

令和 5 年度外務省 NGO 研究会

「NGO の基盤強化（NGO 自らが行う強化策、政府・企業等の強化施策等）の過去の実績と新しい時代に求められる手法と施策」

2024 年 3 月

関西 NGO 協議会

はじめに

「NGO の社会的ステータスが低い上に、限られた人数で全ての業務をまわさなければいけない」「ロールモデルが見えない」「現地主導の潮流によるアイデンティティ・クライシス」「薄給、激務、社会的理解のなさによる自己肯定感の低下などによって、若手が続けられない」「世代交代ができていない」「IT 化が進まない」「助成金申請や報告のための膨大な書類がある」基盤強化施策実施団体（助成団体）に対するヒアリングの中で耳にしたこれらの言葉は、国際協力 NGO セクターの危機的な現状を鋭く指摘している。

組織基盤強化とは、「NPO／NGO が社会変革の担い手として、ミッションやビジョンの実現に向けて、組織のありたい姿と現在の姿とのギャップとその原因を深掘りし、その課題解決を図る取り組み」と一般的には理解されている。グローバルサウスと呼ばれる国々や地域の経済成長、テクノロジーの発展、世界的な分断、そして日本国内の少子高齢化や人口減少、国内課題の加速、内向き志向、ソーシャルセクターの多様化など、日本の NGO を取り巻く環境は大きく変化している。日本の多くの NGO は、本来有する力を発揮するためにも、今一度組織のありたい姿と現在の姿、そしてどのようにミッションを達成するのかという「エンドゲーム」を改めて見つめ直す必要に迫られている。

本調査研究は、日本と海外の基盤強化事例調査や担当者へのヒアリング等を通じて、現在日本国内で実施されている基盤強化施策を整理し、その活用を促進するとともに、時代に即した新しい基盤強化策を導き出すことを目的としている。本調査報告書を通じて NGO の基盤強化を取り巻く状況が改善され、また NGO 自身が基盤強化を積極的に進めることで、各団体が、それぞれの「ありたい姿」に近づくことになれば幸いである。

ウクライナやガザのみならず、世界各地で人々は分断され、不安定な状況が加速している。世界で住処を追われた人々の数は、毎年増え続け、2023 年はついに 1.1 億人を超えた。世界では最大 7.8 億人が飢餓に苦しみ、2023 年は人類の観測史上最も暑い 1 年となった。世界で苦しむ一人ひとりの人生に希望を齎すために、今日ほど国際協力 NGO が求められている時代はない。そして、今日ほど、その基盤強化が求められている時代もない。

本調査に協力いただいたすべての皆さまに心からの感謝を込めて。

2024 年 3 月

関西 NGO 協議会

令和 5 年度 NGO 研究会調査チーム一同

目次

第一章：研究会概要	1
1-1. 背景	1
1-2. 調査テーマと目的	1
1-3. 活動概要	2
1-4. 実施体制	3
1-5. 本調査問い合わせ先	5
第二章：国際協力 NGO の組織基盤課題	7
2-1. NGO 自身が認識する組織基盤課題	7
2-2. NGO の組織基盤三大課題「資金」	16
2-3. NGO の組織基盤三大課題「人材」	26
2-4. NGO の組織基盤三大課題「エンドゲーム」	27
第三章：基盤強化施策実施団体が抱える課題	31
3-1. プログラム手法の課題	31
3-2. プログラム実施体制の課題	33
第四章：求められている国際協力 NGO の基盤強化施策	36
4-1. NGO の経営者が考える基盤強化の施策アイデア	36
4-2. 求められている基盤強化施策「NGO 基盤強化フレームワーク 2024」	37
4-3. 横断項目	39
4-4. 組織運営強化	45
4-5. 財源強化	54
4-6. 事業強化	60
4-7. コミュニティ強化	64
4-8. NGO から見た基盤強化のポイント「NGO 基盤強化チェックリスト 2024」	68
第五章：海外で実施されている基盤強化策の特徴	72
5-1. 米国	72
5-2. 英国	81
5-3. 韓国	87
5-4. フィリピン	89
5-5. 台湾	91

第六章：日本で実施されている基盤強化プログラム	94
6-1. 「基盤強化施策マップ 2024」	94
6-2. 日本で実施されている基盤強化プログラムの概要	97
【行政・独立法人】	
6-2-1. 外務省	97
6-2-2. 独立行政法人環境再生保全機構（ERCA）	99
6-2-3. 独立行政法人国際協力機構（JICA）	100
【企業】	
6-2-4. アイ・シー・ネット株式会社	101
6-2-5. コングラント株式会社	102
6-2-6. パナソニック ホールディングス株式会社	103
6-2-7. リタワークス株式会社	104
【非営利組織】	
6-2-8. 一般財団法人国際開発機構（FASID）	105
6-2-9. 一般財団法人日本国際協力システム（JICS）	106
6-2-10. NGO 安全管理イニシアティブ（JaNISS）	107
6-2-11. NGO2030	108
6-2-12. N ピボ	109
6-2-13. 公益財団法人日本非営利組織評価センター（JCNE）	110
6-2-14. 支援の質とアカウンタビリティ向上ネットワーク（JQAN）	111
6-2-15. 特定非営利活動法人アールス仏教国際協力ネットワーク	112
6-2-16. 特定非営利活動法人 ETIC.	113
6-2-17. 特定非営利活動法人 NPO サポートセンター	114
6-2-18. 特定非営利活動法人関西 NGO 協議会（KNC）	115
6-2-19. 特定非営利活動法人国際協力 NGO センター（JANIC）	116
6-2-20. 特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム（JPF）	117
6-2-21. 特定非営利活動法人名古屋 NGO センター（NANGOC）	118
6-2-22. 特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会（JFRA）	119
6-2-23. 特定非営利活動法人日本 NPO センター	120
6-2-24. 特定非営利活動法人 NGO 福岡ネットワーク（FUNN）	121

第一章：研究会概要

1-1. 背景

世界各地の様々な危機に立ち向かい、世界に安定をもたらすためには、質の高い活動を実施する国際協力 NGO の存在が不可欠である。近年、NGO を取り巻く経営環境は大きく変化しており、求められる基盤強化施策も変化している。

従来の研修提供、相談対応、機材供与、人件費助成¹に加え、近年では専門家による「組織診断」を通じた課題特定、そしてその後の「伴走支援」による基盤強化の事例が増加している。これらの外部専門家への助成を行う組織²や、伴走支援を通じて資金調達を有料で支える企業³も登場している。さらに、若手・中堅の NGO スタッフが自主的に集まり、互助会のように必要な基盤強化研修を自ら開催する事例⁴も出現している。

このように幅広く行われている国際協力 NGO に対する基盤強化施策だが、現状では網羅的にまとめられたものは存在しない。そのため、各団体は突然送られてくる研修参加者募集情報や偶然見つけた助成金に応募するなど、その場その場での対応を迫られているのが現状である。

1-2. 調査テーマと目的

テーマ：

NGO の基盤強化（NGO 自らが行う強化策、政府・企業等の強化施策等）の過去の実績と新しい時代に求められる手法と施策

目的：

日本と海外の基盤強化の事例や担当者へのヒアリング等を通じて、現在日本国内で実施されている基盤強化施策を整理し、その活用を促進するとともに、時代に即した新しい基盤強化策を導き出すこと。

※本研究会において、組織基盤強化を、「NPO／NGO が社会変革の担い手として、ミッションやビジョンの実現に向けて、組織のありたい姿と現在の姿とのギャップとその原因を深掘りし、その課題解決を図る取り組み」⁵と定義する。

¹ 外務省「NGO 活動環境整備支援事業」、JICA「NGO 等提案型プログラム」、「一般財団法人日本国際協力システム「NGO 支援事業」等

² パナソニック ホールディングス株式会社、公益財団法人 SOMPO 福祉財団等

³ コングラント株式会社、株式会社 STYZ（シンカブル）、READYFOR 株式会社等

⁴ N ビボ。2022 年 7 月設立された約 300 名が参加する国際協力 NGO コミュニティ。

⁵ https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/ar_report/orga_solving.html

1-3. 活動概要

1) 活動期間：2023 年 5 月から 2024 年 3 月

2) 活動内容：

a. 国内基盤強化施策調査

(1)文献調査：ネットワーク NGO、政府・企業等、NGO に対する基盤強化を実施してきた機関における各施策の実績、特徴、傾向、効果をまとめるために、各ホームページ掲載資料や各機関から取り寄せた報告書等を通じた文献調査を行った。(2023 年 5 月から 8 月)

(2)担当者へのヒアリング・分析：(1)の文献調査に基づき抽出された情報を更に深く分析するために、また評価等が行われていないスキームについては、実施機関としての評価を確認するために、必要に応じて担当者へのヒアリングと分析を行った。(2023 年 6 月から 12 月)

(3)過去の研修受講者へのインパクト追跡調査：研修がもたらしたインパクトを抽出することを目的に、過去の研修受講者へヒアリングを行った。(2023 年 12 月から 2024 年 2 月)

(4)報告書の作成：(1)～(3)の内容について、報告書をまとめた。(2023 年 8 月から 12 月)

(5) 基盤強化施策マップの作成：現在実施されている各機関の多様な基盤強化施策が一目でわかる基盤強化施策マップを作成した。(2023 年 11 月から 2024 年 3 月)

b. 海外基盤強化施策調査

(1)文献調査：諸外国で実施されている各施策の実績、特徴・傾向、効果をまとめるために、各ホームページ掲載資料や各機関から取り寄せた報告書等を通じた文献調査を行った。(2023 年 7 月から 12 月)

(2)担当者へのヒアリングと分析：(1)の文献調査に基づき抽出された情報を更に深く分析するために、諸外国のネットワーク NGO の協力のもと、必要に応じて担当者へのヒアリングと分析を行った。(2023 年 8 月から 2024 年 1 月)

(3)報告書の作成：(1)～(2)の内容について、日本社会への応用可能性分析を含め、報告書にまとめた。(2023 年 9 月から 2024 年 3 月)

c. 新しい時代の基盤強化施策調査

(1)文献調査：ネットワーク NGO、政府・企業等、NGO に対する基盤強化を実施してきた機関における各施策の中で、一部は既に評価を経て現在大きく変わろうとしているものがあり、また、国際協力 NGO における最新の経営課題の調査（例：令和 4 年度 NGO 研究会「日本の国際協力 NGO の資金調達リデザイン化と財務内容の強化」）も行われていることから、それらの報告書を通じた文献調査を行った。(2023 年 7 月から 10 月)

(2)全国 NGO アンケート：全国の国際協力 NGO 約 61 団体に、必要とされる基盤強化施策についてのアンケート調査を行った。(2023 年 9 月から 12 月)

(3)担当者・NGO ヒアリングと分析：今後必要とされる基盤強化手法について、実施機関

担当者及び NGO のリーダー層へのヒアリングと分析を行った。(2023 年 8 月から 12 月)
(4)基盤強化シンポジウム：新しい時代に求められる基盤強化施策について、(1)～(3)を共有するシンポジウムをオンラインで開催した。(2024 年 3 月)
(5)報告書の作成：(1)～(4)の内容について、報告書をまとめた。(2023 年 10 月から 2024 年 3 月)

d. 調査結果の共有

(1)成果概要動画撮影共有：より多くの人・機関に報告書記載内容を共有するために、報告内容を動画 (YouTube) にまとめた。(2024 年 3 月)

<https://kansaingo.net/kncnews/jigyo/20240401.html>

(2)関係各所への共有：本報告書が外務省 HP に掲載されたのちに、全国のネットワーク NGO 等の協力のもと、全国 200 以上の国際協力 NGO と基盤強化実施機関に調査結果を共有予定である。

1-4. 実施体制

本調査の実施体制は以下の通り。※肩書は 2024 年 3 月時点

- 1) 事務局：
 - ・調査統括：
特定非営利活動法人関西 NGO 協議会 事務局長 栗田 佳典
 - ・研究・調査補助業務：
特定非営利活動法人関西 NGO 協議会 職員 佐野 光平、仲井 友佳子
- 2) 主任調査員：
 - ・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
- 3) 研究会コーディネーター：
 - ・株式会社ファンドレックス 役員 相澤 順也 (海外調査担当)
- 4) アンケート実施協力団体：
 - ・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)
 - ・NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員会
- 5) アンケートを通じたヒアリング協力団体：
 - ・国際協力 NGO61 団体

6) コンサルテーション協力者：(団体名 50 音順) 肩書きはヒアリング当時

	団体名・組織名	担当者名
1	アイ・シー・ネット株式会社	コンサルティング事業本部 森田 徹生 氏
2	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
3	NGO2030	特定非営利活動法人 CWS Japan 事務局長 小美野 剛 氏 特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム 渉外広報部 広報副部長 高杉 記子 氏 緊急対応部 部長 柴田 裕子 氏
4	N ピポ	共同代表理事 井川 定一 氏
5	一般財団法人 日本国際協力システム (JICS)	総務部 部長 (兼総務課長) 石森 朋広 氏 総務課 主事 木下 暁子 氏、米井 尚美 氏
6	一般財団法人 国際開発機構 (FASID)	人材開発事業部 部長 松本 幸子 氏
7	外務省	国際協力局民間援助連携室長 松田 俊夫 氏 首席事務官 工藤 博 氏 主査 倉永 みづほ 氏 主査 吉武 昭子 氏 事務官 武田 百世 氏
8	公益財団法人 SOMPO 福祉財団	事務局長 林 圭一 氏
9	公益財団法人 日本非営利組織評価センター (JCNE)	業務執行理事 山田 泰久 氏 マネージャー 瀬上 倫弘 氏
10	コングラント株式会社	代表取締役 CEO 佐藤 正隆 氏
11	特定非営利活動法人 アーユス仏教国際協力ネットワーク	NGO 支援事業課長 井上 団 氏
12	特定非営利活動法人 ETIC.	ソーシャルイノベーション事業部 事業統括 番野 智行 氏 シニア・コーディネーター 加勢 雅善 氏 コーディネーター 白鳥 環 氏
13	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 氏
14	特定非営利活動法人 NPO サポートセンター	常務理事・事務局長 小堀 悠 氏

15	特定非営利活動法人 国際協力 NGO センター (JANIC)	事務局長 水澤 恵 氏
16	特定非営利活動法人 ジャパン・プラットフォーム (JPF)	事業推進部 事業評価部 事業管理部 部長 樋口 博昭 氏
17	特定非営利活動法人 名古屋 NGO センター (NANGOC)	事務局 サブマネージャー 村山 佳江 氏
18	特定非営利活動法人 日本ファンドレイジング協会 (JFRA)	事務局次長 宮下 真美 氏
19	特定非営利活動法人 日本 NPO センター	事務局長 吉田 建治 氏
20	特定非営利活動法人 NGO 福岡ネットワーク (FUNN)	副代表理事 原田 君子 氏 事務局長 安村 妙 氏
21	独立行政法人 環境再生保全機構 (ERCA)	地球環境基金部地球環境基金課 課長 石川倫氏 副主幹 大島圭子氏 主事 西岡玲子氏
22	独立行政法人 国際協力機構 (JICA)	国内事業部市民参加推進課長 松元 秀亮 氏 国内事業部市民参加推進課 主事 東 万梨花 氏、川津 詩乃 氏
23	パナソニック オペレーショナル エクセレンス株式会社	企業市民活動推進部 ソーシャルアクション 推進課 課長 東郷 琴子氏 同 主務 細村 綾子 氏
24	リタワークス株式会社	代表取締役・共同代表 中川 雄太 氏 WEB ディレクター 青木 亮太 氏

1-5. 本調査問い合わせ先

特定非営利活動法人関西 NGO 協議会 <https://kansaingo.net/index.html>

〒530-0013 大阪府大阪市北区茶屋町 2-30 大阪聖パウロ教会 TEL：06-6377-5144

本調査報告書の構成

本調査報告書の目的は、日本と海外の基盤強化の事例や担当者へのヒアリング等を通じて、「現在日本国内で実施されている基盤強化施策を整理し、その活用を促進する」とともに、「時代に即した新しい基盤強化策を導き出すこと」にある。

前者に対しては、「第六章：日本で実施されている基盤強化プログラム」において、「3枚の基盤強化施策マップ 2024」を用いて全体像を表すとともに、24 の組織・団体の施策概要を掲載している。自団体に合う基盤強化施策を見つけていただき、積極的にご活用いただきたい。後者に関しては、「第四章：求められている国際協力 NGO の基盤強化施策」において、「NGO 基盤強化フレームワーク 2024」を用いて、「横断項目」「組織運営」「資金」「事業」「コミュニティ」に分類した上で求められている基盤強化施策をまとめてある。施策実施団体においては、新たな基盤強化プログラムを開発する際の参考に、国際協力 NGO においては、特に章の最後にある「基盤強化 NGO チェックリスト 2024」をもとに各自の組織基盤強化にご活用いただきたい。この 2 つの章に目を通していただくだけでも、本調査報告書の目的は概ね果たすことができる。

その上で、「第二章：国際協力 NGO の組織基盤課題」では、組織基盤強化の必要性を語る上での前提となる、国際協力 NGO が抱えている「資金」「人材」「エンドゲーム」の三大課題の概要を、「第三章：基盤強化施策実施団体が抱える課題」では、基盤強化施策実施団体や資金提供者が抱える課題についての概要を、「第五章：海外で実施されている基盤強化策の特徴」では、5ヶ国における基盤強化事例をまとめている。これら3つの章は、「第四章：求められている国際協力 NGO の基盤強化施策」の前提として位置付けられており、これらの章にも目を通していただくことで、より包括的な理解を得られるものと考えている。

第二章：国際協力 NGO の組織基盤課題

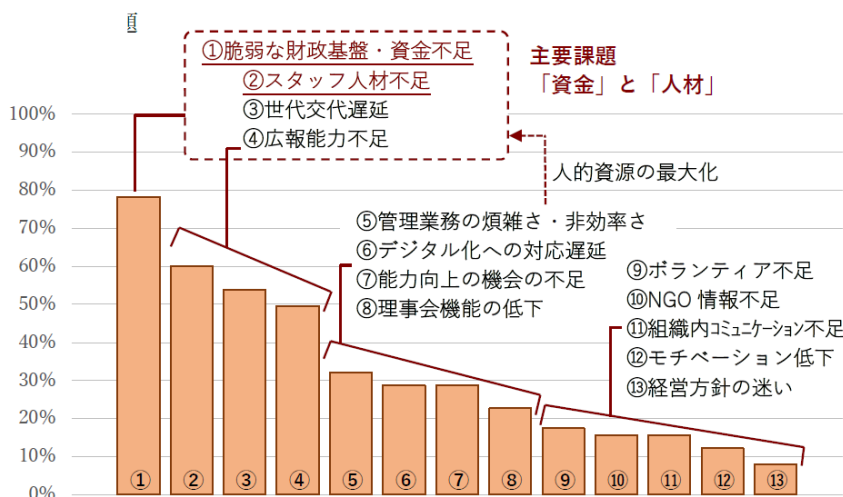
本章では、日本の国際協力 NGO に求められる基盤強化施策の前提となる、国際協力 NGO の組織基盤課題の概要についてまとめる。まず、2-1 において、NGO 自身が認識する課題について確認し、その上で、2-2～2-4 にかけて国際協力 NGO が直面している三大課題について考察を行う。本章は、これまでの先行調査の文献レビュー及び本研究会アンケートやヒアリング等に基づく。

