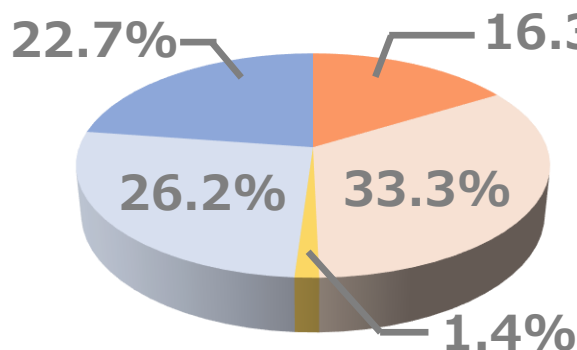


- ・ 現時点において、現地スタッフへの移行の兆候が見られる。

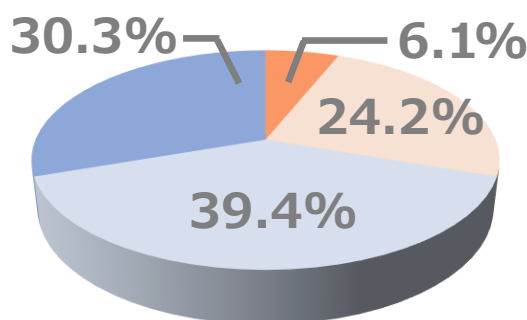
NGOへの「短期的」影響【④事務所運営（1/3）】

在宅勤務状況

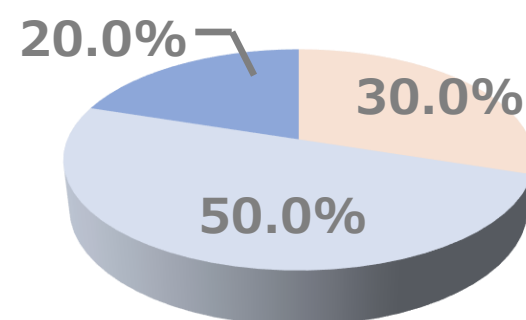
日本事務局



海外駐在員（国際スタッフ）



現地スタッフ



ほぼオンライン オンライン>事務所 オンライン=事務所 オンライン<事務所 ほぼ事務所

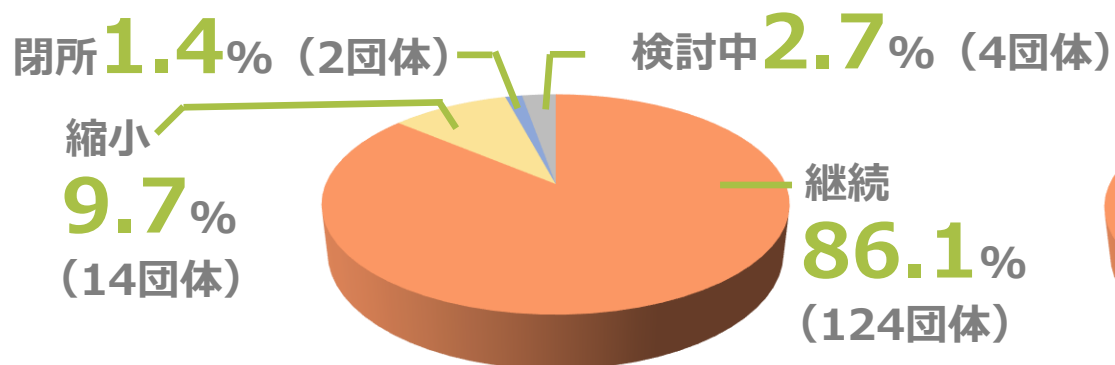
- ・ オンライン勤務は、日本事務局**5**割弱、海外事務所約**3**割
- ・ 駐在員・現地スタッフともに、オンライン中心約**3**割、事務所中心**7**割
- ・ 完全オンライン勤務は、日本事務局**16**%弱、現地スタッフ**0**%

