

## コラム⑥「国際協力 NGO が抱える経営課題の概要」(全文)

### ■調査概要

調査実施主体：NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員

調査実施者：調査提言員 井川定一氏

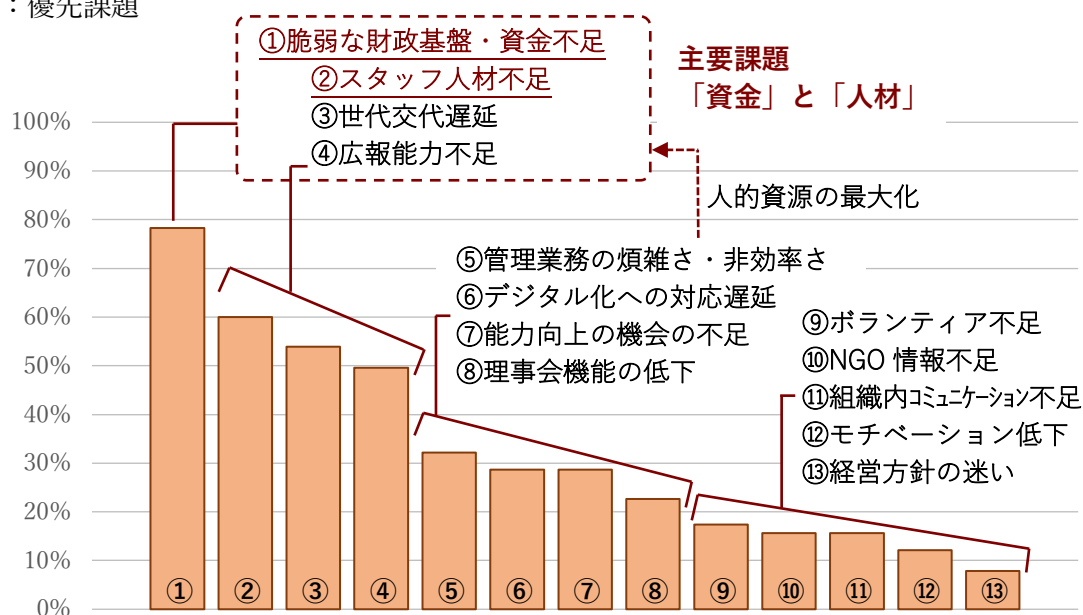
アンケート回答団体：全国の国際協力 NGO 計 114 団体

回答団体の組織規模等は、本文 P97「表 52：組織規模別アンケート回答団体数」に同じ

アンケート実施期間：2022 年 12 月

### ■国際協力 NGO が抱える課題の概要

図：優先課題



最も多くの団体が認識している課題は、①脆弱な財政基盤・資金不足（78.1%）であり、それに②スタッフ不足（59.6%）、③世代交代遅延・後継者育成不足（54.4%）、④広報能力不足（50.0%）が続く。この4つは、相互に関連しており、経営資源の中で「資金」と「人材」に課題を抱えていることを指している。これに続く、⑤管理業務の煩雑さ・非効率さ（32.5%）、⑥デジタル化への対応遅延（28.9%）、⑦専門性・能力向上の機会の不足（28.9%）、⑧理事会機能低下（22.8%）の4つは、上述の主要課題の影響を和らげるために行う「人的資源の最大化施策」が不十分であることを示している。最後の⑨ボランティア不足・コーディネート不足（17.5%）、⑩他団体とのネットワーキング・NGO 関係情報確保の不足（15.8%）、⑪組織内コミュニケーション不足（海外パートナー含む）（15.8%）、⑫モチベーションの低下・燃え尽き（12.3%）、⑬経営方針の迷い（7.9%）は、他に比べると優先度が高くないと認識されている項目となる。