2-1. NGO 自身が認識する組織基盤課題

2-1-1. 2022 年 12 月実施の調査結果

国際協力 NGO 自身が認識する組織基盤課題については、2022 年 12 月に NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員⁶が、国際協力 NGO114 団体に実施した調査が存在する。この調査によると、最も多くの団体が認識している組織基盤課題は、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、NGO がその経営資源の中で「資金」と「人材」に大きな課題を抱えていることを示している。

図 1：NGO の組織基盤優先課題



⁶ 本調査は、「NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員（実施：調査提言委員井川定一氏）」が実施したものである。なお、本調査結果は、令和 4 年度外務省 NGO 研究会「日本の国際協力 NGO の資金調達リデザイン化と財務内容の強化」（特定非営利活動法人関西 NGO 協議会）の添付資料 2 として一般公開されており、そちらでは都道府県別の回答も掲載されている。

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/100489430.pdf>

本調査では、各課題項目を内部要因と外部要因に分けて分析がなされている。以下に一覧を引用して詳細をみていきたい。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
・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) ・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 ・資金調達担当者不在・属人性・時間不足(10) ・社会貢献意欲の高い企業との関係性欠如・営業不足(5) ・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) ・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) ・経営能力のある人材の不在(3) ・助成金申請書作成能力のある人材の不在(3) ・限られた関係人口、支援者が広がらない(3) ・助成金募集の情報収集能力の不足(2) ・マーケティング思考の欠如 ・事業収益の原価率が低い ・組織内部コミュニケーションの欠如	・経済状況悪化・物価上昇・円安・将来不安増加・COVID-19 (33) ・国際協力への関心の低下（戦争、災害、環境、子ども以外）(17) ・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 ・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 ・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) ・適切な人件費・一般管理費助成の欠如(7) ・寄付やNPOへの理解度が低い社会(4) ・現地治安悪化による助成金の停止(3) ・助成が短期的、数値化可能な成果へ焦点(2) ・国際協力NGOの数の多さ(2) ・活動国への関心の低下（東南アジア等） ・限定的な基盤強化用助成金 ・オンライン決済のハードルの高さ ・クラウドファンディングの過当競争化 ・ふるさと納税による認定NPO寄付圧迫 ・支援疲れ ・切手類換金手数料の大幅値上げ（倍増）

(2) スタッフ人材不足

内部要因	外部要因
・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) ・活動に高い専門性・語学力が求められ過ぎて一方、待遇が悪い（低賃金）(6)	・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(14) ※特に若者 ・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

・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) ・採用に向けた効果的な有料広告やSNS活用方法の知識欠如(4) ・活動スタイルの魅力の低下(2) ・新卒人材を育てる資金的、人的余裕不足 ・「現地化」に伴う日本の NGO の役割変化に対応できていない ・アライアンス組織としての規定による阻害	・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向上(5) ・日本経済悪化に伴う若者や中堅層（20代から 40 代）の NGO や国際協力セクター就職に対する将来への不安感(2) ・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) ・管理業務への関心の薄さ ・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管理能力・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) ・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 ・地方での人材確保は、どの業界でも困難(3) ・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。 ・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。	

(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) ・継続的な雇用を支える財源がない(4) ・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 ・引継ぎの時間が確保できない	・コロナ禍で海外渡航が出来ない中、駐在員の離職があり、知識や技術の継承ができない(3) ・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 ・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 ・コロナ禍で大学生スタッフが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卒業 ・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)	・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)

・広報資金の欠如(8) ・広報時間の欠如、媒体が多様化しすぎ(6) ・広報の重要性が共有されていない(3) ・広報計画・戦略の欠如(3) ・広報媒体・機材（HP、チラシ、支援者管理システム）の不足(2) ・メディアとの関係構築不足(2) ・媒体が限定的（HP とフェイスブックのみ） ・クラウドファンディングやSNS活用を好まない関係者 ・活動の差別化が図れていない ・知名度不足	・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) ・SNS 等主要メディア媒体の移り変わりが激しい
---	--

(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) ・管理業務の技術・知識不足(3) ・業務改善の時間が取れない(3) ・デジタル化が進んでいない(2) ・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。 ・外部委託すべきところで進んでいない ・旧システムからのリプレイスが困難 ・活動内容が煩雑（スポンサーシップ制度の手続き） ・システム統合ができない ・制度化が進んでいない ・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、不正が起こりにくい仕組み、管理業務が複雑過ぎる公益法人制度(5) ・デジタル化が進まない助成機関、官公庁、所轄官庁(4) ・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) ・時代・NGO の実態にそぐわない法律（労働基準法等）(2) ・助成金・補助金の煩雑な管理(2) ・バックオフィス支援依頼先の欠如(2) ・多言語対応されていない日本語専用システム・助成制度 ・多様な雇用形態で労務・人事業務が増加 ・NPO の実態や時代に合う管理システムの不在（完全フレックス用労務管理アプリ） ・海外送金手続きの煩雑化 ・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
・スキルや知識を持ったスタッフの不在(10) ・機材やサービス導入等の資金不足(9) ・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) ・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) ・検討する時間がない(2) ・デジタル化ありきの風潮に疑問あり	・NPO用デジタル研修の不在(3) ※高齢者用含む ・日々目まぐるしく進歩するデジタル技術(2) ・相談窓口・業務委託先の不在(2) ・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) ・新しい機材・サービス導入助成金制度の不在 ・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 ・法改正への対応

(7) 専門性・能力向上の機会の不足

内部要因	外部要因
・研修参加時間が確保できない(7) ・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) ・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) ・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) ・長時間労働で研修情報を探す時間がない ・研修への投資意欲が低い(2) ・基盤強化方針や計画の不在	・限られた無料研修提供機関の存在、研修・基盤強化助成の不在(4) ・研修情報提供機関の不在(2) ・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 ・2000年代に比べ、無償・対面研修の減少 ・海外での危機対応、法務、税務等、各国の専門家へのアクセスが困難 ・コロナ禍以降、経験を得る機会の減少 ・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 ・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

(8) 理事会機能低下

内部要因	外部要因
・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) ・理事が他の仕事で多忙、日程調整が難しい(6) ・高齢化・世代交代ができていない(4) ・理事会と事務局の相互理解・信頼・パース共有不足(3) ・NGO や国際協力の専門性の欠如(2) ・理事の役割が不明確(2) ・動ける理事の探し方が分からない(2) ・理事会運営方法が不明 ・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 ・中間支援組織のため、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、役員が当団体に比重を置きづらい。 ・リモートが苦手な役員の存在	・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)

(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
・コーディネート時間と人材確保のための時間の欠如(8) ・応募者が近年激減・来ない、接点がない、単発で終わる(7) ・オンラインボランティア体制の欠如	・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) ・国際協力、NGO、海外への社会的関心の低下、内向き思考の強まり ※特にコロナ禍以降の若者(4) ・就労年齢が上昇し、高齢層のボランティア確保が困難(2) ・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。 ・コロナ禍以降、海外ボランティアのコストと労力が高くなり、参加者が年配に限られた層と学校主催の学生の一部に限られる。 ・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）

(10) 他団体とのネットワーキング・NGO 関係情報の不足

内部要因	外部要因
・他業務が忙しく、時間が取れない(4) ・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 ・他団体との関係構築方法が分からない	・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) ・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) ・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) ・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 ・NGO・他セクターのネットワーク構築機会となっていた対面研修機会の不在。

(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
・日本事務局内で話す時間が取れない(3) ・言語の問題がある(2) ・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) ・目指すものの共通認識が持てていない ・民主的に平場で話し合える関係性の欠如 ・ICT、CRM 等に十分な資源を割けていない ・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	・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) ・コロナ禍で採用した職員とのギャップ ・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 ・日本社会全体でのデジタル対応の遅れ

表 1：11 の各課題項目に対する内部要因と外部要因

2-1-2. 2023 年 12 月実施の調査結果

2023 年 5 月に新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが「2 類相当」から「5 類」に移行したことを踏まえ、12 月に本研究会においても、同様の調査を実施した。アンケートは「現在、経営上最も困っていることを可能な限り詳しく教えてください（複数回答方式）」という設問に対して、61 団体が回答した。その結果、ファンドレイジングや物価上昇等「資金」に関するものは 56 件、人材確保やその管理等「人材」に関するものは 29 件、その他 3 件となり、2022 年 12 月の調査と同傾向の結果となった。なお本調査は、資金に関する経営課題を PL（貸借対照表）上の課題と BS（損益計算書）上の課題に分け

て実施されており、その回答には、資金の中でも特に PL（貸借対照表）上の課題についての言及が多かった点が、特筆すべき点である⁷。

(1) 資金に関する経営課題

① ファンドレイジング（PL 上の収益関連課題）：37 件

- ・ ファンドレイジング全般(7)
- ・ 補助金や助成金中心の財源の不安定さ / 助成金主体から抜け出せない(6)
- ・ 資金調達手段の多様化による困難(5)
- ・ 用途が無指定の資金の確保が困難(4)
- ・ 新たな資金調達方法の確立が困難(3)
- ・ メディアで取り上げられる人道危機以外の地域や平時の寄付募集の困難さ(3)
- ・ 寄付募集コストの増大(2)
- ・ マンスリープログラムの成長鈍化
- ・ 寄付者・会員の減少
- ・ 適切な助成金の確保が困難
- ・ 事業収益の収益率向上が困難
- ・ 経済的理由で退会する会員の増加
- ・ 新規会員増加が困難
- ・ 国際機関の資金獲得に苦慮

② 物価・コスト高、ニーズの高まり（PL 上の費用関連課題）：9 件

- ・ 急激な為替変動（円安）による海外事業地での事業費（円）増大(4)
- ・ 世界各地での緊急人道・開発支援のニーズの高まり(2)
- ・ 固定費の割合が多いこと(3)

③ 財産、資金繰り（BS 上の課題）：11 件

- ・ 資金繰り・財務体質の改善(11)
(参考1)「現預金不足により組織基盤強化の投資ができず、生き延びるために助成金の確保を図るが、助成金事業の運営・管理に資源が取られ、組織基盤強化へ資源を割けず、悪循環から抜

け出せない。」

(参考2)「能力強化のための投資が必要なことは分かっているが、リターンが得られるかの見極めが困難。また、投資資金を今後安定的に捻出できるどうか不確実性が高い。」

(2) 人材に関する経営課題

① 雇用スタッフにおける課題：18 件

- ・ 若手スタッフ人材確保の困難さ(15)
(参考1) 採用に関して
- ・ 特に後継者（事業継承）が不足(2)
(参考2) 採用困難の結果
- ・ 高齢化・イノベーションや組織外情報不足(2)
- ・ 経験者採用の困難さ／採用後の能力ギャップ(4)
- ・ 職員の余力がなく、経営や人材育成の時間が取れず悪循環(2)

⁷ 「2-2-3. ファンドレイジング（基盤強化）への投資」に、関連事項記載

- ・スタッフの生活状況の変化によるパフォーマンス低下
- ・メンタルヘルスの課題
- ・スタッフの人数はいるが、計画通りの活動、仕組みを実施することができていないこと。能力、知識ということだけではなく、なぜかできない。

②会員や理事、ボランティア等における課題：5件

- ・会員の高齢化／会員団体の解散(2)
- ・理事のコミットメント不足
- ・理事会を通すための職員の大きな負担
- ・ボランティアのコミットメント

③経営者における課題：5件

- ・経営の知識・経験不足(2)
- ・経営管理・事業管理を同時並行で実施しなければならないこと
- ・中長期計画をつくれていないこと
- ・組織基盤強化や人員拡大にいくら投資をすべきか不明であるため、積極的に投資ができず、今いるスタッフが身を削りながら組織を良くしようともがいている状態

(3)その他の経営課題：3件

- ・支援実施地域が紛争地であるため、計画が立てづらいこと
- ・保有する施設の有効活用が進まないこと
- ・創立が古く 5 億円～10 億円未満の規模の成長が停滞しているグループの有効な解決策が見いだせないこと

これらの 2 つの調査結果から、国際協力 NGO 自身が、組織基盤課題として「資金」と「人材」の 2 つを深刻な課題と認識していることが再確認された。NGO の組織基盤三大課題として、ここからは「資金」「人材」の課題、そして調査の過程で浮かび上がった「エンドゲーム」の課題を取り上げる。これらの課題は相互に関連しており、今後の詳細な調査によって更なる状況の解明が期待される。

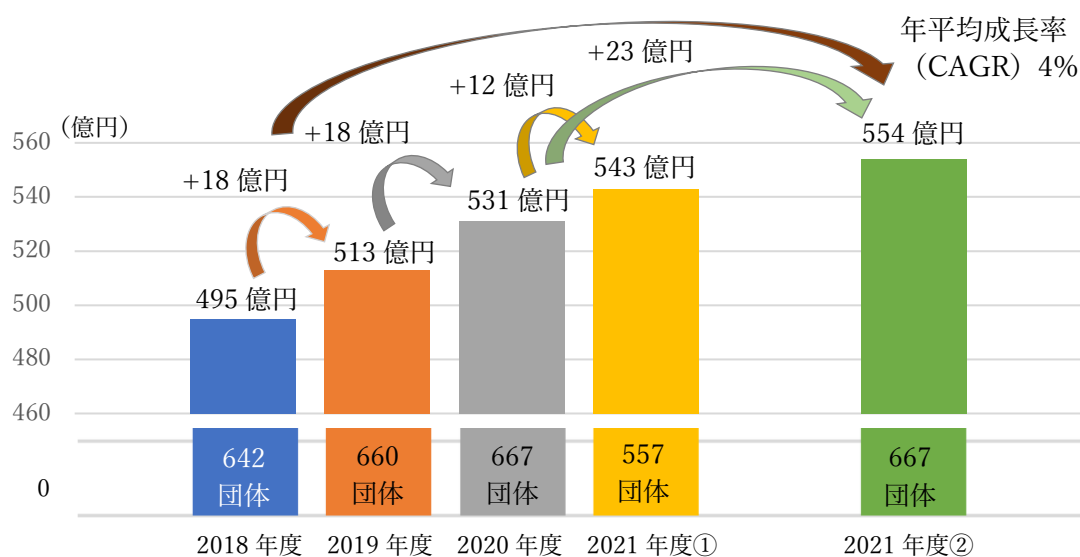
2-2. NGO の組織基盤三大課題「資金」

近年の NGO を巡る資金環境については、当団体が受託研究を行なった令和 4 年度（2022 年度）外務省 NGO 研究会「日本の国際協力 NGO の資金調達リデザイン化と財務内容の強化（以下、『令和 4 年度外務省 NGO 研究会』）」の調査結果⁸が詳しい。ここでは、本調査結果を参考に日本の NGO セクターの財務全体の状況を確認し、本年度の研究会で実施したアンケートに基づき、ファンドレイジングや基盤強化への投資阻害要因について考察していく。

2-2-1. 日本の NGO セクターの現状

令和 4 年度外務省 NGO 研究会は、国際協力 NGO セクターの資金環境における三点の重要な事実を明らかにした。

図 2：2018-21 年度経常収益合計推移



一点目は、日本の国際協力 NGO セクター全体では、「特定できた 667 団体の合計で、経常収益合計は約 554 億円となっており、2018 年度から 2021 年度にかけて年平均成長率約 4%で年間約 20 億円ずつ増加している」という点である⁹。また個別の団体においても、経

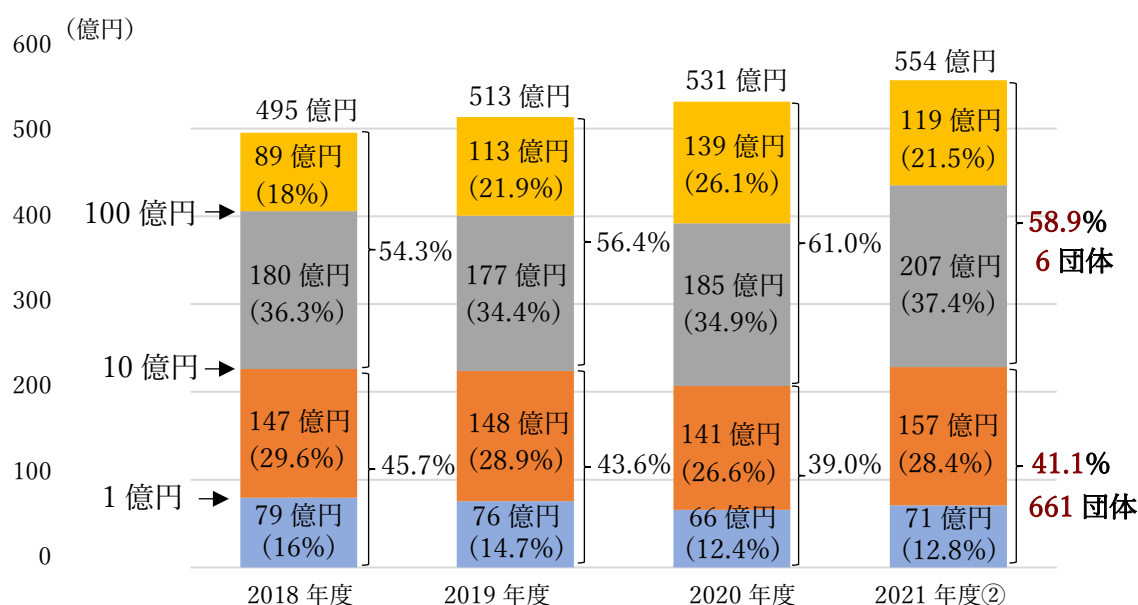
⁸ 令和 4 年度外務省 NGO 研究会「日本の国際協力 NGO の資金調達リデザイン化と財務内容の強化」（関西 NGO 協議会）<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/100489427.pdf>

⁹ 日本の国際協力 NGO 全 756 団体の内、財務諸表を確保できた団体の資料に基づく。2021 年度については、報告書執筆時点で全 667 団体中、557 団体のみ内閣府や所轄官庁、各団体のホームページに公開されていたため、同 557 団体の金額を「2021 年度①」として、それに加え、未公開の 110 団体について、2020 年度のコピーを用いた計 667 団体の金額を「2021 年度②」としている。その他詳細は、同報告書参照。

常収益が1億円以上の団体の内68%の団体¹⁰が、10年単位の長期トレンドにおいて、成長を遂げていることも判明した。

以下の図は、2020年度時点における経常収益100億円以上、10億円以上100億円未満、1億円以上10億円未満、1億円未満の団体が、2018年度から2021年度②の4年間で、どのように経常収益を変化させたかを表す。