日本事務局の「勤務場所」と「雇用形態」の多様化

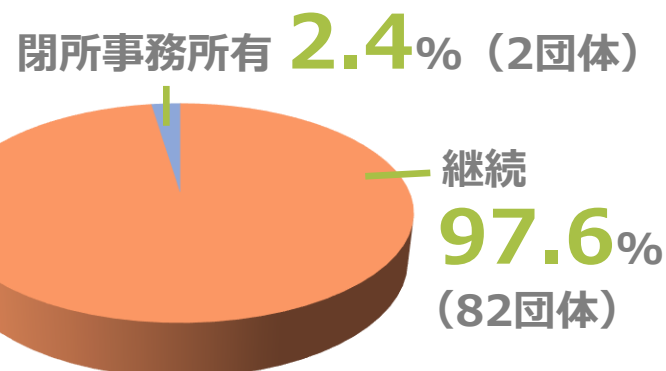
- ・ 多様性の加速 就業場所が**66.6**% 雇用形態が**10.8**%
- ・ 良い影響：通勤時間・経費削減、人材確保、短時間委託、私生活充実等
- ・ 悪い影響：全体会議困難、コミュニケーションの減少、一体感の欠如、曖昧な勤務時間、新人研修困難、業務進歩・勤務評価困難等

事務所開所状況

日本事務局

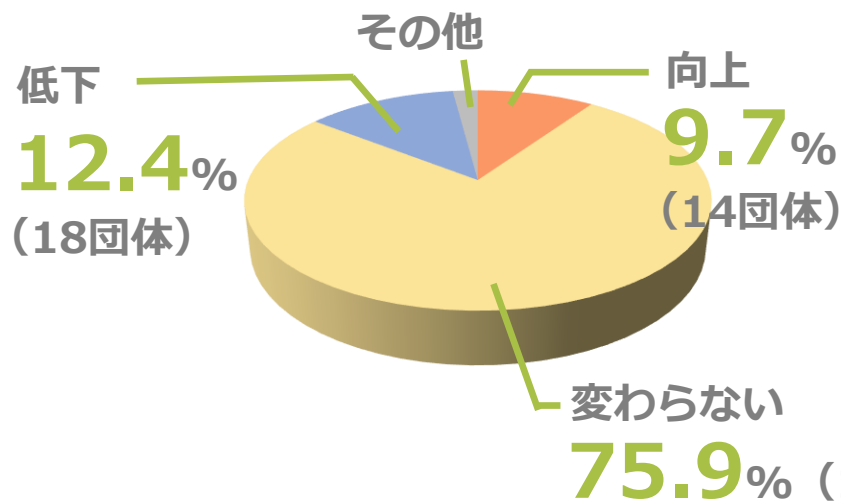


海外事務所

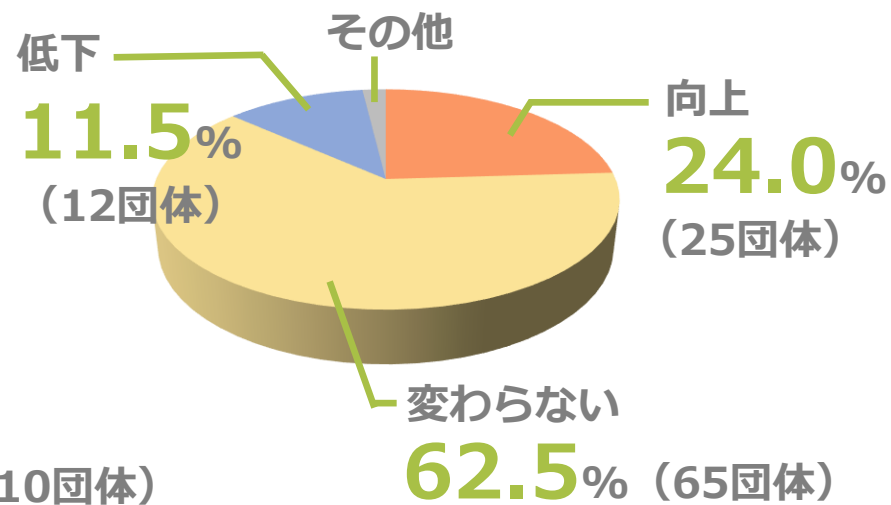


モチベーション

日本事務局



現地スタッフ



新しい取り組みや課題

	日本事務局	海外事務所
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



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

井川 定一

関西NGO協議会

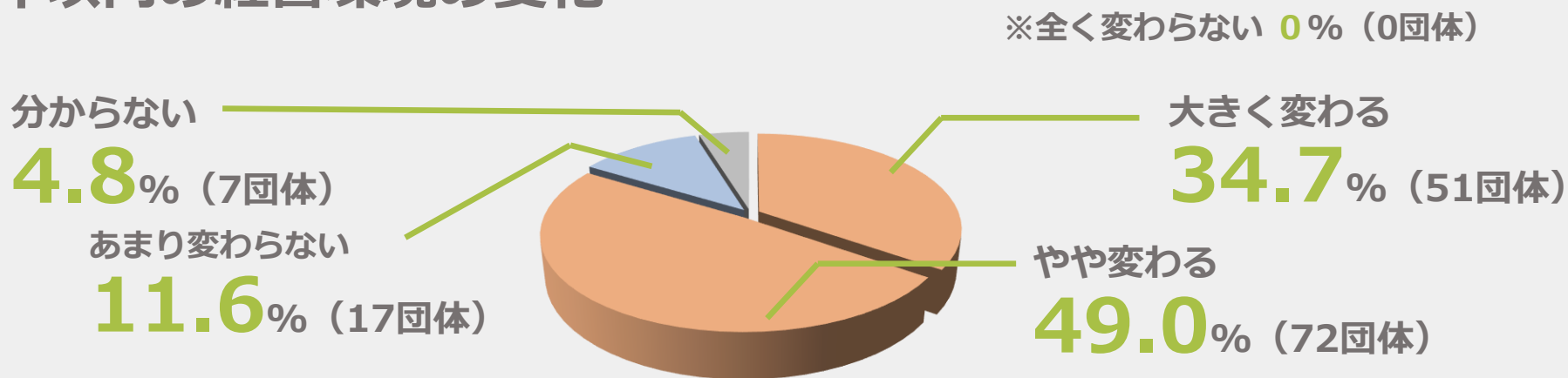
提言専門委員政策アドバイザー

- あくまで現在の社会状況において集めることができる情報に基づく「**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、今後の日本の国際協力NGOを取り巻く「テーマ」を特定し、今後の議論を喚起することで、**運営方針の決定**等に活かしていただければ幸いです。



NGOへの「中期的」影響（概要）

3年以内の経営環境の変化



合計 83.7%

①現地化

経営の現地化、現地NPOへの資源と権限の移行、当事者のエンパワメント、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

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

④幅広い支持の獲得

地球規模課題のメインストリーム化、収入の多様化と財務健全性の確保、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

参考① なぜ今「現地化」なのか

1994年 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 「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」

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 **世界人道サミット「ローカリゼーションの議論」** 国際的潮流

"As local as possible, as international as necessary"

※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

2020年 **BLM (Black Lives Matter) 運動** のインパクト (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

COVID-19 のインパクト (日本の国際協力 NGO)

- ・ **COVID-19** による**駐在員退避経験** (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**環境変化** (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