表：優先課題の地域性（東京都・東京都以外）

|          | ①<br>資金不足 | ②<br>スタッフ不足 | ③<br>後継者育成不足 | ④<br>広報能力不足 | ⑤<br>管理業務の煩雑さ | ⑥<br>デジタル対応遅延 | ⑦<br>能力強化機会不足 | ⑧<br>理事会機能低下 | ⑨<br>ボランティア不足 | ⑩<br>NGO 情報不足 | ⑪<br>コミュニケーション不足 | ⑫<br>モチベーション低下 | ⑬<br>経営方針の迷い |
|----------|-----------|-------------|--------------|-------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|------------------|----------------|--------------|
| 東京都      |           |             |              |             |               |               |               |              |               |               |                  |                |              |
| 団体数(43)  | 34        | 26          | 21           | 21          | 18            | 12            | 16            | 12           | 6             | 5             | 9                | 3              | 2            |
| 割合(%)    | 79.1      | 60.5        | 48.8         | 48.8        | 41.9          | 27.9          | 37.2          | 27.9         | 14.0          | 11.6          | 20.9             | 7.0            | 4.7          |
| 東京都以外    |           |             |              |             |               |               |               |              |               |               |                  |                |              |
| 団体数(71)  | 55        | 42          | 41           | 36          | 19            | 21            | 17            | 14           | 14            | 13            | 9                | 11             | 7            |
| 割合(%)    | 77.5      | 59.2        | 57.7         | 50.7        | 26.8          | 29.6          | 23.9          | 19.7         | 19.7          | 18.3          | 12.7             | 15.5           | 9.9          |
| 団体数(114) | 89        | 68          | 62           | 57          | 37            | 33            | 33            | 26           | 20            | 18            | 18               | 14             | 9            |
| 割合(%)    | 78.1      | 59.6        | 54.4         | 50.0        | 32.5          | 28.9          | 28.9          | 22.8         | 17.5          | 15.8          | 15.8             | 12.3           | 7.9          |

地域別傾向としてその特徴をみると、東京都に主たる事務所を設置している団体では、⑤管理業務の煩雑さ・非効率さ、⑦専門性・能力向上の機会不足、⑧理事会機能低下、⑪組織内コミュニケーション不足の 4 項目で、東京以外に拠点を置く団体に比べ高い結果となった。これは、東京都に事務所を設置する団体の方が比較的規模が大きいため、求められている専門性やアカウンタビリティのレベルも高く、組織内外のステークホルダーとのコミュニケーションの必要性も高いためと推測される。その一方で、東京都以外に主たる事務所を置く団体では、③世代交代遅延・後継者育成不足、⑨ボランティア不足、⑩他団体とのネットワーク不足・NGO 情報不足、⑫モチベーション低下・燃え尽き、⑬経営方針の迷い、の 5 点が高い結果となった。これは、東京都以外では、国際協力 NGO に限らず、高齢化・人手不足が顕著で、活動に支障をきたしていること、周りに他の NGO がいる環境ではないために、NGO に関する情報を得にくい環境にあること、慢性的な人手不足に加え、他団体からの精神面を含む支援も得にくい状況に置かれていることが分かる。

## 各課題の主な要因

回答団体の認識に基づく、各課題が生じている主な内部・外部要因は次の通りである。回答時の表現を基に回答を要約した。なお（ ）内の数字は同様の意見の数を示している。

## 1. 脆弱な財政基盤・資金不足

| 内部要因                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 外部要因                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規支援者募集方法の知識不足、仕組み、戦略・計画の不在(20)</li> <li>・助成や受託中心の外部資金への依存体質(15) ※助成金なしに固定費が払えない</li> <li>・資金調達担当者不在・属人性・時間不足(10)</li> <li>・環境整備(データ整理、ウェブリニューアル等)を行う投資資金の欠如(3)</li> <li>・社会貢献意欲の高い企業との関係性欠如・営業不足(5)</li> <li>・経営能力のある人材の不在(3)</li> <li>・助成金作成能力のある人材の不在(3)</li> <li>・活動や既存支援者対応に時間が取られ、財政強化まで対応しきれない(4)</li> <li>・マーケティング思考の欠如</li> <li>・助成金募集の情報収集能力の不足(2)</li> <li>・限られた関係人口、支援者が広がらない(3)</li> <li>・事業収益の原価率が低い</li> <li>・組織内部コミュニケーションの欠如</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経済状況悪化・物価上昇・円安・将来不安増加・COVID-19 (33)</li> <li>・少子高齢化による支援者減少(年金生活化等)(8) ※30代から50代の会員不足</li> <li>・国際協力関心低下(戦争、災害、環境、子ども以外)(17)</li> <li>・活動国への関心の低下(東南アジア等)</li> <li>・民間助成金、公的補助金募集・受託事業の減少(9) ※中間組織対象助成金含む</li> <li>・適切な人件費・一般管理費助成の欠如(7)</li> <li>・限定的な基盤強化用助成金</li> <li>・助成が短期的、数値化可能な成果へ焦点(2)</li> <li>・寄付やNPOへの理解度が低い社会(4)</li> <li>・オンライン決済のハードルの高さ</li> <li>・国際協力NGOの数の多さ(2)</li> <li>・クラウドファンディングの過当競争化</li> <li>・投資資金を持つ大規模団体による寡占寄付市場、助成金や補助金の独占(8)</li> <li>・ふるさと納税による認定NPO寄付圧迫</li> <li>・現地治安悪化による助成金の停止(3)</li> <li>・支援疲れ</li> <li>・切手類換金手数料の大幅値上げ(倍増)</li> </ul> |