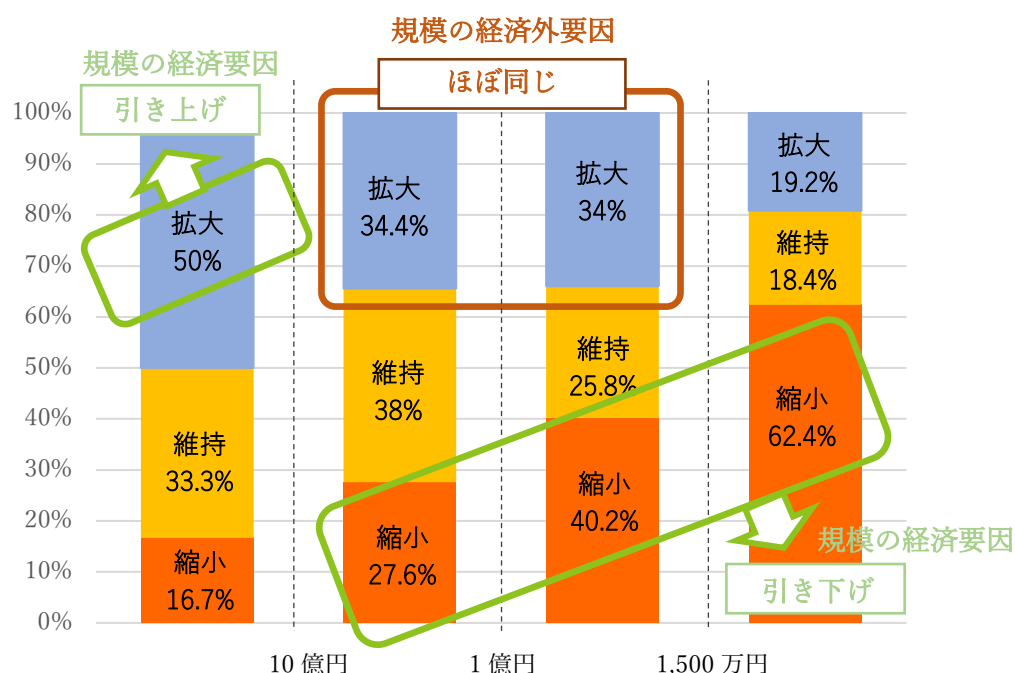
図3：2018-21年度組織規模別経常収益（2020年度基準）



ここから分かる二点目の事実は、団体数で全国協力 NGO の 0.9%を構成する 6 団体が、経常収益合計の約 6 割を占める一方で、団体数で全国協力 NGO の 99.1%を構成する 661 団体が、NGO セクターの経常収益合計の約 4 割を占めるなど、「経常収益 10 億円を境に二極化の傾向」が続いているということである。この傾向は、2022 年度以降、ウクライナ危機やトルコ・シリア大地震を経て、再び格差拡大の傾向に転じるとと思われる。

¹⁰ 財務諸表を確保できた経常収益1億円以上の53団体中36団体。同1億円未満の団体においては、長期に渡る過去の財務諸表が確保できた団体は限られるため、長期トレンドの調査対象外としている。

図 4：経常収益額別年平均成長率（2018 年度から 2021 年度）



三点目は、財務成長性と組織規模との関係についてである。2018 年度から 2021 年度の各団体の年平均成長率（CAGR）を、左から経常収益 10 億円以上、1 億円以上 10 億円未満、1,500 万円以上 1 億円未満、そして 1,500 万円未満と組織規模別に分けたとき、二つのことが分かる。一つは、大きな傾向として、規模が大きくなればなるほど拡大傾向の団体が増え、規模が小さくなればなるほど縮小傾向の団体が増える「規模の経済」が見られることである。もう一つは 1,500 万円から 10 億円未満の団体に着目すると、拡大傾向の団体はともに約 34%となっており、「規模の経済外の要因」も存在することである。

2-2-2. 「規模の経済」を超えた成長・停滞の要因

全てが「規模の経済起因」で説明されると、現時点において収益規模が比較的小さい団体が採用できる戦略は限られる。そこで、前述の令和 4 年度外務省 NGO 研究会報告書は、「規模の経済外」の成長・停滞の要因として、「時代適合性」「収益モデル」「ファンドレイジング・基盤強化への投資」の三点に言及している。

(1) 時代適合性

図 5 と図 6 は、経常収益 1,500 万円を超える、調査時点で財務諸表を確保できた全 161 団体を、縦軸（y 軸）の過去 3 年間の年平均成長率と横軸（x 軸）の経常収益で表現したものである。図 5 は、「2000 年代以降」に設立された団体（70 団体）、図 6 は、「1990 年代以前」に設立された団体（91 団体）で構成されている。

図5：2000年代以降設立経常収益1,500万円以上短期トレンド（2018年度から2021年度）

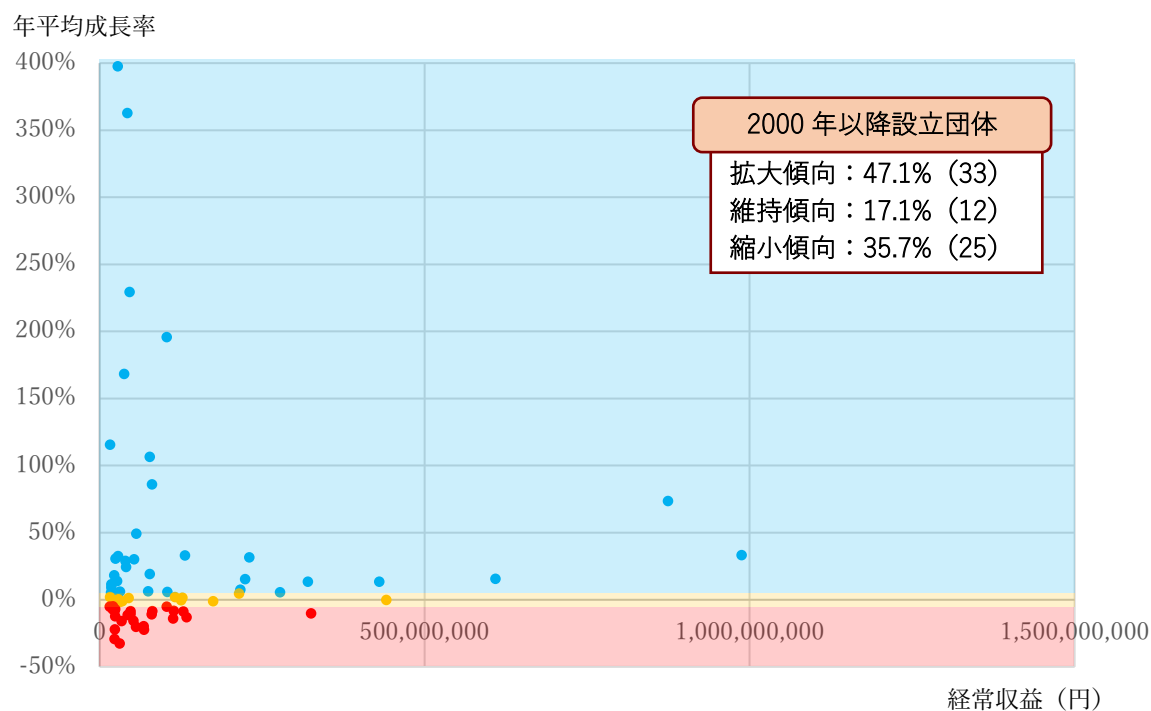
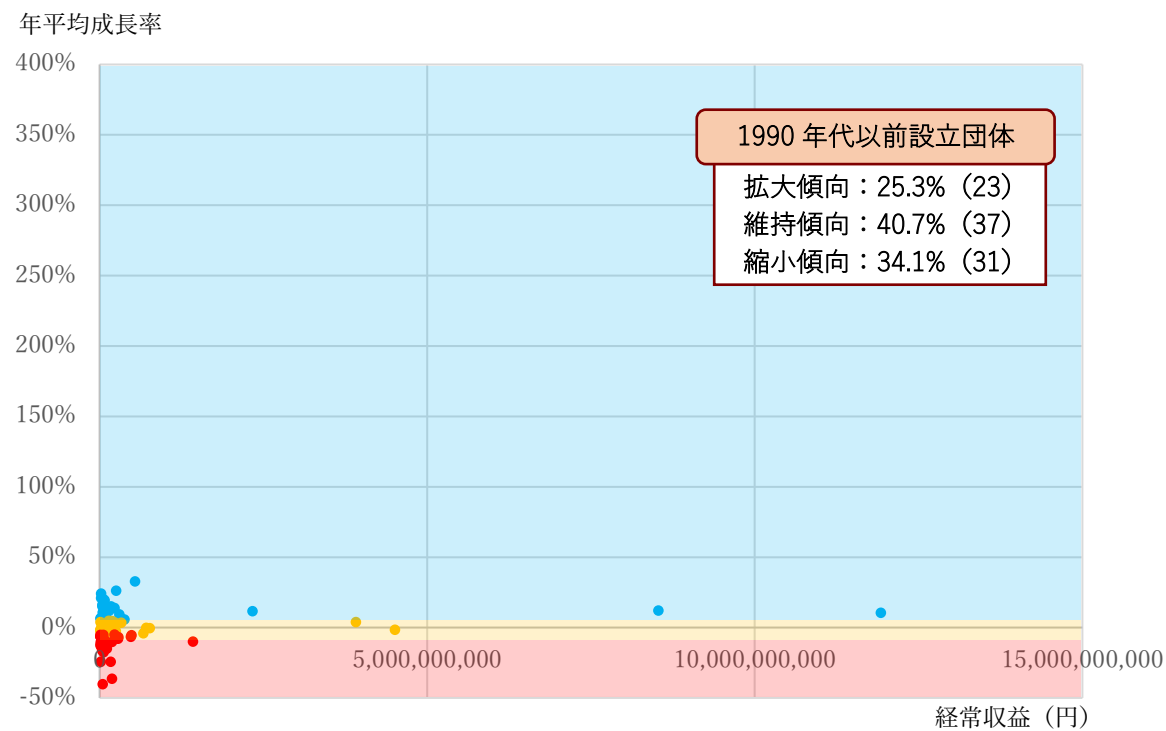


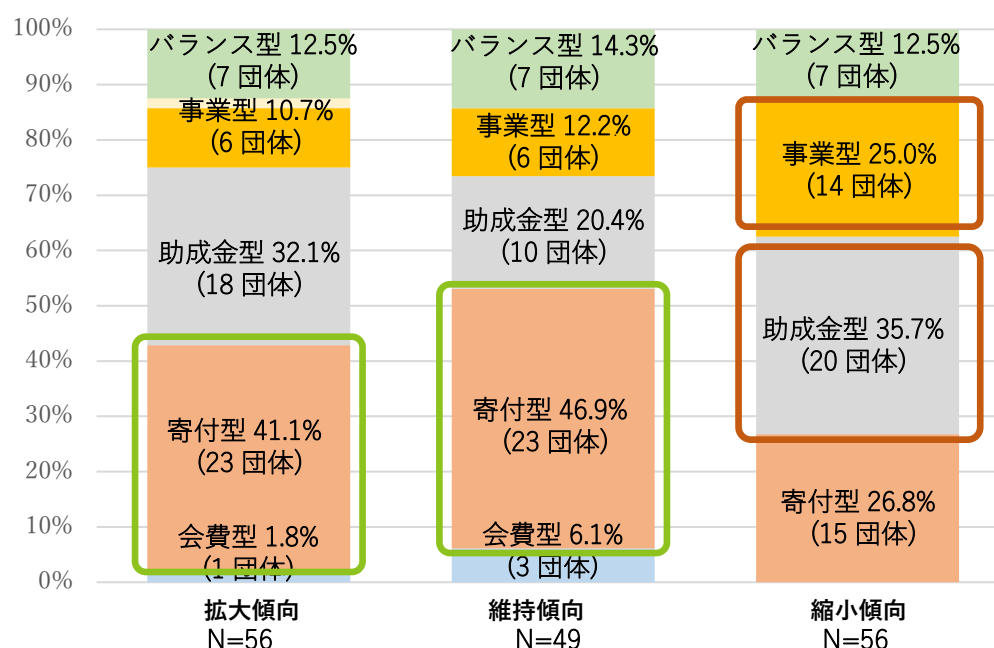
図6：1990年代以前設立経常収益1,500万円以上短期トレンド（2018年度から2021年度）



一点目の「規模の経済外」の成長・停滞の要因は、「時代適合性」である。2018 年度から 2021 年度各団体の年平均成長率（CAGR）を比較した場合、2000 年代以降に設立された団体では、「拡大傾向」が 47.1%（33 団体）と半数近くとなった一方で、1990 年代以前に設立された団体では、「拡大傾向」は 25.3%（23 団体）と、約 4 団体に 1 団体に留まった。また拡大傾向の内、年平均成長率で 25%を超えた団体は、前者で 17 団体（拡大傾向の 52%）であった一方で、後者は、2 団体（拡大傾向の 9%）であった。つまり、「設立から 20 年を超える多くの団体で成長が齎されていない」のである。この背景について、経営環境が劇的に変化する中、一定の収益基盤と歴史を有する団体の経営方針が時代に合わなくなっていることが指摘されている。

(2) 収益モデル

図 7：経常収益 1,500 万円以上短期年平均成長率傾向別収益モデル
(2018 年度から 2021 年度)



二点目の要因は、「収益モデル」である。2018 年度から 2021 年度各団体の年平均成長率（CAGR）を「拡大傾向」「維持傾向」「縮小傾向」の三つに分けた上で、各団体の収益モデル（経常収益の内 50%を超えている収益の柱）を分析した場合、「拡大傾向」や「維持傾向」で最も多いのは、「寄付主導型」であり、規模の大きい団体の方が、伸び率は大きいものの、どの規模においても成長している団体が存在した。その一方で、「縮小傾向」は、「助成金主導型」や「事業収益型」が多かった。

	経常収益額					
	1 億円未満	1 億円～10 億円未満	10 億円～100 億円未満	100 億円以上	合計	10 億円以上割合
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体	6 団体
2018 年度	20.5 億円	53.7 億円	83.0 億円	4.2 億円	161.3 億円	87.1 億円
2019 年度	18.4 億円	54.5 億円	81.7 億円	4.0 億円	158.6 億円	85.7 億円
2020 年度	15.1 億円	45.7 億円	81.3 億円	8.1 億円	150.2 億円	89.4 億円
2021 年度②	15.7 億円	53.2 億円	102.3 億円	7.5 億円	178.7 億円	109.8 億円

表 2：経常収益額別助成金収益額推移（2020 年度基準）

表 2 は、2020 年度時点における経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円以上 100 億円未満、100 億円以上の団体が、2018 年度から 2021 年度②の 4 年間で、どのように「助成金収益」を変化させたかを表す。

	経常収益額					
	1 億円未満	1 億円～10 億円未満	10 億円～100 億円未満	100 億円以上	合計	10 億円以上割合
	606 団体	55 団体	5 団体	1 団体	667 団体	
2018 年度	23.8 億円	20.8 億円	2.0 億円	0 円	46.6 億円	2.0 億円
2019 年度	21.3 億円	21.9 億円	2.4 億円	0 円	45.6 億円	2.4 億円
2020 年度	15.7 億円	20.2 億円	1.6 億円	0 円	37.4 億円	1.6 億円
2021 年度②	16.6 億円	21.0 億円	1.8 億円	0 円	39.4 億円	1.8 億円

表 3：経常収益額別事業収益額推移（2020 年度基準）

表 3 は、2020 年度時点における経常収益 1 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、10 億円以上 100 億円未満、100 億円以上の団体が、2018 年度から 2021 年度②の 4 年間で、どのように「事業収益」を変化させたかを表す。

近年、公的・民間助成金市場及び事業収益市場そのものが縮小傾向であり、特に、経常収益が 1 億円未満の団体では、助成金収益と事業収益合計で、2018 年度 44.3 億円から 2021 年度 32.3 億円と、3 年間で 27.1%も減少しており、「助成金主導型」と「事業収益主導型」は、収益モデルの根幹が崩れていると言える。

2-2-3.ファンドレイジング（基盤強化）への投資

前述の令和4年度外務省 NGO 研究会報告書において、規模の経済以外の三つの要因の一点目「時代適合性」については、その打開策の一部として「インクルーシブ経営」、「若手への権限移譲」、「アジャイル思考」、「SNS の活用による代表者のインフルエンサー化戦略」、「アンバサダー戦略」、等の手法が取り上げられており、二点目の「収益モデル」については、助成金収益や事業収益が収益の多くを占める団体において、寄付収益を主体とする収益モデルへの転換の重要性が述べられていた。他方で、三点目の「ファンドレイジングや基盤強化への投資」に関しては、「投資額が成長率に影響している可能性がある」と言及するに留まっていた。そこで本研究会では、この点について追加調査を行った。

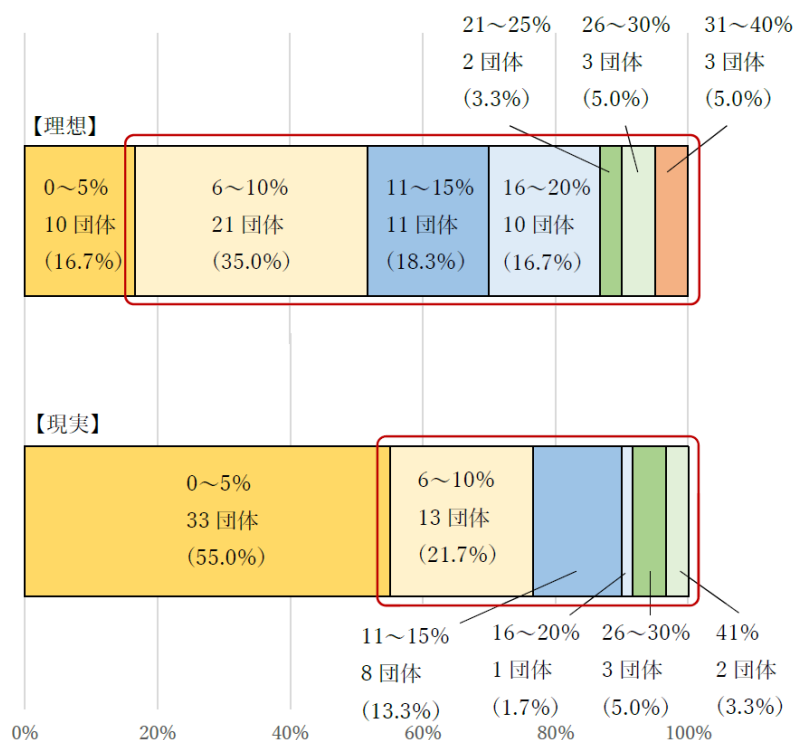
(1)ファンドレイジング（基盤強化）への投資ギャップ

ファンドレイジングや基盤強化に対して、「総支出の内、何%を計上することが適切か」という問いに一律の正解はない。各団体のミッションや規模、活動内容、経営方針、無形資産の量など、状況があまりにも異なるためである。そこでここでは、欧州や米国のアライアンス系団体の事例を参考にしながら、各団体内に起こる「理想」と「現実」のギャップに着目した。

欧州や米国の NGO では「ファンドレイジング」に支出した金額や割合が、各団体のホームページにおいて公表されている。例えば、ウォーターエイド英 26%、英国赤十字 20%、国境なき医師団米国 14%、セーブ・ザ・チルドレン英国 13%、プランインターナショナル米国 12%、オックスファム英国 10%、ワールドビジョン米国 7%などである。その他のアライアンス系 NGO の割合を考慮しても、主な欧州、米国のアライアンス系 NGO におけるファンドレイジングへの投資は、7%～26%程度であった。

日本での実態を確認するために、本研究会では、国際協力 NGO60 団体に対して、経常支出合計（総支出）の内、「ファンドレイジング」に対する支出割合の「理想」と「現実」に関して調査を行った。

図 8：ファンドレイジング投資に対する「理想」と「現実」



アンケート回答団体の内 83.3%の団体は、経常支出合計（総支出）の内 6%以上をファンドレイジングに費やしたいと希望しており、この点において、上記の欧州や米国のファンドレイジングへの投資割合と大きな差がないことが分かった。その一方で、実際に 6%以上をファンドレイジングに費やしている団体は 45%に留まり、多くの団体は、投資意欲はあるものの、ファンドレイジングに費用をかけられない事情を有することが判明した¹¹。