現地化は以前から
求められていた。

現地化は、「存続」
にかかわる事態に

現地化の定義

「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」

日本のNGO
による予測

- ・ 事業の実施方法：79.6%が「変わる」と回答
- ・ 多くのNGOが、「**現地主体**」に変わっていくと予測

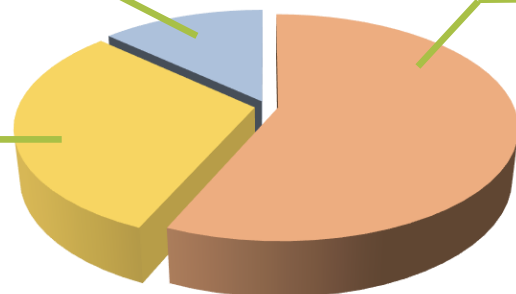
現地化の種類（例）

③現地NGO

13.1 %（16団体）

②自団体+現地NGO
（パートナーシップ型）

37.7 %（46団体）



①自団体（直接実施）

49.2 %（60団体）

一部引用：事業実施主体の割合
外務省国際協力局
「2016NGOデータブック」

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

「**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

アク
ター

「経営の現地化（組織内部の現地化）」を進めるために

- ・ 海外駐在員が担っていた役割の棚卸、本部・現地事務所での役割整理
- ・ 必要な規程整備、能力強化等（特に、日本型職務構造からの脱却）

海外駐在員の役割（例）

※組織に合った形での現地化が考慮されるべき

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地事務所や事業の管理運営 ・ 本部との調整 ・ 運営・事業実施上の課題解決や事業推進 ・ 現地人材の能力開発 ・ 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向上、等 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営理念・経営手法・戦略・文化の浸透 ・ 資金提供者へのアカウンタビリティ ・ 本部からの知識や技術の移転 ・ 駐在員本人自身の成長（人財育成） |
|---|---|

参考②

「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

4. NGOへの「中期的」影響（②「日本と海外のシームレス化」）

日本の国際協力団体が日本で事業を実施することは一般化

- 2016年 **28**団体：調査対象430団体の約6.5%
「NGOデータブック2016～数字で見る日本のNGO～」（発行：外務省）
※東日本大震災（2011年）で増加
- 2020年 **70**団体：調査対象147団体の47.6% ※**COVID-19拡大前**（本調査）
※気候変動等による自然災害の多発、アジア諸国の経済成長、日本国内社会・経済課題深刻化、MDGsからSDGsへ、またそれらに伴う組織内外のステイクホルダーの関心の国内シフト、ミッション・存在意義の見直し
※COVID-19を踏まえて国内事業を開始した団体は**6**団体のみ。
※休眠預金やCOVID-19対応用の助成金、寄付等を活用し、国内活動を強化

日本と海外の事業のシナジー効果 ※一例

- 第一段階：海外に加え、**日本でも事業を実施**（⇔国内課題解決アクター）
- 第二段階：組織内**賛同者シナジー**や**事業運営シナジー**等（⇔アナジー効果）
- 第三段階：**国や地域を超えた課題セクターへのインパクト**

例：日本の地域での活動を通じた「学び」を、いかに迅速に海外の課題セクター全体に齎すことができるか

※日本国内課題に集中するNPOや海外の現地NGOではハードルが高い、**国際協力NGOである**が故に生み出すことができる「価値」を創出⇒「学び」を迅速に言語化するため体制、課題セクター全体へのインパクトを齎すための**幅広いネットワーク**の構築整備

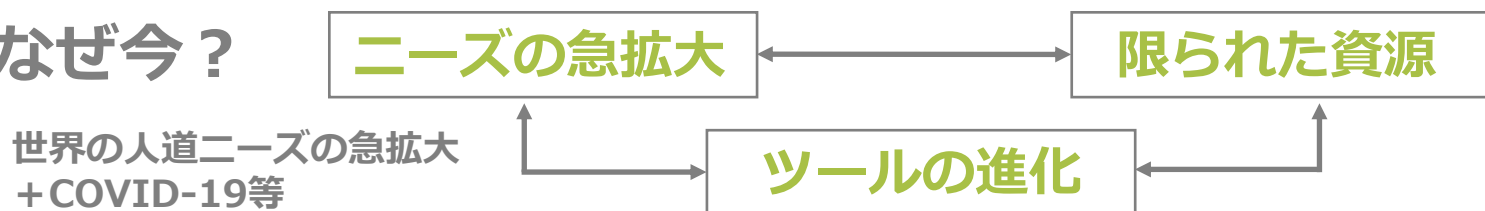
4. NGOへの「中期的」影響（③「コレクティブ・インパクト」）

コレクティブ・インパクトとは（2011年John Kania/Mark Kramer）

「立場の異なるセクターから成る重要なアクターの特定の複雑な課題を解決するための共通のアジェンダに対するコミットメント」

※難度は高いが複雑性が低い社会課題解決には適さない

なぜ今？



インパクトの最大化、効率性の確保等

「組織が持つ価値の言語化」「セクターを超えたネットワーク」

国際協力NGOにおけるコレクティブ・インパクト、様々な連携

- ・ 例①開発・緊急救援事業：Joint Venture方式事業の普及

N連

ケニア・保健：NICCO（病院施設改修）^{みちぶしんびと} + 道普請人（道路舗装） + HANDS（母子保健）
パキスタン・防災：CWS Japan + 国土防災技術株式会社