## 2. スタッフ人材不足

| 内部要因                                                                                                                                                                                                                                            | 外部要因                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な人件費を確保できない(助成金等外部資金依存で細切れの契約)(17)</li> <li>・新卒人材を育てる資金的、人的余裕不足</li> <li>・活動に高い専門性・語学力が求められ過ぎている一方、待遇が悪い(低賃金)(6)</li> <li>・スタッフ全員の高齢化・固定化が進み、若年スタッフが集まらない(4)</li> <li>・採用に向けた効果的な有料広告やSNS活</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・国際協力、NGO、海外への社会的関心の低下、内向思考の強まり※特に若者(14)</li> <li>・日本NGO勤務の魅力減少(5) ※海外NGOだと入国制限なし、他選択肢増加</li> <li>・市民活動への関心低下、ソーシャルビジネスや他社会貢献への関心高まり(5)</li> <li>・日本経済悪化に対する若者や中堅層(20代から40代)のNGOや国際協力セクタ</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 用方法の知識欠如(4)<br>・活動スタイルの魅力的低下(2)<br>・「現地化」に伴う日本の NGO の役割変化に対応できていない<br>・アライアンス組織としての規定が阻害                                                                                                                                                          | ー就職に対する将来への不安感(2)<br>・非営利活動における管理費や人件費支出への低い理解(2)<br>・管理業務への関心の薄さ<br>・海外事業地の治安悪化 |
| コメント                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                  |
| ・募集しても人材が集まらない。海外事業スタッフの応募は年々減少している。経理、人事、資金調達、経験者、そしてマルチタスク・専門性が必要なポジション、インターン、管理職は近年応募がほとんどなくなった。(21)<br>・どのスタッフも離職率が高く、常に人材不足(5) ※特に現地駐在員<br>・業務委託での契約を望んでいるが、該当者が見つからない。<br>・業務のコンピテンシーの条件に見合う応募者が集まらない。入職後相互に苦勞する。<br>・地方での人材確保は、どの業界でも困難(3) |                                                                                  |

### 3. 世代交代遅延・後継者育成不足

| 内部要因                                                                                                                           | 外部要因                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・役職員の高齢化で育てる後継者がいない・若者や中堅層（20代から40代）の不足(30)<br>・継続的な雇用を支える財源がない(4)<br>・引退のタイミングや道筋の欠如、世代交代後の活躍の場やポータブルスキルの欠如<br>・引継ぎの時間が確保できない | ・キャリアのステップアップとしての NGO。継続勤務希望の若者が少ない<br>・組織運営上の法的・社会的責務が重くなり過ぎていて、管理職希望者がいない<br>・コロナ禍で海外渡航が出来ない中、駐在員の離職、知識や技術の継承ができない(3)<br>・コロナ禍で大学の授業がオンライン化、海外渡航も叶わない中、新規メンバーを集められないまま大学生が卒業<br>・世代交代に関する相談先がない |

### 4. 広報能力不足

| 内部要因                                                                                                                         | 外部要因                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・広報技術・知識、人材不足（適切・効果的な SNS 運用、プレスリリース等）(28)<br>・広報資金の欠如(8)<br>・広報時間の欠如、媒体が多様化しすぎ（6）<br>・広報計画・戦略の欠如(3)<br>・広報媒体・機材（HP、チラシ、支援者管 | ・情報を拡散しやすくなった半面、情報過多でターゲットに届きにくい(5)<br>・メディア媒体が多くなり、世代によって情報が分散化している(4)<br>・SNS 等主要メディア媒体の移り変わりが激しい |

|                                                                                                                                                 |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 理システム) の不足(2)<br>・広報の重要性が共有されていない(3)<br>・媒体が限定的 (HP とフェイスブックのみ)<br>・クラウドファンディングや SNS 活用を好まない関係者<br>・メディアとの関係構築不足(2)<br>・活動の差別化が図れていない<br>・知名度不足 |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## 5. 管理業務の煩雑さ・非効率さ