欧州や米国のアライアンス系 NGO と日本の NGO とでは、国の制度や文化背景、組織規模・形態そのものが異なるために単純比較はできない。また英国の非営利評価機関 BBB Standards for Charity Accountability¹²が、ファンドレイジングへの投資を 35%以下におさめることを一つの基準としていることから分かる通り、多ければ多いほど良いわけではない。しかしながら、それでもなお、日本の NGO の経営層が、実際にファンドレイジングや基盤強化に投資したい金額の「理想」と「現実」の間に、大きなギャップが存在する事実は注目に値する。

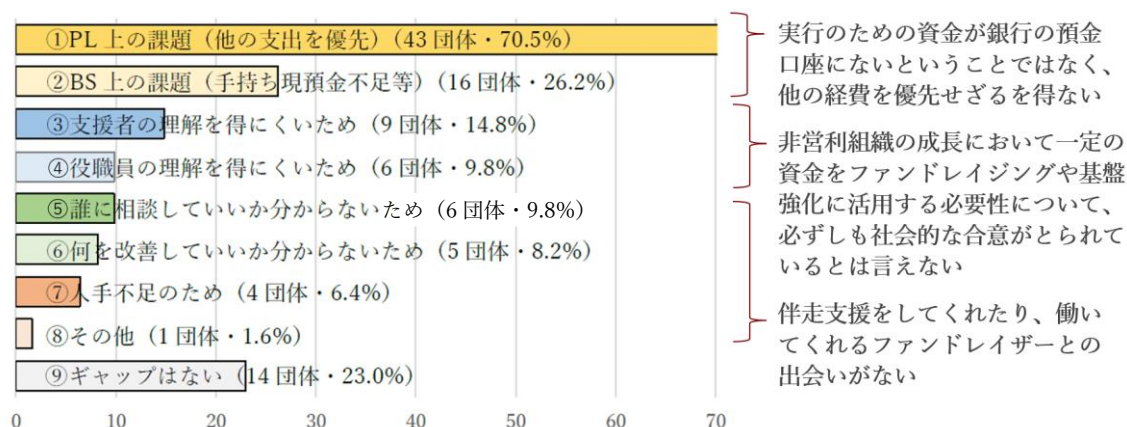
¹¹ 本調査では、経常支出合計（総支出）の内、「組織基盤強化」に対する支出割合の「理想」と「現実」に関しても調査を行った。この際の「組織基盤強化」は、「活動や事業を支える組織の基礎的な経営資源（人材、情報やノウハウ、資金力）を強化する取り組み」とした。結果は、ファンドレイジングの数値と酷似した結果となったため、ページの都合上、ここでは「ファンドレイジング」に関してのみ掲載する。

¹² <https://give.org/charity-landing-page/bbb-standards-for-charity-accountability>

(2) 投資ギャップ要因

アンケート回答者のファンドレイジングや基盤強化投資の「理想」と「現実」の間にあるギャップ要因を探るために、60 団体の NGO 経営層に対して、その理由を尋ねるアンケート（複数回答可能）を実施した。¹³（n=60）

図 9：ファンドレイジング投資における「理想」と「現実」のギャップ理由¹⁴



上位二つの理由はともに資金に関するものであったが、「①PL 上の課題（他の支出を優先）」が 70.5%であった一方で、「②BS 上の課題（手持ち現預金不足等）」が 26.2%と大きく差が出た。つまり、「基盤強化やファンドレイジングを行うために『お金』がない」と NGO が言う場合、多くは、実行のための資金が銀行の預金口座にないということではなく、年間の支出計画を考えたときに、他の経費を優先せざるを得ない状況にあるということになる。この調査結果は、令和 4 年度外務省 NGO 研究会の財務調査の結果とも整合性が取れている。同調査で、対象団体の正味財産合計（次期繰越正味財産額）は 2018 年度の 255 億円から 2021 年度 291 億円へ増加しており、団体の規模に関わらず、正味財産合計（次期繰越正味財産額）は拡大の一途を辿っていた。

次に「③支援者の理解が得られないため」が 14.8%、「④役職員の理解を得にくい」が 9.8%存在した。日本では、非営利組織の成長において一定の資金をファンドレイジング

¹³ 選択肢は次の通り。①限られた収入の内、事業費や管理費等、他の支出を優先しているため（PL 課題）、②次期繰越財産額が十分ではないため（例：手持ちの現預金不足、借入金の多さ）（BS 課題）、③支援者の理解を得にくい、④何を改善すべきかわかっているが、誰に相談したらいいかわからないため（適切な改善策を提案してくれる企業や伴走者等と出会えないため）、⑤役員、職員間の理解を得にくい、⑥具体的に何を改善すべきかわからないため、⑦人手不足 ※その他から抽出、⑧その他、⑨ギャップはない

¹⁴ 本調査では、「組織基盤強化投資」における「理想」と「現実」のギャップ理由に関しても調査を行ったが、結果は、ファンドレイジングの数値と酷似した結果となったため、ページの都合上、ここでは「ファンドレイジング」に関してのみ掲載する。

や基盤強化に活用する必要性について、社会的な合意がとられているとは言い難い状況がある。これは、例えば、「組織基盤強化」の助成金の報告会において、採択された NGO が「この助成金があったから、組織内外での合意も取れて基盤強化を進められた」という趣旨の感想を頻繁に述べることも整合性が取れる。

また、「⑤誰に相談していいか分からないため」が 9.8%、「⑥何を改善していいか分からないため」が 8.2%、「⑦人手不足のため」が 6.4%¹⁵存在することにも注目したい。NGO の経営環境やファンドレイジング手法が目まぐるしく変化する時代において、基盤強化手法をインターネットで検索したり、合同研修に参加したりするだけでは、ニーズに対応できなくなっている。これまで以上に、個別の「伴走支援」が求められる状況にあるものの、業界全体で伴走支援をできる人材が枯渇しており、またマッチング制度もないために、適切な伴走支援者と出会えていない状態が続いている。特に地方の団体、小規模な団体、他団体とのネットワークを有しない団体にとっては、深刻な課題となっている。

(3) ファンドレイジング（基盤強化）投資の拡大

これらの状況を踏まえて、ファンドレイジング（基盤強化）投資を拡大させるためには、何をすべきか。特に、「第四章：求められている国際協力 NGO の基盤強化施策」へと繋がる点としては、セクター全体で以下に注力していく重要性が挙げられる。

- ① **ファンドレイジング研究の促進**：ファンドレイジング（基盤強化）への投資に対する調査を促進し、投資対象ごとのリターンのデータを収集すること。
- ② **ロールモデルの可視化と投資機運醸成**：①の調査結果より、成功事例をロールモデルとして可視化すること。また、その結果をもとに各団体経営者が、ファンドレイジング（基盤強化）投資の有効性を組織内外のステークホルダーに説明し、投資機運を醸成すること。
- ③ **研修内トライアル機会の拡大**：外部者との連携によるファンドレイジング（基盤強化）に対して不慣れな団体、不安を抱える団体が多いため、無料の集合研修等の一環として、伴走支援者とのファンドレイジング（基盤強化）を導入するなど、トライアルを通じた小さな成功体験を創出すること。
- ④ **伴走支援者育成・マッチング機会創出**：国際協力分野のファンドレイジング（基盤強化）伴走支援者を育成し、エコシステムを拡大すること。また伴走支援者を求めている団体と伴走支援者が出会えるマッチングの機会を創出すること。
- ⑤ **基盤強化用資金の増加**：基盤強化用の助成金を増加させ、事業と基盤強化の混合助成を一般化すること。また適切な一般管理費を組み込んだ助成制度を一般化すること。

¹⁵ 「人手不足」は当初選択肢ではなく、「その他」の選択肢から抽出したものであるため、他選択肢と同条件とした場合、実際にはより大きな数値となる可能性がある。

2-3. NGO の組織基盤三大課題「人材」

二点目の課題は「人材」である。上記の過去 2 年間に渡る NGO の聞き取り調査においても、資金に次いで課題感が大きく、実際に、世代交代が進まず、活動を停止した団体も出ている。NGO を長年見続けてきた基盤強化実施機関のヒアリングにおいても、「人材確保」が最も大きな NGO の課題として認識されていた。

多くの基盤強化実施機関は、国際協力 NGO の給料の低さ、業務量の多さ、社会的ステータスの低さによる自己肯定感の低さなどが、若手が続けられない、集まらない、育たない状況を作り出しているのでは、という意見を挙げている。また、そもそも国際協力 NGO に関わらず、コンサルタントを含む国際協力分野全般、そして環境や福祉等の他の非営利分野においても、人材が圧倒的に不足しており、これは国際協力 NGO に限った課題ではないことも明らかとなっている。

本研究会はあくまで「基盤強化」がテーマの調査であるため、人材に関する詳細な調査の実施には至っていない。ここでは、基盤強化実施機関ヒアリングの中で出された NGO の人材確保に関連する言及の一部を紹介するに留めるが、今後、NGO の人材をテーマにした詳細な調査が実施されることが期待される。

- 団体にもよるかもしれないが、雇用や処遇等の問題により、結婚や出産、養育等のライフステージにおいてやむを得ず離職される方がいると聞いている。中堅層を成す人材の離職は、団体組織の高齢化や、限られた人数で様々な業務をまわさなければいけないという厳しい状況を招き、若手を育成する人手が足りないことから更なる離職を引き起こしてしまうことが危惧される。(環境再生保全機構)
- 日本全体として終身雇用の前提が崩れ、考え方が変わってきている。環境に対する意識は高まっているものの、環境に関する活動現場は、NPO/NGO だけではなく増えてきており、個別団体をみると事業継承が難しい。今は、新しく団体を設立したり、自分でクラウドファンディングを行ったりするなど、選択肢が増えている。(環境再生保全機構)
- 国内福祉分野の非営利組織（NGO/NPO/任意団体）に助成金を提供しているが、申請者の多く（7～8 割以上）が高齢層となっていて、若者で地域の福祉に取り組んでいる層が圧倒的に不足している。研究助成等も行っているため福祉関係の学会にも参加するが、こちらも参加者は高齢層の割合が高くなっている。(SOMPO 福祉財団)
- 日本国内の地域の福祉分野では、人材がその団体に留まる傾向もある一方で、国際協力分野では、他の NGO や近い領域に移動する傾向がある。(日本 NPO センター)
- 貧困に苦しむ人々を救う仕事をしたいと思う人は多い。しかし、実際に NGO に入ると待遇面の課題から、働き続けられなくなる。様々なセクターから資金を集め、組織の体力をつける必要がある。(外務省)

- 「NGO スタッフになりたい人のためのコミュニティ・カレッジ (N たま)」を 2002 年から実施してきた。開始当初は、定員の 1.5 倍の応募があったが、現在は定員を集めることが困難になってきている。海外渡航希望者が漸減している (名古屋 NGO センター)
- 5 年前は 47 の加盟団体が存在したが、現在は 37 団体にまで減っている。多くは高齢化に伴う団体の活動停滞に伴うもの。(名古屋 NGO センター)
- 待遇改善だけではなく、社会的評価の低さに伴う自己肯定感の低さ、ロールモデルがないことによる先の見えなさ、現地主導の潮流におけるアイデンティティ・クライシス、自己有用感の低さ、若手・中堅のスペースがない高齢層中心の意思決定、IT 化が進まない不安感、助成金申請や報告のための膨大な書類に囲まれた激務の絶望感、時代に合わない専従中心の雇用モデル、スタートアップと大きく異なる非営利組織を取り巻く資金環境の悪さなど、至るところを総合的にアップデートしない限り、人材はこの業界に集まらない。これらの課題は、1 つの組織の基盤強化の取り組みだけではなかなか解決しないため、経営者としては、これらのセクター全体のアップデートに積極的に貢献しつつも、現実的な経営としては、高離職率を所与のものとして組織体制や業務の推進方法を大きく変化させるしかないと思われる。(N ピポ)
- 社会課題解決に関わった充実感、やってよかった感を提供できる NPO 組織になることが重要である。(日本 NPO センター)
- 一定以上の収益規模を誇る国際協力 NGO の多くは、海外事業に対して外務省資金を活用しているが、その資金の契約が単年度となるために、雇用も単年度契約にせざるを得ない。その結果、雇用者・被雇用者ともに長期的なビジョンを持てず、契約終了とともに離職していく傾向がある。(N ピポ)
- 高離職率や活動の不活性につながる原因の 1 つは、自分たちがやっていることに「誇り・プライド」を持てないことにある。想いや活動を表す言葉の見直しを通じて、自己肯定感・自尊心を高めることが大切である。企業でも近年パーパス経営が見直されている。(リタワークス)

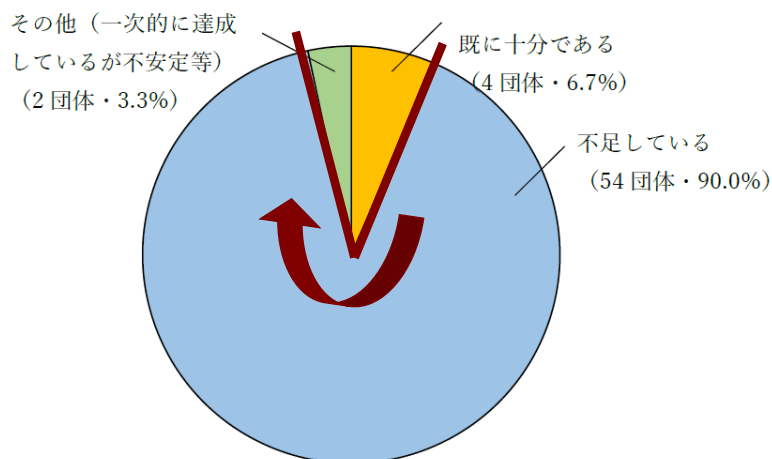
2-4. NGO の組織基盤三大課題「エンドゲーム」

NGO の組織基盤三大課題の三点目として、「エンドゲーム」がある。「エンドゲーム」とは、Stanford Social Innovation Review Japan (SSIR-J) において、「その組織が自身の核となる事業モデルや介入策の有効性を証明したあと、最終的にどのような形で社会課題全体の解決に貢献していくのか (のストーリー)」と定義されている¹⁶。国際協力 NGO を含む非営利組織において、収入拡大は必ずしもインパクト拡大を意味しない。また多くの場

¹⁶ アリス・ググレフ「あなたのエンドゲームは何か? : 「本当に目指したい姿」を見出す」Stanford Social Innovation Review Japan (SSIR-J) <https://ssir-j.org/endgame/>

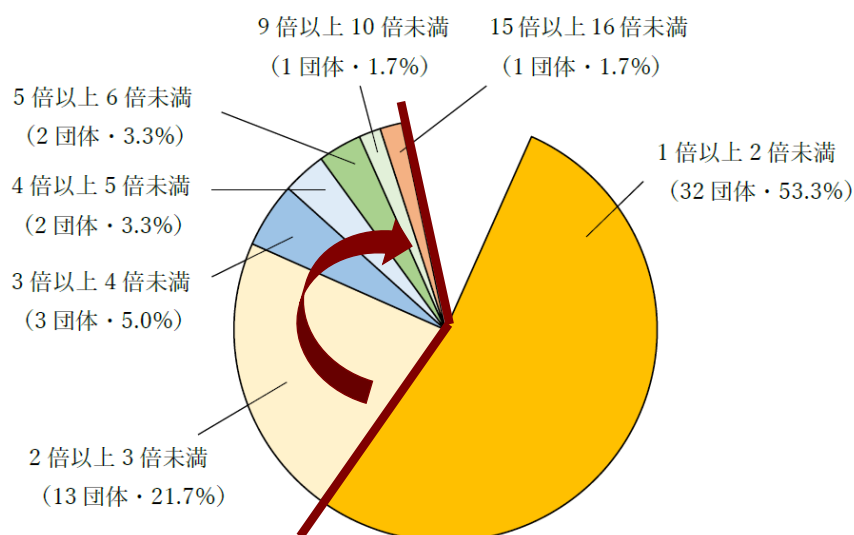
合、収入拡大を目指すことでミッションが実現されるとも限らない。ミッション実現に至るストーリーを練り、それを実現するために真に必要な資源を特定しなければいけない。

図 10：ミッションを遂行するために必要としている経常収益合計に対する現状値



本研究会アンケート回答 60 団体の内、ミッションを遂行するために必要としている経常収益合計に対する現状値について確認したところ、「不足している（十分ではない）」と回答した団体は 60 団体の内、54 団体、90.0%であった。（n=60）

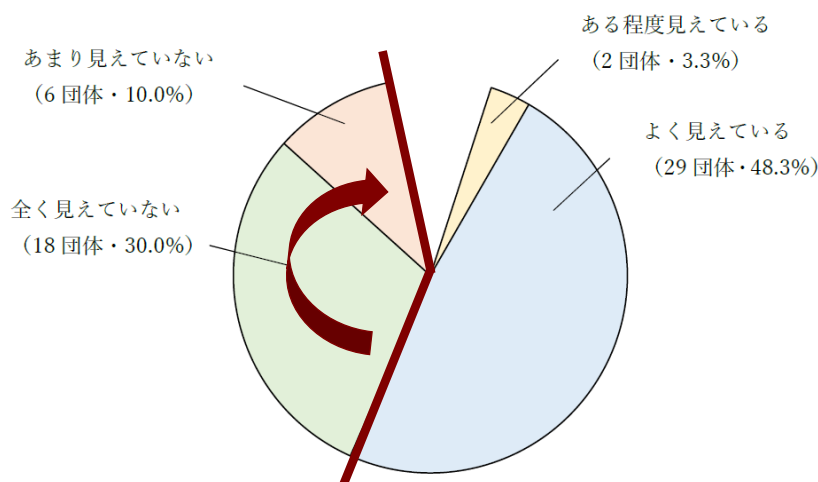
図 11：現状の経常収益合計に対する、ミッションを遂行するために必要な経常収益



同団体に、現状の経常収益合計に対して、ミッションを遂行するために必要な、理想と

している経常収益合計に関して確認したところ、現在より 2 倍以上の収益が必要と回答した団体は、36.7%であった。(n=60)

図 12：ミッションを遂行するために必要な経常収益達成への道のり



また、同団体に対して、ミッションを遂行するために必要且つ、理想としている経常収益合計への達成の道筋について確認したところ、「全く見えていない」、「あまり見えていない」と回答した団体は 40%であった。(n=60)

ミッションを実現する方法は、収入の拡大だけではない。また、収入をいくら拡大しても実現できない現実もある。NGO を取り巻く社会の現状は大きく変わっており、これまでの経営手法や活動アプローチを踏襲していくだけでは組織や活動インパクトを維持することすら難しくなっている。エンドゲームを踏まえて、ミッション、ビジョン、ゴール、バリュー等のリモデリングが求められている団体は多いのではないだろうか。