- ・ 例②地球規模課題に対する関心喚起：同一地域や課題啓発キャンペーン
- ・ NGO同士の合併、提携、アライアンス化、等

4. NGOへの「中期的」影響（④「幅広い支持の獲得」）

参考③

COVID-19前の日本の国際協力NGO（2019年度）

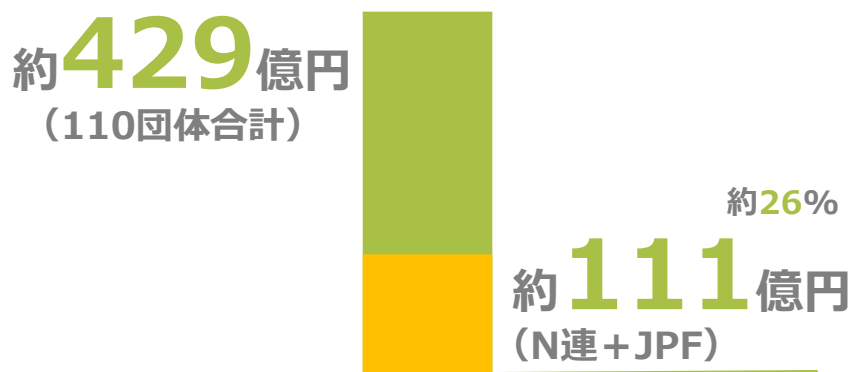
（110団体）

当期経常収益計（年度開始月が属する年を年度とする）							増加額		平均成長率(CAGR)				移動平均(対前年度比)			
							3年間	5年間	過去3年間		過去5年間		過去3年間			
							2017年	2018年	2019年	2020年	2017年	2018年	2019年	左平均		
平成26年 2014年度	平成27年 2015年度	平成28年 2016年度	平成29年 2017年度	平成30年 2018年度	平成31/令和元 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														