| 内部要因                                                                                                                                                                                                                                         | 外部要因                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・管理部門の人材・人件費不足(11)<br>・管理業務の技術・知識不足(3)<br>・業務改善の時間が取れない(3)<br>・規模が大きくなる程、管理業務に資源が割かれ、十分な対応ができていない。<br>・外部委託すべきところで進んでいない<br>・デジタル化が進んでいない(2)<br>・旧システムからのリプレイスが困難<br>・活動内容が煩雑 (スポンサーシップ)<br>・システム統合ができない<br>・制度化が進んでいない<br>・中間支援組織を活用しきれていない | ・社会の変化に応じた内部統制 (法改正への対応)、コンプライアンス対応、不正が起りにくい仕組み、公益法人を維持するための管理業務が、複雑過ぎる(5)<br>・時代・NGO の実態にそぐわない法律 (労働基準法等) (2)<br>・事業ごと、助成・委託元ごとの会計基準の違いによる煩雑な会計処理(3)<br>・助成金・補助金の煩雑な管理(2)<br>・デジタル化が進まない助成機関、官公庁、所轄官庁(4)<br>・多言語対応されていない日本語専用システム・助成制度<br>・多様な雇用形態で労務・人事業務が増加<br>・NPO の実態や時代に合う管理システムがない (完全フレックス用労務管理アプリ)<br>・海外送金手続きの煩雑化<br>・バックオフィスサポート依頼先の欠如(2)<br>・管理業務簡素化を学ぶ機会の欠如 |

## 6. デジタル化への対応遅延

| 内部要因                                                                                                                                                                                                                                      | 外部要因                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・スキルや知識を持ったスタッフの不在(10)</li> <li>・機材やサービス導入等の資金不足(9)</li> <li>・高齢者のスタッフが扱えない・望まない高齢メンバーの存在(6)</li> <li>・検討する時間がない(2)</li> <li>・方針の不在（どこまで何のデジタル化を進めるべきか不明）(6)</li> <li>・デジタル化ありきの風潮に疑問あり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・日々目まぐるしく進歩するデジタル技術(2)</li> <li>・相談窓口・業務受託先の不在(2)</li> <li>・NPO 用デジタル研修不在(3)※高齢者用含む</li> <li>・簡単に使いやすいツールの不足、求めているツールの不在(2)</li> <li>・新しい機材・サービス導入助成金制度不在</li> <li>・ランサムウェア攻撃が多発しているため、セキュリティ対策にコストがかかる</li> <li>・法改正への対応</li> </ul> |

## 7. 専門性・能力向上の機会の不足

| 内部要因                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 外部要因                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の早期退職や数年単位での入れ替わりに伴い、組織として専門性を蓄積することが困難（特に駐在員）(6)</li> <li>・運営や活動を振り返り、向上するための時間が取れない(5)</li> <li>・研修参加時間が確保できない(7)</li> <li>・長時間労働で研修情報を探す時間がない</li> <li>・研修への投資意欲が低い(2)</li> <li>・専門家の評価・分析を受けたい、研修に参加したいが資金不足(3)</li> <li>・基盤強化方針や計画の不在</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・同分野で活動する団体やコンサル会社、自治体、国際機関等との競合傾向。複雑化する問題解決に、益々分野横断的な対応が必要になり、他団体・他機関と連携が不可欠になっている。パートナーとして選ばれるために、卓越した専門性が求められるようになっている</li> <li>・2000年代に比べ、無償・対面研修の減少</li> <li>・海外での危機対応、法務、税務等、各国の専門的専門家へアクセスが困難</li> <li>・コロナ禍以降、経験を得る機会の減少</li> <li>・研修情報提供機関の不在(2)</li> <li>・限られた無償研修提供機関の存在、研修・基盤強化助成の不在(4)</li> <li>・新しい政策、方針、アプローチに対応していく必要が常にある※最新の開発手法についての人材育成研修が減少</li> <li>・専門的な議論や大きな方向性を見据える議論の場に若者が参加できない</li> </ul> |

## 8. 理事会機能低下

| 内部要因                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 外部要因                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事による経営への関与・コミットメント・モチベーションが低い(7)</li> <li>・NGO や国際協力の専門性の欠如(2)</li> <li>・理事の役割が不明確(2)</li> <li>・理事会運営方法が不明</li> <li>・理事会と事務局の相互理解・信頼・パーパス共有不足(3)</li> <li>・事業に詳しい職員の理事登用の場合、理事会運営に時間を割けないジレンマ</li> <li>・理事が仕事で多忙、日程調整が難しい(6)</li> <li>・高齢化・世代交代ができていない(4)</li> <li>・動ける理事の探し方が分からない(2)</li> <li>・中間支援団体のため、加盟団体(正会員)が役員総数の 2/3 以上という規定もあり、役員が当センターに比重を置きづらい。</li> <li>・リモートを嫌う・参加できない役員</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織のコンプライアンス、リスク管理等運営で対応すべきことが急増。無報酬でそのような責任を求めることは困難(3)</li> </ul> |