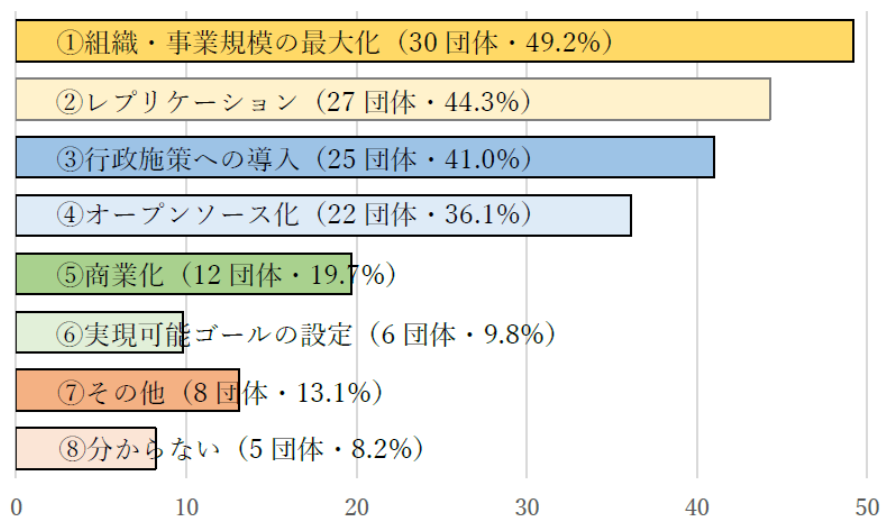
このような時期だからこそ、改めて「最終的にどのような形で社会課題全体の解決に貢献していくのか」というエンドゲームを考え、組織の方向性を確認したい。なお、前述の SSIR-J によると、主要なエンドゲームの方法としては、以下の 6 つがある。

選択肢：

- ① 組織・事業規模の最大化（可能な限り活動をスケールすることでミッションを達成）
- ② レプリケーション（複製・再現：自分たちのプロダクトやモデルの有効性を実証したうえで、それを実行してくれる他の組織を見つけることで、ミッションを達成）
- ③ 行政施策への導入（介入策の有効性を実証し、行政に同様の介入を働きかけることでミッションを達成）
- ④ オープンソース化（研究開発に投資し、新しいアイデアや介入策を生み出したり、改

- 善・改良を加えたりする。アイデアや介入策の普及に努め、他組織にリソースを提供していくことでミッションを達成)
- ⑤ 商業化（自団体の非営利組織で実効性を実証したものを、市場の原理で普及させることでミッションを実現）
 - ⑥ 実現可能ゴールの設定（期限付きや特定に実現可能なゴールを設定し、ゴール達成後に解散する）

図 13：国際協力 NGO のエンドゲーム



最後に同 60 団体に対して、「貴団体のミッションを最終的に実現するために重視している戦略は何か」という質問を行った（複数回答）。その結果、「組織・事業規模の最大化」が 49.2%、「レプリケーション」が 44.3%、「行政施策への導入」が 41.0%、「オープンソース化」が 36.1%であった。また、「分からない」と回答した団体は 8.2%であった。

現時点において、各団体が意図する「レプリケーション」や「行政施策への導入」などが具体的に何を指すのかまでの調査には至っていない。またこの数値の妥当性を判断する材料もない。いずれにせよ、今後も国際協力 NGO におけるエンドゲームの研究が進むことで、より多くの団体の基盤強化の方向性がより明確になっていくはずである。

第三章：基盤強化施策実施団体が抱える課題

本章では、基盤強化施策実施団体が抱える課題を取り上げる。具体的には、基盤強化施策実施団体に対するヒアリングから見えてきた「プログラム手法の課題」と「プログラム実施体制の課題」を各三点ずつ取り上げる。

3-1. プログラム手法の課題

3-1-1. 個人対象研修の困難さ

基盤強化研修実施機関の多くは、NGO 若手人材への能力強化の研修が重要と認識しつつも、その離職率が高いことで、研修の効果が組織内に持続しないことに課題を感じている。各機関は、個人に対する研修において、研修実施期間内に、組織へのアクションを組み込んだり、広く報告会の開催を行ったりすることで、組織やセクター全体へ裨益するよう工夫しているものの、その裨益効果について確信が持てないでいることも多い。他方で、たとえ離職があったとしても、それらの人材は他の国際協力機関・団体を含むソーシャルセクターに留まることが多いことから、NGO 若手人材への能力強化研修は、日本のソーシャルセクターの強化に大きく貢献しているという見方もある。

- アーユスでは、「NGO 組織強化支援」として 1994 年から 2020 年まで、国際協力 NGO に対する人件費支援を行い、立ち上げ期における支援などで組織規模を拡大させた団体があった。また、人件費支援の対象者が、団体とアーユスの関係強化に重要な役割を担ってもらうケースが多く見られた。しかし、雇用の流動性も高まり、支援対象者が辞めることで、団体と疎遠になってしまう事態も出てきた。そのため、2021 年から人件費を支援する方式から組織基盤強化全般に対する支援に切り替えた。2023 年をもって「NGO 組織強化支援」を終了し、2024 年からは新たに「NGO ソーシャルチェンジ支援」を立ち上げた。(アーユス)
- NGO としての離職があっても、社会の中でソーシャルマインドを有した人材を生み出している。(JANIC)
- 「2-3. NGO の組織基盤三大課題『人材』」に関連事項記載

3-1-2. NGO セクターにおける伴走支援者の不足

基盤強化研修実施機関の多くは、目まぐるしく変わる時代において、個々の実情に応じた基盤強化を行うことができる伴走支援者の重要性を理解している。しかしながら、これらの伴走支援を行うことができる人材は、圧倒的に不足しており、伴走が必要なプログラ

ムの設立・発展に支障が生じている。経営支援、ファンドレイジング支援、事業支援をはじめ、あらゆる分野に関して同様のことが言える。

- NPO の伴走支援者育成を目的とした「NPO 支援力応援プログラム」では、座学の研修だけでは能力が身につかないため、研修の一環として実際に存在する団体に協力を仰ぎ、みんなで組織診断を行うことで実践力を付けようとしている。他方、実際に伴走支援者としての質を高めることができるかは、研修終了後に実践の機会がどれだけあるかに寄る。以前は、基盤強化用のコンサルティング会社等があり、経験の少ない職員が上司から学ぶ機会があったが、現在、伴走支援者として実績がある人の多くはフリーランスとして個人で活動しているため、若手が経験を積む場がほとんどない。また、中間支援組織も 1 つの団体に深く基盤強化支援に入る機会はほとんどない。その結果、伴走支援や基盤強化ができる人材が一握りの 20 年選手に偏り、セクター全体で専門家の人材不足が生じる構造的課題がある。(日本 NPO センター)
- 「4-3-2. 指導者・伴走支援者育成研修と実務経験」に関連事項記載

3-1-3. コミュニティ形成の難しさ

コロナ禍を経て、「オンライン」による研修が増え、海外駐在員や子育て世代、障害がある方等の参加が拡大した一方で、オンライン前提の働き方が一般的となり、対面開催によるハードルが高くなっている。多くの基盤強化施策実施団体は、受講者同士でのコミュニティ形成を重視するために、対面での開催（数日以上）を企画するものの、以前と比べて参加者が思うように集まらなくなっていることに課題を感じている。また海外研修に関してもコロナ禍以降の負担増加と参加ハードルの高さにより、国内研修重視へと見直しを検討している組織も出てきている。

- COVID-19 拡大以降、対面講座への参加ハードル、特に長期間のコミットメントが求められるものは高くなった。そのため現在、講座はハイブリッドで行い、ゼミは組織から最低一人は対面、他の職員はオンラインで参加の上、宿題は組織に持ち帰りみんなで実施してもらっている。(NPO サポートセンター)
- 子育て世代や障害がある方など、オンラインだから参加できた人もいる。オンライン上で会った上で、実際どこかで対面で会う機会をつくるという建付けをしている。オンラインだけで研修を実施しても、参加者間の繋がりに発展しない。一度でも会って、「同じ釜の飯を食べる」感覚を出すことが重要である。(日本 NPO センター)
- 「Nたま」研修の良さは、修了生や地域の NGO とのコミュニティ形成にあるので、オンラインにすると、その良さが発揮しきれない。同時に対面中心だとオンライン受講希望者や遠方にお住まいの参加希望者が、参加できない。(名古屋 NGO センター)

- N ピボの活動には、海外や地方からの参加も多いため、基本はオンライン中心となる。オンラインの場合、意図的に「余白」や「遊び」を作ることが大切である。(Nピボ)
- 研修指導者育成をオンラインで行うのは困難である一方、対面研修では人が集まらず、悩ましい。また、安全対策研修は、対面の方が、効果的ではあるものの海外駐在員が一同に集まることは難しく、オンラインで VR や映像を活用しながら海外駐在員が参加できる形での研修を模索している。渡航費補助があれば、対面開催も可能かもしれない。いずれにせよ、東京で開催する意義が問われている。(JaNISS)
- 多くの人がオンライン前提の働き方になり、スケジュールを 30 分単位で入れるようになったことで、オンラインでもなかなか時間が合わない。(Nピボ)
- 時差の関係上オンラインでは時間を合わせる事が難しい場合は、E ラーニングにしてしまうことも選択肢である。(FASID)
- オンラインの利点もあるが、出前講座で NGO 職員が直接学校に行って話すなど、対面でこそ伝わるものもあるので、対面も大切にしたい。(外務省)
- オンデマンドの基礎編とオンライン開催の応用編をセットにした組織基盤強化研修を複数回実施し、応用編ではワークショップや交流会を組み合わせた。(環境再生保全機構)
- 海外派遣研修（長期コース 20 日間 5 名、短期コース 11 日間 5 名：2019 年度実績、2020 年度以降は新型コロナ等の影響により中止）を実施してきたが、応募者は減少傾向にある。要因としては、その他選択肢の増加、内向き傾向などが推測される。(環境再生保全機構)
- 雇用形態や組織の在り方が変わる中で、研修をどのように提供するか再検討が必要である。(JaNISS)

3-2. プログラム実施体制の課題

3-2-1. 基盤強化施策資金の確保

基盤強化の研修を実施している中間支援団体やネットワーク団体は、基盤強化の対象となる NGO のニーズ把握に優れている一方で、受益者負担では研修事業として成り立たないために、基本的に資金提供者とともに実施している。その多くは、単年度の助成や委託事業となるため、中間支援団体やネットワーク団体は、基盤強化施策実行の中期的な見通しを持ってないでいる。また、日本の企業によって長年実施されている基盤強化施策があるものの、基盤強化を実施する企業の絶対数は限られており、他方、欧米の企業による基盤強化施策では、単年度でテーマが大きく変わる傾向もある。こうした基盤強化を取り巻く不安定な資金環境が、NGO が、基盤強化を体系的に実施できない構造的状況を生み出している。

- 「N たま」研修では、可能な限りスポンサーや助成金を確保しようとしているが、基本的には自主事業となるため、参加費が高額（通常 9.8 万円、オプションのインターンを含めて 11.8 万円）になり、参加者が限られる。（名古屋 NGO センター）
- 当事者なので国際協力 NGO の時々のニーズに沿った研修が可能（JANIC）
- 参加団体が十分な研修参加費を払えない状況では、自主事業としての研修は主催できない。よって、資金提供元の助成・委託の終了とともに、ニーズに関わらず研修も終了してしまう。各 NGO にとっても、次年度にどのような研修があるのか不明瞭なため、研修派遣計画を立てることができない。基盤強化に対する継続的な資金の獲得が必要と考える。（JANIC）
- 参加者負担ではなく、研修はスポンサー企業資金を基に実施している。そのため、特にグローバル企業などでは企業スポンサーの意向に大きくテーマ設定が影響を受ける。日系企業の場合、大きな方針転換は少ないが、社内エンゲージメント強化を重視する傾向がある。（ETIC.）

3-2-2. 参加者募集

日本国内における、内向き志向や少子高齢化に伴う NGO 数の減少、多様な働き方の尊重、情報分散などの複合的な要因により、これまでの団体代表アドレスへのメール送信や HP 公示等の募集方法では参加者が集まりにくくなっている。SNS の活用においても、媒体によって主要対象年代が異なるため、必要な情報が対象とする NGO ワーカーまで届いているという実感が持ちにくくなっている。基盤強化研修実施機関の多くは、より効率的に対象者へ告知できる方法を模索している。

- 「N たま」研修を 2001 年から実施してきた。以前は、定員の 1.5 倍の応募があったが、現在は定員を集めることが困難になってきている。海外渡航希望者が漸減している。（名古屋 NGO センター）
- 関西で安全管理研修を実施しようとしたが、参加申し込みが集まらず開催を断念した。地方では少人数の組織が多く、主要な人は変わらないので、研修が一巡すると参加者が少なくなる。（JaNISS）
- 国際協力 NGO のみならず、国際協力業界全体の人口が減少しており、コンサルタントを含む国際協力に関する研修参加者は減少している。現在は、民間企業から世界で活躍できるチャンスもあり、国際協力への参加の仕方が多様化している。（IC ネット）
- 広報面で 20 代若手層へのアクセスが難しい。（名古屋 NGO センター）
- NGO 全体へのアクセスに課題を抱えている（パナソニック ホールディングス）
- たとえ各組織にリーチできても、組織内で代表メールを目にするのは限られた人材のみであり、課題を抱えているスタッフにリーチすることは難しい。N ピボでは、国際

協力 NGO スタッフ一人ひとりで構成されるコミュニティを通じて、現在約 300 名にリーチできる体制を構築した。(N ピボ)

3-3-3. 国際協力 NGO や資金提供に関する知識を得る機会

基盤強化施策実施団体の担当者の多くには、国際協力 NGO や基盤強化、資金提供に関する世界的潮流を把握するための研修や情報が提供されていない。米国では、資金提供機関に対する研修プログラムや客観的な評価制度もあるが、日本ではそのような機会は極めて限られる。その結果、自らのプログラムの評価を実施している機関は少数的で、更に評価を行っていても、プログラムを抜本的に見直すような全体評価には至りにくい。担当者からは、実施している基盤強化施策の妥当性に自信が持てないでいるという声もあった。

- 米国の TCC Group は、財団向けには、助成金プログラムの開発・実施・管理・評価、助成財団そのものへの評価 (Foundation Core Capacity Assessment Tool : FCCAT) なども実施している。(米国)
- 組織にもよるが、基盤強化施策実施団体の担当者自身が能力強化の研修を受ける機会が限られ、プログラムがアップデートされていないケースがある。特に資金提供手法に関しては、欧米やアジアでは大きな変化が起こっている一方で、日本では多くの場合、旧来から変わらない方法での資金提供が継続されている。(N ピボ)
- アジアの財団では、小規模団体には基盤強化助成、成長した団体にはインパクト連動型低利子ローンを提供して基盤強化助成を促しているところもある。ローンにした方が資金規模を 10 倍にできるのであれば、ローンの方が基盤強化に活かせる団体もある。(N ピボ)

第四章：求められている国際協力 NGO の基盤強化施策

本章では、まず、本研究会アンケート結果による NGO の経営者が考える基盤強化の施策案を紹介する。次に、国内・海外で基盤強化の各種施策を実施している組織の調査やヒアリングを通じて届けられた声も踏まえ、この時代に求められている基盤強化施策について考察する。

4-1. NGO の経営者が考える基盤強化の施策アイデア

2023 年 12 月に国際協力 NGO60 団体に対して、NGO が考える必要な基盤強化施策に関してのアンケートを実施した。結果は、(1)資金拡充、(2)能力強化機会、(3)人材アクセスやマッチング、(4)連携促進機会、(5)管理部門統合、(6)社会啓発に分かれ、詳細は以下の通りである。

(1)資金拡充

①基盤強化助成

- ・基盤強化や人材育成に対する大規模助成(5)

②事業助成の柔軟性向上や基盤強化への波及

- ・複数年で資金使途の自由度・柔軟性が高く能力向上に寄与する助成制度（例、「みてね基金」や「一般社団法人 Soil」のような新興起業家による非営利分野のスタートアップを支援する民間ファンド）(5)
- ・活動助成プログラムに「組織基盤強化や活動の達成に貢献する環境整備」を含めるようにする。
- ・組織規模は小さいが独自の特色あるイノベティブなソリューションで社会課題に切り込む NGO の成長を支援するような資金援助の仕組みを増やす。
- ・事業助成の 10%～15%を基盤強化に充てる。

③人材確保助成金

- ・人材確保のための助成金

(2)能力強化機会

①経営能力

- ・経営者の能力強化向上研修（長期的な経営判断、どのように支援事業を終了させるか、組織を解散するのか、事業譲渡するのか等選択肢、経営シミュレーション）
- ・NGO 経営者間のディスカッションの機会

②ファンドレイジング能力

- ・資金源確保・方法・多様化の研修(2)
- ・海外でのファンドレイジング基盤構築支援／国内の中小 NGO が海外の助成財団と

繋がることのできるネットワーク形成に対する支援(2)

③新人研修

- ・各団体が NGO 未経験者を育てていく労力をかけることが難しいので、NGO 職員に必要な知識・業務遂行スキルを得られる新人研修プログラム

④労務研修

- ・スタッフのメンタルヘルス対策。特に、危険地域などに駐在する駐在員へのケア

⑤伴走者育成研修

- ・ファンドレイジング等の伴走支援者育成
- ・中小規模の NGO を伴走する中間支援組織への支援

(3)人材アクセスやマッチング等

- ・人材バンク制度（スポット仕事依頼）
- ・コンサルタント（相談役）の手配や紹介
- ・支援団体紹介やマッチングサービス
- ・NGO 合同での募集説明会等

(4) 連携促進機会

- ・教育分野との連携強化機会
- ・他 NGO との合併・連携の促進、国内 NPO との協働・連携・合併
- ・マルチセクター課題解決事例増加

(5)管理部門統合

- ・管理部門の統合

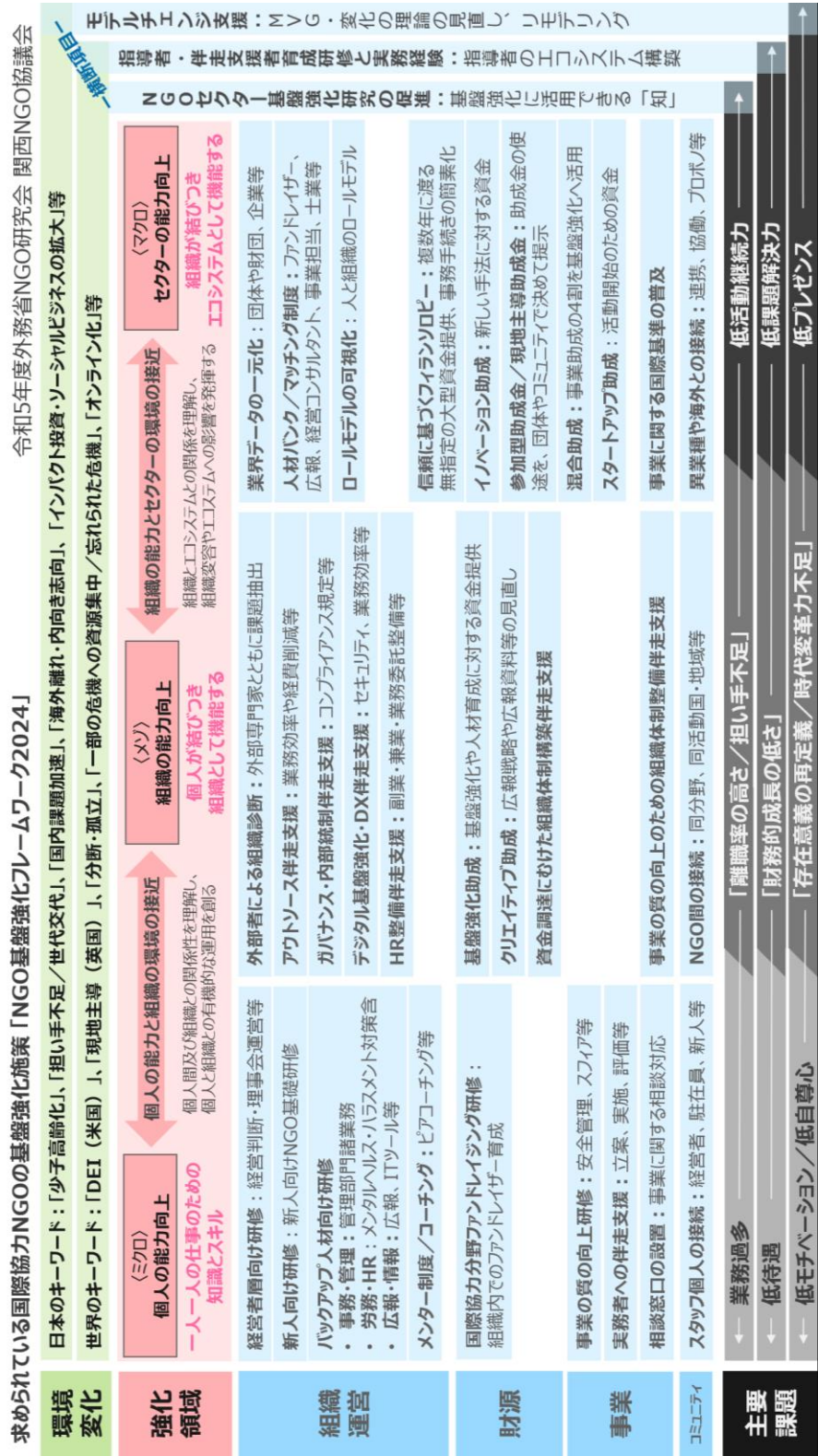
(6)社会啓発

- ・NGO の職員の給与が世間一般並でもよいという考えの啓蒙
- ・一般企業が一定の割合で、NGO 等へ寄付もしくはプロボノを提供することの義務づけや推奨を、経団連からガイドラインとして出してもらう