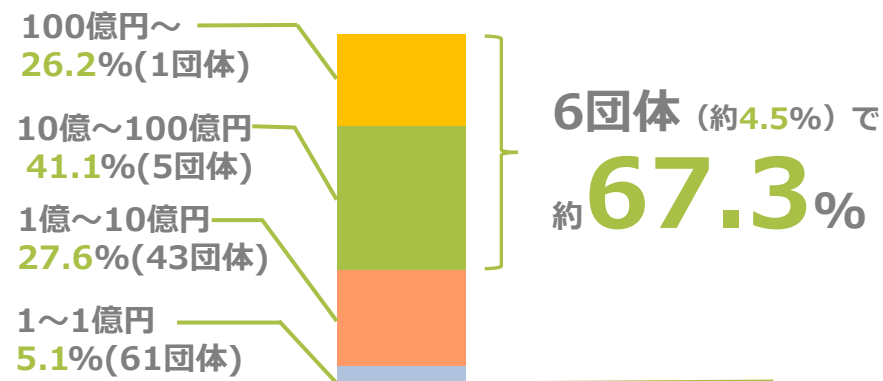
参考

COVID-19前の日本の国際協力NGOの収入（2019年度）

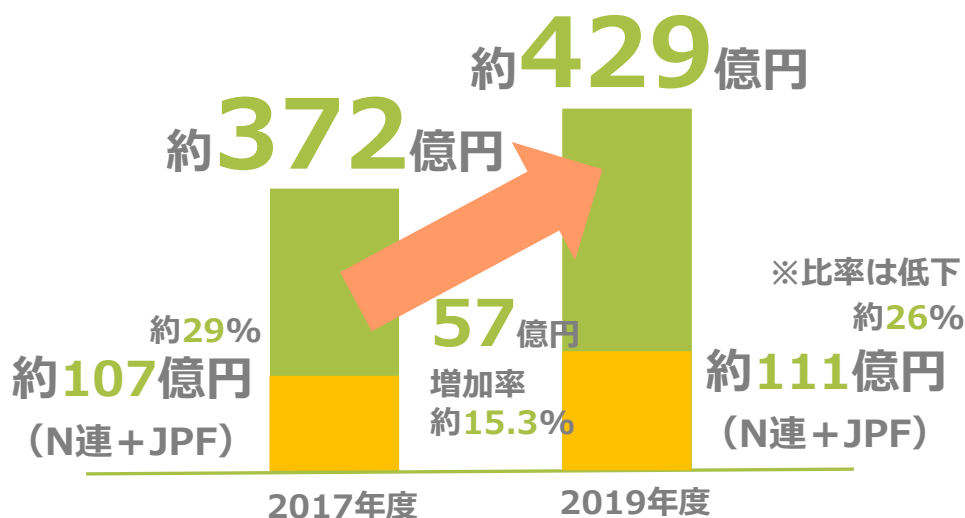
①日本の国際協力NGOの収入とODA



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

4. NGOへの「中期的」影響（④「幅広い支持の獲得」）

近年多くの国際協力NGOの収入増加率は限定的 ⇒ COVID-19

- | | |
|-----------------|---|
| 日本のNGO
による予測 | <ul style="list-style-type: none">・ 2020年：57.1%が「悪化する」と回答・ 中期的財務：68.7%が「悪化する」と回答 |
|-----------------|---|

特に、①「自主事業」の再開の目途が立たない、②海外への関心低下で「寄付」の見通しが見えない

Build Back Better（以前よりも良い）の財務体制の構築

- ・ オンライン化でのリーチ拡大、質の向上、長期的なオン・オフライン融合等

例①スタディツアー：オンラインT、マイクロT、サステイナブルT、リジェネラティブT等 ※独自性

例②地域の国際協力イベント：地域を超えたオンラインイベントへ ※地域制以外の特徴

例③寄付：SNS⇒オンラインイベント⇒クラウドファンディング等の導線 ※高齢層へのアプローチ

例④海外寄付・助成金：海外ファンドや海外寄付の拡大 ※日本・海外での「固有の価値」

財務安定性「しなやかで強靱な財務」

- ・ 損益計算書（P/L）：非対面型のストック収益（継続収益）率を高める。
- ・ 損益計算書（P/L）：固定支出（給料、家賃、固定事業費）率は低く抑える。
- ・ 貸借対照表（B/S）：高流動比率を保つ。 $\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$

支持拡大「地球規模課題に対する関心喚起」

- ・ 海外への関心を喚起するためのセクターを超えたキャンペーンの必要性

例：ODA啓発との連携、等

4. NGOへの「中期的」影響（⑤「組織と経営のアップデート」）

日本事務局のカタチ

- ・ **海外事業担当**：求められる専門性向上＋経験者獲得より困難に
⇒柔軟な働き方（業務委託契約、WAA導入、ダブルワーク、等）、待遇の改善等
- ・ **総務や資金調達、広報担当等**：兼業やフリーランスとしての働き方が主流化。
※組織内部の業務総量は減少：IT化（例：領収書自動読取）、OA等の**業務代行等**に移管。
- ・ **管理職を中心とするコアグループ**：タスクごとに、専門性・流動性が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へ
⇒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の構築
- ・ **物理的な事務所**：完全オンライン化、シェアオフィス、バーチャルオフィス等

ダイバーシティ経営 ※外国籍人材の活躍

- ・ **日本事務局**：海外事業担当、国内事業担当（海外資金）等
- ・ **海外事務所**：海外駐在員・専門家（TNPs）、海外事務所代表等
※「自由度の高い資金」や「海外資金」の獲得 ※日本型職務構造からの脱却
- ・ **役員構成**：職員の多国籍化が進む中、役員構成へ影響するか。 ※BLM運動

組織のDX化

- ・ 「AI や IoT などの先端的なデジタル技術の活用を通じて、デジタル化が進む高度な将来市場においても新たな付加価値を生み出せるよう従来のビジネスや組織を変革すること」（情報処理推進機構）