## 9. ボランティア不足・コーディネート不足

| 内部要因                                                                                                                                        | 外部要因                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・応募者が近年激減・来ない、接点が持てない、単発で終わる(7)</li> <li>・コーディネート時間と人材確保の欠如(8)</li> <li>・オンラインボランティア体制の欠如</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・学生等若年層・中間層の経済的不安定化、無報酬で参加する人の減少(4)</li> <li>・国際協力、NGO、海外への社会的関心の低下、内向思考の強まり※特にコロナ禍以降の若者(4)</li> <li>・コロナ禍によりボランティアとの関係が途絶えてしまった。</li> <li>・コロナ禍以降、ボランティアが海外へ行くコストと労力が高くなり、年配層の限られた層と学校主催の学生の一部に限られる。</li> <li>・就労年齢が上昇し、高齢層のボランティア確保が困難(2)</li> <li>・事務所勤務ボランティアの減少（オンラインボランティア希望者）</li> </ul> |

## 10. 他団体とのネットワーキング・NGO 関係情報確保の不足

| 内部要因                                                                                                                                       | 外部要因                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・他業務が忙しく、時間が取れない(4)</li> <li>・主要なメンバーが海外在住のため、ネットワーキングの機会が限定的</li> <li>・他団体と関係構築方法が分からない</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方では、NGO 間で集まる機会を持ちにくく、情報も集まりにくい(2)</li> <li>・全体的に同世代の若い職員が NGO セクターではあまりいない</li> <li>・中間支援組織に加盟しても、交流の場がない、情報が届かない(3)</li> <li>・NGO の資源のパイが小さいために協力ではなく、競争状態に(5)</li> <li>・以前はあった無償・対面の研修機会が、NGO・他セクターのネットワーク構築の機会であったが、それがなくなった。</li> </ul> |

## 11. 組織内コミュニケーション不足（海外パートナー含む）

| 内部要因                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 外部要因                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本事務局内で話す時間が取れない(3)</li> <li>・目指すものの共通認識が持てていない</li> <li>・民主的に平場で話し合える関係性の欠如</li> <li>・ICT、CRM 等に十分な資源を割けていない</li> <li>・言語の問題がある(2)</li> <li>・情報共有のレベルの検討ができていない、情報の偏りがある(2)</li> <li>・担当業務の多様化に加え、外部専門家業務委託化によって、部門間のコミュニケーションハードルが高い</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍により、日本・海外ともにリモートでのコミュニケーションの難易度が高い、渡航制限 (6)</li> <li>・コロナ禍で採用した職員とのギャップ</li> <li>・ハラスメント対応に過敏になりすぎてしまい、コミュニケーションを取ることが困難になっている</li> <li>・日本社会全体でのデジタル対応の遅れ</li> </ul> |



## 12. モチベーションの低下・燃え尽き

| 内部要因                                                                                                                                                                                     | 外部要因                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人員不足により特定人員に業務集中、一人当たり業務量過多による心身疲弊・不公平感(6)</li> <li>・ 不明瞭な組織方針(3)</li> <li>・ 事業の優先順位が定まらず業務量が増加</li> <li>・ マンネリ化(2)</li> <li>・ 待遇の悪さ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対面での対話ではないことによるフラストレーションや不安、悩み解消機会の損失</li> <li>・ 外部協力者や相談窓口の欠如</li> </ul> |

## 13. 経営方針の迷い

| 内部要因                                                                                                                                                                                                                               | 外部要因                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受益者に配慮しすぎるが故に、不採算部門への切り込みの決断ができない</li> <li>・ 現地主体の尊重について、組織全体でのコンセンサスが取れているとは言えない</li> <li>・ 理事長の権限によるトップダウンが強過ぎて、非現実的な経営・事業になっている</li> <li>・ 現地に根差した開発支援活動とイノベティブな支援活動のアンバランス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予測不能かつ急速に変わる社会・経済環境の中で、先が見越せない(4)</li> <li>・ 様々な課題が顕在化し、テーマが定まらない</li> </ul> |

以上