4-2. 求められている基盤強化施策「NGO 基盤強化フレームワーク 2024」

日本の NGO、そして国内・海外で基盤強化の各種施策を実施している組織の調査やヒアリングを通じて届けられた声を踏まえ、必要とされている国際協力 NGO の基盤強化施策の全体像を「NGO 基盤強化フレームワーク 2024」としてまとめた。横断項目（右側）として重要な3つの施策に触れ、その後、「組織運営」、「財源」、「事業」、「コミュニティ」の4つの縦軸、「個人」、「組織」、「セクター」の3つの横軸に分類した。詳細は、事項ごとに解説する。

図 14：「NGO 基盤強化フレームワーク 2024」¹⁷



¹⁷ 以下、読者の利便性を考慮して、各項目に該当する箇所をハイライトした同様の図を使用する。この際、図番号は省略する。

4-3. 横断項目

4-3-1.モデルチェンジ支援

求められている国際協力NGOの基盤強化施策「NGO基盤強化フレームワーク2024」				令和5年度外務省NGO研究会 関西NGO協議会	
環境変化	日本のキーワード：「少子高齢化」、「担い手不足／世代交代」、「国内課題加速」、「海外離れ・内向き志向」、「インパクト投資・ソーシャルビジネスの拡大」等 世界のキーワード：「DEI（米国）」、「現地主導（英国）」、「分断・孤立」、「一部の危機への資源集中／忘れられた危機」、「オンライン化」等				
強化領域	（ミクロ） 個人の能力向上 一人一人の仕事のための知識とスキル	個人の能力と組織の環境の接近 個人間及び組織との関係性を理解し、個人と組織との有機的な運用を創る	（メソ） 組織の能力向上 個人が結びつき組織として機能する	組織の能力とセクターの環境の接近 組織とエコシステムとの関係を理解し、組織変容やエコシステムの影響を発揮する	（マクロ） セクターの能力向上 組織が結びつきエコシステムとして機能する
組織運営	経営者層向け研修：経営判断・理事会運営等 新人向け研修：新人向けNGO基礎研修 バックアップ人材向け研修 ・ 事務・管理：管理部門諸業務 ・ 労務・HR：メンタルヘルス・ハラスメント対策含 ・ 広報・情報：広報、ITツール等 メンター制度／コーチング：ピアコーチング等	外部者による組織診断：外部専門家とともに課題抽出 アウトソース伴走支援：業務効率や経費削減等 ガバナンス・内部統制伴走支援：コンプライアンス規定等 デジタル基盤強化・DX伴走支援：セキュリティ、業務効率等 HR整備伴走支援：副業・兼業・業務委託整備等	業界データの一元化：団体や財団、企業等 人材バンク／マッチング制度：ファンドレイザー、広報、経営コンサルタント、事業担当、土業等 ロールモデルの可視化：人と組織のロールモデル	【横断項目】 モデルチェンジ支援・MVG・変化の理論の見直し、リモデリング 指導者・伴走支援者育成研修と実務経験・指導者のエコシステム構築 NGOセクターの基盤強化研究の促進・基盤強化に活用できる「知」	
財源	国際協力分野ファンドレイジング研修：組織内でのファンドレイザー育成	基盤強化助成：基盤強化や人材育成に対する資金提供 クリエイティブ助成：広報戦略や広報資料等の見直し 資金調達にむけた組織体制構築伴走支援	信頼に基づくフィナンソロビー：複数年に渡る無指定の大型資金提供、事務手続きの簡素化 イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の4割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金		
事業	事業の質の向上研修：安全管理、スフィア等 実務者への伴走支援：立案、実施、評価等 相談窓口の設置：事業に関する相談対応	事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援	事業に関する国際基準の普及		
コミュニティ	スタッフ個人の接続：経営者、駐在員、新人等	NGO間の接続：同分野、同活動国・地域等	異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等		
主要課題	← 業務過多 「離職率の高さ／担い手不足」 ← 低待遇 「財務的成長の低さ」 ← 低モチベーション／低自尊心 「存在意義の再定義／時代変革力不足」				

基盤強化重点ポイント：日本国内の少子高齢化に伴う担い手不足、世代交代、国内課題加速、ソーシャルセクターの多様化等、世界の DEI（多様性とアイデンティティの尊重、公平な活躍機会）や現地主導等の潮流等によって、国際協力 NGO を取り巻く活動環境は大きく変化している。これに伴い、多くの団体では、ミッションやビジョン、エンドゲーム、活動方針等を見直して、「変化の理論（Theory of Change: TOC）」を再度描き、組織運営、資金源、事業の「リモデリング」をすることが求められている。一度立ち止まり、組織内での協議をするためには、「モデルチェンジ支援」として、中立的かつ専門性を有する外部人材が不可欠であり、これに係る人件費補助、そして変化を実現していくための職員人件費の助成等が必要とされている。

- 国際協力 NGO には、社会の何が間違っていて、何をすべきかの「先導役」としての役割を期待している。政府の補完の役割になっていては、いつまでたっても成長しないし、消耗して終わってしまう。国際機関やコンサルタントになるための現場感覚を持つ場として見られてしまっているために、多くの若手人材が、数年で退職してしまうのではないかと。社会運動として大きな志を多くの人々に伝えていく必要がある。（FASID）
- 基盤強化に係る助成や支援環境は少しずつ増えてきているが、基盤強化が進んでいない NGO 団体は多い。（JICS）

- 老舗の団体の中には、世代交代に対する適切なストーリーを描けていない団体や、解散や団体規模の縮小などによりネットワーク NGO への会費が払えない団体も出てきている。(JANIC)
- 国際協力 NGO は、国際機関や政府、政府系援助機関、コンサルタントなどと並列の「国際協力アクター」の 1 つとして見られがちであるが、実際は、国際機関や政府等で働く人たちも市民の一人であり、これらの人たちも含め、世界中の人たちが参加し、政治的立場や経済的な利益を超えて議論、活動できるスペースが NGO でもある。NGO セクターとしては、「NGO とは何か」を再定義するところから始める必要があるのではないか。(N ピボ)
- 人件費助成も対象とする「JICS NGO 支援事業」では、近年の傾向として、活動歴が比較的長い団体から「世代交代」をテーマとして創立者から次世代職員への移行に対しての人件費を申請する団体が増えてきている。(JICS)
- 「Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGs」では、基盤強化に関する助成事業を 2001 年から実施してきているが、近年の傾向として、「設立 3 年程の若い団体」や「世代交代などの課題を抱える老舗の団体」からの申請が増えてきている。(パナソニック ホールディングス)
- 一気に若手に交代するのではなく、例えば、60 代から 50 代のような世代交代が理想。ちょっとずつ交代ができると人が残りやすいのではないか。(名古屋 NGO センター)
- 基盤強化の申請傾向として、20 年前は、パンフレットや HP 作成を通じた取り組みが多かったが、近年は、ミッション・ビジョンの再構築やファンドレイジングの取り組みが増えてきている (パナソニック ホールディングス)
- 基盤強化の助成金を獲得することで、組織の世代交代に本気で取り組むにあたっての良いプレッシャーや機会となっている (JANIC)
- 「モデルチェンジプログラム」として、世代交代後の戦略策定や中期計画策定のための戦略作り、組織運営体制の見直しなどの支援をしている。(NPO サポートセンター)
- 新型コロナウイルスによる社会環境の変化、円安、物価高、多様な働き方等、外的環境の変化に対して、NGO としてどのように対応をしていくか、環境に順応していくかも NGO にとっての課題である。(関西 NGO 協議会)
- 近年、組織を維持することのコストが高くなりすぎている。以前は、組織があるがゆえに信頼を得られていたが、SNS の普及で、個人でも信頼を得られる時代になった。もっと組織を身軽にして、外部との連携を強化し、これまでにないネットワークのなかで、最大限のインパクトを出すことを考える必要がある。(N ピボ)
- 一昔前まで、着実な活動を行うためには事務所を設置し、専従職員を雇用する必要があったが、最近は事務所を持たない団体やプロボノ等の非専従職員のみで活動を行う団体も増えており、1 団体で何かを成し遂げるのではなく、ネットワークを活用して目的を達成することを重視する傾向にある。今後、アユスとしては、組織強化に係

る支援よりも、新たな社会の仕組みを創造するなど社会の変革を促す活動への支援を重点的に行っていく。(アーユス)

- 最近では事務所を借りるのではなく、シェアオフィス、レンタルオフィス等の経費申請なども出てきている。(JICS)
- 管理型の組織ではなく、スタッフの自由で活発な議論をもとに自己実現ができる環境をバックアップする組織を応援していきたい。(アーユス)
- 組織基盤強化の助成金獲得にも一定以上の組織力が必要となり、採択から漏れてしまう団体への支援策が必要である。(JANIC)
- 日本の NGO の多くは「ドメイン (領域)」が広すぎて「エンドゲーム (どのようにミッションを達成するのかのストーリー)」が描きにくい状態になっている。これだといくら資金を集めても、「まだ足りない」というストーリーになってしまう。日本が経済力を有していたときは、投下される資金的インパクトによって、それ自体が課題として可視化されていなかったが、日本の経済力が相対的に低下し、更に事業実施国の NGO が成長していく中で、この根本的矛盾が表面化している。自分たちの経験や強み、課題解決モデルの棚卸を行い、セオリーオブチェンジ (TOC) 等を用いて、自分たちの目指すもの、それを達成するためのエンドゲーム、ドメイン (領域)、必要な資源量を再度確認する必要がある。規模の無限拡大を目指すのではなく、ミッションを達成するための最適な規模を把握し、充足率に着目する必要がある。(N ピボ)
- 米国の Change Elemental (旧 Management Assistance Group:MAG) は、「深い公平性 (Deep Equity)」というソリューション名で、組織の共有ビジョンや構造的不平等の変革プロセスの策定や実践のサポートを行っている。(米国)
- 米国の TCC Group は、「ローカライゼーション・アプローチ (localization approach)」(同アプローチを TCC は「社会的または環境的課題によって最も影響を受けている人々の声を統合する」と定義)を、基盤強化の戦略設計や能力開発など、ソリューション全般に組み込む試みをしている。なお、ローカライゼーションの範囲は国際協力に限らず、米国内のコミュニティもその対象としている。(米国)
- 英国の Bond は、植民地主義や時代遅れの考え方に気づき変えていくための「言語ガイド」や、組織全体で反人種主義的な実践を行うためのフレームワーク集を公開する一方、INTRAC が「脱植民地化コンサルティング (decolonising consultancy)」を実施している。(英国)
- 英国の Bond は、現地主導に適した資金提供モデルを設計するためのアイデアを物語形式でまとめた報告書を提供し、その動きにあわせるかのように INTRAC が、「資金調達のモデル化 (modelling progressive funding)」の設計と実行の支援を行っている。(英国)

4-3-2. 指導者・伴走支援者育成研修と実務経験

基盤強化重点ポイント：開発や緊急支援の文脈において、より「現地主導（locally-led）」の対応が求められている。日本の国際協力 NGO は、事業実施と並行して、現地 CSO の組織運営能力、資金獲得能力、事業実施能力を同時に高めることが求められているものの、それらを実行するための能力向上の機会ほとんどない。また、日本の国内でも前述の経営支援やファンドレイジング強化、そしてスフィア基準、人道支援の必須基準(CHS)、支援における性的搾取・ハラスメントからの保護（PSEAH）などの視点からの事業の質の向上に向けて、多くの指導者、伴走支援者が求められているが、その数は圧倒的に足りていない。この問題に対して、「指導者・伴走支援者育成研修」とともに、研修受講者が専門性を高められるような「実務経験」を積む機会の提供が不可欠となっている。また、これらの領域において、フリーランスや兼業者が、指導者として生活ができるエコシステムをセクターが一丸となって形成していく必要がある。英国を含む海外では、現地主導を実現するために、コンサルタント向けに学習の機会や専門トレーニング、ネットワーキングなどが積極的に提供されており、安全対策やファンドレイジング等の指導者・伴走支援者が活躍する多くの機会が提供されている。

- 経営レベルと事業レベルの双方が見えているマネージャーレベルの人材が各 NPO 内でも、支援者側でも限られている。特に支援者側ではトップランナーの 1 つ下の層がおらず、ここを増やしていく必要がある。支援者層をピラミッドにようにすることが重要だが、経験の少ない支援者がチャレンジできる案件が限られているのが実情である。（NPO サポートセンター）
- ファンドレイズの伴走支援を希望する団体が多いが、支援者側の供給量が限られ、市場がマッチしていない。（コングラント）
- パナソニックが日本 NPO センターと協働して実施している「NPO 支援力応援プログラム」（2013～現在）では、各地域の中間支援 NPO 職員等が、NPO の伴走支援ができるようになるための研修を実施している。しかし、研修後に、実際に組織診断を行う実践の機会が限られてしまっている。（パナソニック ホールディングス）
- 「安全管理」の研修指導者養成研修を実施したが、その後、トレーナーとして活躍する人材は一握りとなっている。海外ではトレーナーはそれだけで食べていけるが、日本では厳しい。（JaNISS）
- JQAN の地方展開や講師養成講座の強化が必要。（JANIC）
- 「安全管理」や「支援の質とアカウンタビリティ」などの研修指導者養成研修は実施されているが、人材の流動性も高く、その後、指導者は根付いていない。日本国内で研修を実施できるトレーナーを育てなければならない。（JPF）
- 日本ファンドレイジング協会ではこれまで多くの認定・准認定ファンドレイザーを幾

育成してきた。しかし、2023 年 12 月に日本ファンドレイジング協会国際協力分野エコプロジェクトが、国際協力 NGO61 団体を対象に実施した調査によると、「適切なファンドレイザーに出会えていますか」という質問に対して、42.6%に団体が「探しているが見つからない」と回答している。そこで、日本ファンドレイジング協会は、2024 年 1 月の国際協力イベントにおいて、国際協力 NGO が伴走支援者等と知り合う機会を提供するライトニングトークを行うとともに、2024 年度以降の国際協力分野専門のファンドレイザーの育成を検討している。（日本ファンドレイジング協会）

- NGO からみて伴走支援者と知り合う機会が圧倒的に足りない。特に地方の NGO は、接点がなさ過ぎて、基盤強化のステージにも立つことができず、それが組織の地域間格差拡大に繋がっている。伴走支援者の名前だけ羅列されていても、具体的にどのようなことが期待できるのかも分からない。研修指導者や伴走支援者育成は、受講者の知識量が高まっても期待される成果には至らない。対象のなる業務そのもので、生計を立てられる、または副業として成り立つこと、資格のブランド価値が高まり、社会的なステータスとなること、などの対象業務そのもののエコシステム拡大戦略を誰かが描かなければいけない。（N ピボ）
- 国際協力 NGO としては現地主導を促進するために、現地提携団体の事業実施及び組織運営管理、資金調達等能力を高めるための技術が求められている。（N ピボ）
- JPF では、事業予算の一環として、提携団体の能力強化が認められており、現地組織の能力強化が、1つのコンポーネントになっていることもある。（JPF）
- 日本国内では、教育系 NPO「A（仮称）」と ETIC.が連携して、全国の教育系 NPO の経営や事業を強化する取り組みが行われている。全国の教育系 NPO の基盤強化に取り組んだ結果、全国の活動情報が集まり、共有する知恵や政策提言のベースとなる情報にも厚みが出ている。（ETIC.）
- 「安全管理」の研修指導者養成は、対象を日本人に限らなくてもいいのかもしれない。普段海外現地事務所でセキュリティを担ってる担当者などに養成者研修に参加してもらうのも一案だと思う。（JaNISS）
- ある被災地では、被災者以外の人が伝えるのではなく、当事者からの目線を伝えるパラダイムイノベーションのプロジェクトが進んでいる。（2030）
- 現地化のための現地の助成金申請の勉強会や事業実施伴走、海外ファンド活用勉強会が必要とされている。（えひめグローバルネットワーク）
- 英国の INTRAC では、現地 NGO を支援しているコンサルタントを主な対象として、その技術や姿勢を高めるためのトレーニングやネットワークを提供している。（英国）

4-3-3. NGO セクター基盤強化研究

基盤強化重点ポイント：国際協力 NGO が置かれている経営、財源、事業の環境に関する客観的なデータが不足している。そのため、多くの NGO や基盤強化施策提供組織による取り組みが、主観的なものとなり、限られた資源をどこに投資すべきかの判断が付きにくい状態に陥っている。「NGO セクター基盤強化研究」として、幅広くデータを収集、分析し、セクター全体のオープンリソースとしてそれらを活用できる継続的な資金提供メカニズムが構築される必要がある。

- 様々な団体の基盤強化事例をみてきて痛感するのは、所謂「3C 分析」で言う Company（自社・自団体）についてはどの団体も細かく分析しているが、多くの団体では、Customer（市場・顧客）や Competitor（競合・他団体）の分析が十分ではない。特に Customer（市場・顧客）では、時代がどう流れており、今後どの方向に進むべきかを掘り進めること、Competitor（競合・他団体）では、国際協力 NGO 業界の組織運営、財源、事業において、どのような全体像があり、傾向があり、成功や失敗事例があるのかを理解した上で、基盤強化を進める必要がある。しかし、このような調査を各団体で実施することは現実的ではないため、資源を集約して、詳細な調査を行い、その結果を広く共有できる仕組みが必要である。（N ピポ）
- 非営利セクターでは、調査など誰かがまとめてやって供給すべきところと個別団体ですべきところの役割分担ができていないことが課題である。（コングラント）
- 調査への資金提供の場合、調査報告書がどこまで各団体や業界全般に効果が裨益しているのか測定しにくい部分がある。（外務省）
- 米国の National Council of Nonprofits は、非営利セクター全体のための政策提言や調査、団体向けの基盤強化などを行うネットワーク組織である。基盤強化に関する調査や提言を行う。特に、コロナ禍においては、連邦・州政府から非営利組織向けの融資等の資金提供の獲得・維持に貢献している。（米国）

4-4. 組織運営強化

4-4-1. 「個人」の基盤強化の必要性

求められている国際協力NGOの基盤強化施策「NGO基盤強化フレームワーク2024」				令和5年度外務省NGO研究会 関西NGO協議会	
環境変化	日本のキーワード：「少子高齢化」、「担い手不足／世代交代」、「国内課題加速」、「海外離れ・内向き志向」、「インパクト投資・ソーシャルビジネスの拡大」等 世界のキーワード：「DEI（米国）」、「現地主導（英国）」、「分断・孤立」、「一部の危機への資源集中／忘れられた危機」、「オンライン化」等				
強化領域	一橋大学 （ミクロ）個人の能力向上 一人一人の仕事のための知識とスキル 個人の能力と組織の環境の接近 個人間及び組織との関係性を理解し、個人と組織との有機的な運用を創る （メソ）組織の能力向上 個人が結びつき組織として機能する 組織の能力とセクターの環境の接近 組織とエコシステムとの関係を理解し、組織変容やエコシステムへの影響を発揮する （マクロ）セクターの能力向上 組織が結びつきエコシステムとして機能する				
組織運営	経営者層向け研修：経営判断・理事会運営等 外部者による組織診断：外部専門家とともに課題抽出 業界データの一元化：団体や財団、企業等 新人向け研修：新人向けNGO基礎研修 アウトソース伴走支援：業務効率や経費削減等 人材バンク／マッチング制度：ファンドレイザー、広報、経営コンサルタント、事業担当、土業等 バックアップ人材向け研修 ガバナンス・内部統制伴走支援：コンプライアンス規定等 デジタル基盤強化・DX伴走支援：セキュリティ、業務効率等 ・ 事務・管理：管理部門諸業務 ・ 労務・HR：メンタルヘルス・ハラスメント対策等 ・ 広報・情報：広報、ITツール等 HR整備伴走支援：副業・兼業・業務委託整備等 メンター制度／コーチング：ピアコーチング等				
財源	国際協力分野ファンドレイジング研修：組織内でのファンドレイザー育成 基盤強化助成：基盤強化や人材育成に対する資金提供 クリエイティブ助成：広報戦略や広報資料等の見直し 資金調達にむけた組織体制構築伴走支援 イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の4割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金				
事業	事業の質の向上研修：安全管理、スフィア等 実務者への伴走支援：立案、実施、評価等 相談窓口の設置：事業に関する相談対応 事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援 事業に関する国際基準の普及 スタッフ個人の接続：経営者、駐在員、新人等 NGO間の接続：同分野、同活動国・地域等 異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等				
コミュニティ					
主要課題	業務過多 「離職率の高さ／担い手不足」 低活動継続力 低待遇 「財務的成長の低さ」 低課題解決力 低モチベーション／低自尊心 「存在意義の再定義／時代変革力不足」 低プレゼンス				

基盤強化重点ポイント：社会の変化が目まぐるしく起こる中で、益々経営者の経営判断能力、経営戦略策定能力が重要になっており、「(1)経営層向け研修」を通じて経営層が最新の動向を理解するとともに、自身の経営手法について振り返る場の価値が高まっている。また、経験の浅いスタッフに対しては、「(2)若手向け研修」を通じて団体内部研修ではカバーしきれない基本的な NGO スタッフとしての姿勢や規範、最低限の開発の知識等を学ぶ機会、横のつながりを作る機会も求められている。バックアップオフィス人材は、一つの団体に留まる傾向があるため、業務手法に関して新しい知識に触れる機会が比較的限られている他、近年はメンタルヘルスやハラスメント等の対応も強化していくことが求められており、「(3)バックアップ人材向け研修」を通じたアップデートが必要と言える。また組織内外の人材による「(4)メンター制度／コーチング」を導入することで、業務上の多様な課題に対応できるようになり、離職率の低減にも役立てることができる。

(1)経営層向け研修

- 経営者は孤独になりがち。リーダーが健康でなければ、組織を健全に維持・成長できない。時には自然の中や安心安全な場で、どんな社会を作りたいかたのかを振り返ると同時に、葛藤も共有し合う場が必要である。(ETIC.)
- 特定団体やリーダーだけではなく、次のリーダーを育てていくことが大切である。トップ以外のスタッフも、国内外の先進事例に触れるラーニングジャーニーの機会や、

他団体のスタッフと議論・対話する機会が必要である。(ETIC.)

- 一部団体からは、一定期間の研修に中堅職員を出す余力がないという声が聴かれる。(外務省)
- 創業期団体に特化した研修を提供している。今は起業する心理的・制度的ハードルは下がっているが、はじめてみると、なかなかうまくいかない。このようなときに先輩の経験が役に立つので、起業家としてどのように思考・判断すべきかを問いかけるメンタリングが中心となっている。メンターや横のつながりなどの相談できる友達が重要である。(ETIC.)
- 米国の Ford Foundation が提供する「フォード グローバル フェローシップ (Ford Global Fellowship)」は、2020 年に創設されたプログラムで、不平等へ挑戦している世界中のリーダーを対象に 18 か月間の学びと成長をサポートしている。3 週間以上の現地研修と定期的なオンライン研修、リーダーシップコーチの伴走、コミュニティでの交流、などがある。(米国)
- 米国の クレスゲ財団は 2016 年から公平性に焦点を当てたリーダーシップ助成「Fostering Urban Equitable Leadership program (FUEL)」を提供している。(米国)
- 英国の Bond は CEO 向けに反人種主義的な実践を構築するプログラムを提供している。(英国)
- フィリピンの CODE-NGO による「LEAD to Serve Program Management (PM) コース」は、NGO のマネージャー層を対象とした、プログラムマネジメントとリーダーシップの能力開発プログラム。ジェンダーと環境への配慮をプログラムやプロジェクトに組み込んでいる。(フィリピン)
- 韓国国際開発協力民間協議会 (Korea NGO Council for Overseas Development Cooperation : KCOC) による「KCOC アカデミー (KCOC Academy)」では、リーダーシップなどの役職別研修を提供している。(韓国)

(2)若手向け研修

- 3 年間の助成活動期間を対象に、活動推進費（人件費）の一部助成を伴う「若手プロジェクトリーダー研修」では、これまで累計で 81 名が研修に参加した。年 3 回（3 年間で 9 回）の研修において、ロジカルな考え方、プロジェクト・マネジメント、資金・資源の調達、他セクターとの協働など、リーダーとなるために必要な知識技術の習得の機会を提供しているが、研修中に 3 期（活動 1 年目～3 年目）の研修生が交流を行う場や、過去の修了生を訪問するフィールド研修を行うなど、同じ年度の研修生同士、そして多世代研修生同士のコミュニティ形成を重視している。研修生たちが団体の外で横のつながりを作ったり、課題や悩みなどを共有する仲間づくりを行ったりしたことが、協働に発展した事例も存在する。今後、修了生の会も作る予定である。(環境再生保全機構)

- NGO の若手人材育成を目的とした「NGO インターン・プログラム」では、同年代の横のつながりができるため、インターン期間や修了後にも、仲間同士の情報共有や悩み・課題を話し合うことができる。これが若手の定着率アップにもつながっている。インターン同士が顔を合わせる機会が、期間の中盤にあるのがいい。課題は、研修参加後に退職すると研修の波及効果が限られてしまうことであり、個人を超えて、組織や業界全体に裨益する制度設計にしなければならない。(外務省)
- 過去に、若手人材が研修で学んだことを団体に戻って具現化しようと提案したが、理解を得られずモチベーションが下がってしまうことがあった。そのため、現在は、研修カリキュラムに団体管理層の共有を組み込むとともに、研修生の担当の裁量の範囲のテーマを学んでもらうなどの対応を取っている。研修生個人だけではなく団体としての成果向上につながるよう取り組んでいる。(環境再生保全機構)
- ジャパン・プラットフォームでは、経験の浅い団体を対象に「チャレンジ枠」を設けて、助成制度の優遇と若手職員に対して様々な能力強化の機会を提供している。しかしながら、対象 NGO 職員に対して申請書の記載方法や会計等の能力強化の研修を実施した後に、退職するケースも出てきており、頻繁な人材の移動により、効果が持続しないこともあった。(JPF)

(3)バックアップ人材向け研修

- 日本の国際協力 NGO では、所謂バックオフィス人材の組織を超えた交流があまりない。そのため、新しい情報が入りにくい状態になっていて、企業では一般的なことも、なかなか NGO では取り入れられていない。(リタワークス)
 - 働き方が多様化するなかで、求められる HR に関する基盤強化だけでも、採用、育成、人事評価、など多岐にわたる。(NPO サポートセンター)
 - 評価の仕組みを作る資金、人事制度など、団体に合った個別提案型の研修の枠組みが必要である。(NGO 2030)
- 組織全体に対する伴走者がいる上で、個別の専門分野に関して別の伴走支援者やコンサルタント企業が入るケースも増えている。この場合の組織強化のスピードはとても速い傾向がある。(N ピボ)

(4)メンター制度／コーチング

- N ピボ内において、NGO スタッフ同士でメンター制度を設けるというアイデアも出ている。例えば、メンター20人として、1人が、各5人・団体のメンターとなれば、100人・団体を強化できる。スタートアップ業界での起業支援において、メンター制度は一般的だが、NGO ではあまりみかけない。(N ピボ)
- 米国の Change Elemental (旧 Management Assistance Group:MAG) が提供する「変化の先導 (Leading Change)」とう名前のソリューションは、個人およびチームのリ

ーダーシップ開発している。具体的に、個別・グループ・チーム単位でのコーチング、またピアコーチングシステムの実践サポートを行っている。(米国)

4-4-2.「組織」の基盤強化の必要性

求められている国際協力NGOの基盤強化施策「NGO基盤強化フレームワーク2024」

令和5年度外務省NGO研究会 関西NGO協議会

環境 変化	日本のキーワード：「少子高齢化」、「担い手不足／世代交代」、「国内課題加速」、「海外離れ・内向き志向」、「インバウンド投資・ソーシャルビジネスの拡大」等				
	世界のキーワード：「DEI（米国）」、「現地主導（英国）」、「分断・孤立」、「一部の危機への資源集中／忘れられた危機」、「オンライン化」等				
強化 領域	（ミクロ） 個人の能力向上 一人一人の仕事のための 知識とスキル	個人の能力と組織の環境の接近	（メソ） 組織の能力向上 個人が結びつき 組織として機能する	組織の能力とセクターの環境の接近	（マクロ） セクターの能力向上 組織が結びつき エコシステムとして機能する
	経営者層向け研修：経営判断・理事会運営等 新人向け研修：新人向けNGO基礎研修 バックアップ人材向け研修 ・ 事務・管理：管理部門諸業務 ・ 労務・HR：メンタルヘルス・ハラスメント対策等 ・ 広報・情報：広報、ITツール等 メンター制度／コーチング：ピアコーチング等	外部者による組織診断：外部専門家とともに課題抽出 アウトソース伴走支援：業務効率や経費削減等 ガバナンス・内部統制伴走支援：コンプライアンス規定等 デジタル基盤強化・DX伴走支援：セキュリティ、業務効率等 HR整備伴走支援：副業・兼業・業務委託整備等	業界データの一元化：団体や財団、企業等 人材バンク／マッチング制度：ファンドレイザー、 広報、経営コンサルタント、事業担当、土業等 ロールモデルの可視化：人と組織のロールモデル	信頼に基づくフィランソロピー：複数年に渡る 無指定の大型資金提供、事務手続きの簡素化 イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使 途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の4割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金	モデルチェンジ支援・MVG・変化の理論の見直し、リモートワーク 指導者・伴走支援者育成研修と実務経験・指導者のエコシステム構築 「知」
組織 運営	国際協力分野ファンドレイジング研修： 組織内でのファンドレイザー育成	基盤強化助成：基盤強化や人材育成に対する資金提供 クリエイティブ助成：広報戦略や広報資料等の見直し 資金調達にむけた組織体制構築伴走支援	インベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使 途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の4割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金	事業に関する国際基準の普及 異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等	
	事業の質の向上研修：安全管理、スフィア等 実務者への伴走支援：立案、実施、評価等 相談窓口の設置：事業に関する相談対応	事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援	事業に関する国際基準の普及	異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等	
事業	スタッフ個人の接続：経営者、駐在員、新人等	NGO間の接続：同分野、同活動国・地域等	異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等		
	コミュニケーション				
主要 課題	業務過多 低待遇 低モチベーション／低自尊心	「離職率の高さ／担い手不足」 「財務的成長の低さ」 「存在意義の再定義／時代変革力不足」	低活動継続力 低課題解決力 低プレゼンス		

基盤強化重点ポイント：団体内部で課題に対する共通理解がなければ、基盤強化がいつまで経っても行われない。定期的に「(1)外部者による組織診断」が行われる環境を整備し、客観的な立場から、できていること、できていないことを浮き彫りにする必要がある。その上で、変化に耐えうる組織にするために、業務整理を行い、「(2)アウトソース伴走支援」を通じて一部を外部への委託に切り替えることで、業務効率化や経費削減を進めていくことも選択肢となる。診断で発覚した脆弱な点の克服を中心に、「(3)ガバナンス・内部統制伴走支援」「(4)デジタル基盤強化・DX 化伴走支援」「(5)HR（ヒューマンリソース）整備伴走支援」を通じて、時代にフィットした組織運営へとバージョンアップしていくことも有効であろう。海外では、理事会のガバナンスとリーダーシップの強化を目的とした専門の評価システムや、その結果に基づいた研修プログラムや専門コンサルタントが存在しており、日本でも導入が求められる。

(1)外部者による組織診断：

- 適切なガバナンスを行っている組織に与えられる「グッドガバナンス認証制度」の評価結果シートの項目によって、自分たちの団体の不備等に気づくきっかけになったというフィードバックを受けている。(JCNE)
- ハラスメント・労務に関して議論する機会がない団体が多い。時代は変わっており、

昔からの労務感覚を継続するのではなく、外部者に入ってもらいアップデートする必要がある。(JCNE)

- 日本の非営利組織の多くは、日常業務のなかで、ガバナンスを体系立てて学んだり、考えたりする機会が少ない。その組織に入り、最初に教えてもらった方法が唯一の方法だと思っていることも多く、踏襲したやり方を是正する機会は限られている。外部の専門家と繋がり、時間をかけて、組織を診断してもらうことが重要である。(JCNE)
- 自分たちの組織だからこそ、見えない部分がある。課題の抽出や優先順位、解決策。みんなで納得をしてもらった上で実施することが大切である。(パナソニック ホールディングス)
- 組織診断はセンシティブな内容でもあるので、抵抗感や第三者に団体内部を知られることへの心理的障壁もあることに留意する必要がある。(パナソニック ホールディングス)
- 米国の TCC Group は、基盤強化のための現状分析や組織診断において、エコシステムの認識とその中での組織の役割を定義する「フィット・フレームワーク (Fit Framework)」を実施している。(米国)
- 米国の TCC Group は、非営利組織向けに、キャパシティ診断 (Core Capacity Assessment Tool : CCAT) を実施している。(米国)
- 米国の Ford Foundation が提供する「Organizational Mapping Tool (OMT)」は、非営利組織がその組織の強化ニーズを特定し、優先順位をつけることを支援するために設計されたオープンソースの組織評価ツールである。組織開発の質的なマーカーを提供し、全スタッフを巻き込む設計となっている。(米国)

(2)アウトソース伴走支援：

- 団体レジリエンスの高い状態にどう持っていくかという観点で、変化が激しい時代に対応するためには、組織をスリムに保つことが重要である。全部を内製化することは避け、外部リソースを組み合わせる。内製化から外部リソース活用、また内製化、そして外部リソース活用のように「振り子型」で組織が成長することが望ましい。(NPO サポートセンター)

(3)ガバナンス・内部統制伴走支援：

- 国際協力 NGO が基盤強化を実施する上で、ニーズが多様化、細分化している。(JANIC)
- コンプライアンスが厳しくなり、NGO が対応すべき事項が増えている。例えば、ハラスメント、情報管理、経理強化、現地事務所運営、海外労務・人事、アカウンタビリティなど。(JANIC)
- NPO サポートセンターでは、知識を基礎から学べる「講座 (2 割)」と課題解決の実

践を行う「ゼミ（8割）」を組み合わせ、基盤強化支援を行っている。講座のインプットだけでは活かされていないという課題意識があり、団体から複数人で参加してもらうことで、組織の中にインストールすることを目指している。（NPO サポートセンター）

- 基盤強化助成は、団体が事業や組織上の課題を感じた時に、すぐに解決（基盤強化など）に取り組めるような助成機関側の体制をつくることが重要である。そのため、助成機関と連携して、リアルタイムでの基盤強化支援ができる体制を作ることに取り組んでいる。（NPO サポートセンター）
- 韓国の韓国国際開発協力民間協議会（Korea NGO Council for Overseas Development Cooperation：KCOC）が実施する「NGO の透明性及び説明責任の向上プログラム（NGO Transparency and Accountability Enhancing Program）」は、「NGO 説明責任自己評価シート（NGO Accountability Self-Check）」を発刊し、研修の機会を提供している。（韓国）
- フィリピンの CODE-NGO が提供する「フィリピン NGO の行動指針（Covenant of Philippine Development）」には開発理念、開発の目標、開発 NGO の役割、各セクターとの連携が明示されており、NGO が政策提言を行う上での基本的なフレームワークにもなっている。また、それに添った「行動規範（Code of Conduct）」も制定し、CODE-NGO 傘下の NGO は皆この行動規範に署名している。違反した場合の罰則規定もある。（フィリピン）
- 米国の BoardSource は理事会のガバナンスとリーダーシップの強化を目的としたプログラムを提供している。理事会のパフォーマンスを評価測定する「理事会の自己評価（Board Self-Assessment：BSA）」、理事長／事務局長のパフォーマンスを4つの軸から測定する「理事長／事務局長の評価（Assessment of the Chief Executive：ACE）」を提供している。そしてパフォーマンス評価に応じて、研修プログラムの提供や個別コンサルティング（専門コンサルタント紹介）などを提供している。（米国）

(4) デジタル基盤強化・DX 化伴走支援：

- 「TIS デジタル基盤強化プログラム」として、オンデマンド型の IT 関係の基盤強化支援事業を実施している。事務局とデジタル人材が、オンラインで状況確認し、デジタル人材による NPO の事務所訪問、デジタル環境の確認・診断、診断に基づくデジタル基盤強化に向けた提案を行う。団体側とデジタル人材の間で、提案内容の合意を踏まえ、デジタル人材によるデジタル基盤強化支援を行う。内容は、事務所環境の IT 化や複数ヵ所拠点間のファイル共有環境の導入、クラウド化、DX 化計画作成等など、各団体のニーズに基づく。（日本 NPO センター）
- 国際協力業界の課題は、IT への低い投資意識にある。特に 30 代中盤以上の方に多い印象を受ける。IT を活用できる人材が不足しており、組織での活用が進んでいない。

(リタワークス)

(5)HR 整備伴走支援：

- これだけ変化が激しい時代だと専従職員で固める体制では、経営の負担がとて大きくなる。一部のマネージメント層と専門性の高いパラレルキャリア人材、フリーランス、プロボノで構成される異業種・異文化のインパクト重視のチームを目的ごとに作り変えることで、組織を身軽にすることも効果的である。(N ピボ)
- 個人の中で、NGO と企業、複数の NGO 等、自己実現や成長環境、待遇面等のポートフォリオを組み立てられていると業務を継続する確率が上がる。(N ピボ)
- 現地 NGO を含め、出向を当たり前の文化にしていきたい。(2030)
- パラレルキャリア人材が出てきている。組織のあり方や活動方法が多様化していると感じている。(JICS)

4-4-3.「セクター」の基盤強化の必要性

求められている国際協力NGOの基盤強化施策「NGO基盤強化フレームワーク2024」			令和5年度外務省NGO研究会 関西NGO協議会	
環境変化	日本のキーワード：「少子高齢化」、「担い手不足／世代交代」、「国内課題加速」、「海外離れ・内向き志向」、「インパクト投資・ソーシャルビジネスの拡大」等 世界のキーワード：「DEI（米国）」、「現地主導（英国）」、「分断・孤立」、「一部の危機への資源集中／忘れられた危機」、「オンライン化」等			
強化領域	（ミクロ） 個人の能力向上 一人一人の仕事のための知識とスキル 個人の能力と組織の環境の接近 （メゾ） 組織の能力向上 個人が結びつき組織として機能する 組織の能力とセクターの環境の接近 （マクロ） セクターの能力向上 組織が結びつきエコシステムとして機能する			
組織運営	経営者層向け研修：経営判断・理事会運営等 新人向け研修：新人向けNGO基礎研修 バックアップ人材向け研修 ・ 事務・管理：管理部門諸業務 ・ 労務・HR：メンタルヘルス・ハラスメント対策等 ・ 広報・情報：広報、ITツール等 メンター制度／コーチング：ピアコーチング等	外部者による組織診断：外部専門家とともに課題抽出 アウトソース伴走支援：業務効率や経費削減等 ガバナンス・内部統制伴走支援：コンプライアンス規定等 デジタル基盤強化・DX伴走支援：セキュリティ、業務効率等 HR整備伴走支援：副業・兼業・業務委託整備等	業界データの一元化：団体や財団、企業等 人材バンク／マッチング制度：ファンドレイザー、広報、経営コンサルタント、事業担当、土業等 ロールモデルの可視化：人と組織のロールモデル	NGOセクター「基盤強化」研究の促進 指導者・伴走支援者育成研修と実務経験 「指導者のエコシステム構築」 「リモデリング」
財源	国際協力分野ファンドレイジング研修：組織内でのファンドレイザー育成	基盤強化助成：基盤強化や人材育成に対する資金提供 クリエイティブ助成：広報戦略や広報資料等の見直し 資金調達にむけた組織体制構築伴走支援	信頼に基づくフィランソロピー：複数年に渡る無指定の大型資金提供、事務手続きの簡素化 イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の4割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金	
事業	事業の質の向上研修：安全管理、スフィア等 実務者への伴走支援：立案、実施、評価等 相談窓口の設置：事業に関する相談対応	事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援	事業に関する国際基準の普及	
コミュニティ	スタッフ個人の接続：経営者、駐在員、新人等	NGO間の接続：同分野、同活動国・地域等	異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等	
主要課題	← 業務過多 → 「離職率の高さ／担い手不足」 → 低活動継続力 ← 低待遇 → 「財務的成長の低さ」 → 低課題解決力 ← 低モチベーション／低自覚心 → 「存在意義の再定義／時代変革力不足」 → 低プレゼンス			

基盤強化重点ポイント：欧米では、活動団体や資源提供者が一覧で可視化されており、一般の個人や法人が寄付を検討する際や、NGO が助成金を申請する際などに幅広く利用されている。資金の流れも可視化されており、個別のテーマ（例えば「公平性」など）に応じた助成金額の合計額や提供上位財団の一覧などを見ることができる。これらのデータはAPI 連携が可能であり、外部のプラットフォームにも開かれてもいる。他方、日本では、活動団体は個別に資源提供者を探し、資源提供者も個別に活動団体を探す状態が続いており、「(1)業界データの一元化」が望まれる。また 4 割以上の日本の国際協力 NGO はファ

ンドレイザーを探しているが出会えていないという調査もあり、また多くの NGO から専門性の高い業務委託先や土業へのアクセスの困難さに関する声も上がっている。「(2)人材バンク／マッチング制度」を確立して、人材の適材適所をはかる必要がある。国際協力セクターで働くスタッフ個人や組織の「(3)ロールモデルの可視化」を通じて、将来にわたる明るいキャリアを見渡せる環境を構築する必要がある。

(1)業界データの一元化：

- 米国の Candid では、180 万以上の非営利組織の情報が蓄積されたデータベース「Guidestar」や 24 万以上の助成財団と 230 万以上の助成を受けている非営利組織の情報が蓄積されたデータベース「Foundation Directory」などを提供している。(米国)
- 英国の Bond は、英国外務省や財団、慈善信託など英国に拠点を持つ機関が提供している補助金／助成金の情報を包括的に提供している。それぞれの補助金／助成金へのアクセスのみならず、地域や金額などの条件で検索することや、外務省契約の入札に関する情報や資金調達のための学習機会へのアクセスなど、必要な情報を同一サイト内で網羅している。(英国)

(2)人材バンク／マッチング制度：

- 日本 NPO センターでは、専門的な相談が増えてきており、中間支援組織が土業を NPO／NGO に紹介する機会が増えている。(日本 NPO センター)
- 公認会計士との連携は重要だが、金額面で小規模 NPO の実態に合わない。(えひめグローバルネットワーク)
- JPF では 2020 年から経験の浅い団体に対して「チャレンジ枠」を設けており、協働事業に向けて、経験を有した団体と経験が浅い団体のマッチングも実施している (JPF)
- 心理的課題として外部サービス連携における成功体験が少ないことが挙げられる。研修や相談対応時に、導入のお試しの機会を提供することが重要である。(ETIC.)
- 日本ファンドレイジング協会国際協力エコプロジェクトによるアンケート¹⁸によると、42.6%の国際協力 NGO が、「ファンドレイザーを探しているが見つからない。出会えない」と回答しており、エコシステムを育て、マッチングを促進していくことが求められている。(日本ファンドレイジング協会)

(3)ロールモデルの可視化：

- 2000 年代は、個人キャリアとして、NGO で長年勤めた後、大学における研究の道に

¹⁸ 「日本ファンドレイジング協会国際協力エコプロジェクトアンケート (2023) (実施：井川定一)」において、「適切なファンドレイザーに出合っていますか？」という質問に対して 42.6%の国際協力団体は、「探しているが見つからない (どうやって探せばいいかわからない)」と回答。(n=61)

進んだり、NGO ネットワーク全体の役割を担ったりするなど、いくつかのロールモデルが見えていた。組織としても、国際ボランティア貯金や JICA 草の根を経て、日本 NGO 連携無償資金協力やジャパン・プラットフォームの事業を担うなどのロールモデルがあった。しかし、現在は、NGO スタッフ個人及び組織双方において、ロールモデルが見えにくくなっている。他方で、国際協力 NGO における膨大な業務量、待遇の低さ、獲得できるポータブルスキルの少なさ等の否定的な面が共有されており、NGO は多くの人にとって憧れの対象ではなくなっている。(N ピボ)

- NGO スタッフなどを対象とした「アーユス賞」は、長年 NGO で活躍してきた人に贈る「NGO 大賞（茂田賞）」や、今後さらなる活躍が期待される人への「NGO 新人賞」など、NGO での活動を評価し応援する事業となっている。世代間交流の場としても機能しており、受賞者のスピーチから学ぶことが多い。日々地道なことをコツコツやっている NGO スタッフは夢や目標を見失うこともある。この賞を通じて NGO に入って良かった、NGO でやりたいことができた、と若手スタッフに思ってもらい、大賞受賞者である NGO の先輩をロールモデルとしてみてもらいたい。(アーユス)
- 米国では、社会を良くしようと取り組む人たちを心から称賛する社会機運があるが、残念ながら、日本では、それが希薄である。この機運がないと、NPO や NGO で社会を良くしたいと思う人の数は増えないし、いくら志高く入職しても、どこかで心が折れてしまう。近年、ソーシャル系のイベントでの登壇者の 9 割以上は、ソーシャルビジネスやインパクト投資の実践者で占められており、NPO/NGO は、ソーシャル領域からも追い出されようとしているのが実情である。(N ピボ)

4-5. 財源強化

4-5-1. 「個人」の基盤強化の必要性

求められている国際協力NGOの基盤強化施策「NGO基盤強化フレームワーク2024」				令和5年度外務省NGO研究会 関西NGO協議会	
環境変化	日本のキーワード：「少子高齢化」、「担い手不足／世代交代」、「国内課題加速」、「海外離れ・内向き志向」、「インパクト投資・ソーシャルビジネスの拡大」等 世界のキーワード：「DEI（米国）」、「現地主導（英国）」、「分断・孤立」、「一部の危機への資源集中／忘れられた危機」、「オンライン化」等				
強化領域	（ミクロ） 個人の能力向上 一人一人の仕事のための知識とスキル	個人の能力と組織の環境の接近 個人間及び組織との関係性を理解し、個人と組織との有機的な運用を創る	（メソ） 組織の能力向上 個人が結びつき組織として機能する	組織の能力とセクターの環境の接近 組織とエコシステムとの関係を理解し、組織変容やエコシステムへの影響を発揮する	（マクロ） セクターの能力向上 組織が結びつきエコシステムとして機能する
組織運営	経営者層向け研修：経営判断・理事会運営等 新人向け研修：新人向けNGO基礎研修 バックアップ人材向け研修 ・ 事務・管理：管理部門諸業務 ・ 労務・HR：メンタルヘルス・ハラスメント対策等 ・ 広報・情報：広報、ITツール等 メンター制度／コーチング：ピアコーチング等	外部者による組織診断：外部専門家とともに課題抽出 アウトソース伴走支援：業務効率や経費削減等 ガバナンス・内部統制伴走支援：コンプライアンス規定等 デジタル基盤強化・DX伴走支援：セキュリティ、業務効率等 HR整備伴走支援：副業・兼業・業務委託整備等	業界データの一元化：団体や財団、企業等 人材バンク／マッチング制度：ファンドレイザー、広報、経営コンサルタント、事業担当、土業等 ロールモデルの可視化：人と組織のロールモデル	横断項目 モデルチェンジ支援・MVG・変化の理論の見直し、リモートリング 指導者・伴走支援者育成研修と実務経験・指導者のエコシステム構築 NGOセクター基盤強化研究の促進…基盤強化に活用できる「知」	
財源	国際協力分野ファンドレイジング研修：組織内でのファンドレイザー育成	基盤強化助成：基盤強化や人材育成に対する資金提供 クリエイティブ助成：広報戦略や広報資料等の見直し 資金調達にむけた組織体制構築伴走支援			
事業	事業の質の向上研修：安全管理、スフィア等 実務者への伴走支援：立案、実施、評価等 相談窓口の設置：事業に関する相談対応	事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援			
コミュニティ	スタッフ個人の接続：経営者、駐在員、新人等	NGO間の接続：同分野、同活動国・地域等			
主要課題	業務過多 「離職率の高さ／担い手不足」 低待遇 「財務的成長の低さ」 低モチベーション／低自尊心 「存在意義の再定義／時代変革力不足」				

基盤強化重点ポイント：国際協力分野は、日本の寄付者から「遠く」「見えにくい」課題を取り扱っている。注目を浴びにくい「忘れられた危機」等に対する資金が枯渇する傾向があり、より高度なファンドレイジングの技術が求められている。また、近年、国際的には寄付募集团体と裨益者の関係性そのものを見直す運動も展開されており、日本の NGO も、寄付倫理を改めて考える時期に来ている。「国際協力分野ファンドレイジング研修」を通じて、国際協力分野特有のファンドレイジング課題を取り除いていく必要がある。

国際協力分野ファンドレイジング研修

- これまでの認定・准認定のファンドレイザー育成に加え、2024 年度以降に国際協力分野専門のファンドレイザーの育成を検討している。国際協力分野では、日本国内のファンドレイジングとは異なり、日本の寄付者からは「見えにくい」課題を取り扱っており、また海外事業地における文化を超えたファンドレイジングなど特殊な状況に置かれているため、国際協力分野特有のファンドレイジング課題を取り除いていく必要がある。（日本ファンドレイジング協会）
- 「マンスリー寄付挑戦プログラム」では、マンスリー寄付者の募集方法を学び、伴走支援を通じて、最初の 20 人をプログラム内で集めている。最初の一步の成功体験を積むことが大切である。セミナーには1 団体から 2 人以上の参加が条件としている。（コングラント）

- 国際 NGO 等が集まって作ったプラットフォーム「Pledge for Change¹⁹」では、寄付倫理に基づき、国際協力資金の寄付募集を再考する運動が行われている。(N ピポ)

3-5-2. 「組織」の基盤強化の必要性

求められている国際協力NGOの基盤強化施策「NGO基盤強化フレームワーク2024」 令和5年度外務省NGO研究会 関西NGO協議会

環境変化	日本のキーワード：「少子高齢化」、「担い手不足／世代交代」、「国内課題加速」、「海外離れ・内向き志向」、「インバウンド投資・ソーシャルビジネスの拡大」等 世界のキーワード：「DEI（米国）」、「現地主導（英国）」、「分断・孤立」、「一部の危機への資源集中／忘れられた危機」、「オンライン化」等
強化領域	（ミクロ）個人能力向上 一人一人の仕事のための知識とスキル 個人の能力と組織の環境の接近 個人間及び組織との関係性を理解し、個人と組織との有機的な運用を創る （メソ）組織能力向上 個人が結びつき組織として機能する 組織の能力とセクターの環境の接近 組織とエコシステムとの関係を理解し、組織変容やエコシステムへの影響を発揮する （マクロ）セクター能力向上 組織が結びつきエコシステムとして機能する
組織運営	経営者層向け研修：経営判断・理事会運営等 新人向け研修：新人向けNGO基礎研修 バックアップ人材向け研修 ・ 事務・管理：管理部門諸業務 ・ 労務・HR：メンタルヘルス・ハラスメント対策等 ・ 広報・情報：広報、ITツール等 メンター制度／コーチング：ピアコーチング等 外部者による組織診断：外部専門家とともに課題抽出 アウトソース伴走支援：業務効率や経費削減等 ガバナンス・内部統制伴走支援：コンプライアンス規定等 デジタル基盤強化・DX伴走支援：セキュリティ、業務効率等 HR整備伴走支援：副業・兼業・業務委託整備等 業界データの一元化：団体や財団、企業等 人材バンク／マッチング制度：ファンドレイザー、広報、経営コンサルタント、事業担当、土業等 ロールモデルの可視化：人と組織のロールモデル
財源	国際協力分野ファンドレイジング研修：組織内でのファンドレイザー育成 基盤強化助成：基盤強化や人材育成に対する資金提供 クリエイティブ助成：広報戦略や広報資料等の見直し 資金調達にむけた組織体制構築伴走支援 信頼に基づくフィランソピー：複数年に渡る無指定の大型資金提供、事務手続きの簡素化 イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の4割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金
事業	事業の質の向上研修：安全管理、スフィア等 実務者への伴走支援：立案、実施、評価等 相談窓口の設置：事業に関する相談対応 事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援 事業に関する国際基準の普及
コミュニティ	スタッフ個人の接続：経営者、駐在員、新人等 NGO間の接続：同分野、同活動国・地域等 異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等
主要課題	業務過多 → 「離職率の高さ／担い手不足」 → 低活動継続力 低待遇 → 「財務的成長の低さ」 → 低課題解決力 低モチベーション／低自尊心 → 「存在意義の再定義／時代変革力不足」 → 低プレゼンス

※ 横断項目：モデルチェンジ支援・MVG・変化の理論の見直し、リモートワーク
指導者・伴走支援者育成研修と実務経験・指導者のエコシステム構築
NGOセクター基盤強化研究の促進・基盤強化に活用できる「知」

基盤強化重点ポイント：各組織の課題に基づいて基盤強化に必要な人件費を含む諸経費を助成する「(1)基盤強化助成」や、HP やチラシ、報告書等の広報媒体を刷新する過程において団体の最も伝えたいメッセージを探し出す「(2)クリエイティブ助成」は、様々な基盤強化施策の中核をなすものであるが、実施機関の絶対量が少なく、より多くの機関によって提供されることが望まれる。その際、資金提供に加え、社員や職員で構成されるプロボノの派遣も積極的に行う財団が出てきている。ファンドレイジングは、少人数だけで実施するのではなく、組織に関わる多くの関係者によって行われることでより効果的なものとなる。そのため、「(3)資金調達に向けた組織体制構築伴走支援」を通じて、組織全体のファンドレイジング実施体制の整備が求められる。

(1)基盤強化助成：

- 「Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGs」では、総予算 3,000 万円で最大三年間、各団体の基盤強化に対して助成を行っている。2001 年の本制度設立以来、国内外で活動する日本の NPO/NGO のべ 478 団体に助成してきた。助成金という資金の効果に加え、助成金を貰うことによって、助成期間内に組織が必ず取り組まざるを

¹⁹ <https://pledgeforchange2030.org/pledges/>

得ない状況に置かれるプレッシャーもあるかもしれない。(パナソニック ホールディングス)

- 基盤強化助成の申請内容として、以前はチラシ作成やウェブサイト更新等が多かったが、最近ファンレイジング実施の際の伴走支援者への委託費やファンレイジング担当を新規雇用する際の人件費等、「人への投資」が増えてきた (JICS)

(2) クリエイティブ助成：

- クリエイティブ助成「SOCIALSHIP」では、通常のホームページやチラシ等の作成依頼があっても、クリエイティブを作成するだけでなく、まず、それぞれの団体が持つ自団体に対する「おぼろけな景色」を伴走して壁打ちをしながら言語化し、ミッションやビジョンの見直しを行うことを重視している。(リタワークス)
- 離職率が高く、活動が活性化しない原因の 1 つは、自分たちがやっていることに「誇り・プライド」を持ってないことにある。想いや活動の表す言葉の見直しを通じて、自己肯定感・自尊心を高めることが大切である。企業でも近年パーパス経営が見直されている。(リタワークス)

(3) 資金調達に向けた組織体制構築伴走支援：

- 「コングラント NEXT」の伴走支援を通じて感じるのは、代表一人がファンレイジングを行っている団体は、その取り組みは進まず、途中で止まってしまうということである。組織全体で取り組むことが重要である。(コングラント)
- 団体内部だけで組織基盤強化を行う時代ではなく、いかに団体の外の人とファンレイジングをするかが求められている時代である。東京のネットワークがある団体は優秀な伴走支援者やファンレイザーと繋がれるが、地方の団体はほとんど繋がることできない。セクター全体としては、国際協力分野ファンレイザーのエコシステムの拡大に注力しつつ、団体としては、日本最大のファンレイジングの祭典「FRJ」などに参加し、自ら適切な伴走支援者と繋がる努力をする必要がある。重要なのは、組織が「connect (つながること)」と「manage (多様な外部人材をマネージすること)」の優先度を高めることである。(N ピボ)
- 「SOCIALSHIP」の研修には、団体から 3 名以上の方がワークショップに参加することを条件付けている。参加者からは「これまで組織内で議論ができなかったが、コミュニケーションが活性化するいい機会となった」という声を頂いている。財政基盤等重要な話をする場を外部者が用意することも大切である。(リタワークス)

4-5-3. 「セクター」の基盤強化の必要性

求められている国際協力NGOの基盤強化施策「NGO基盤強化フレームワーク2024」				令和5年度外務省NGO研究会 関西NGO協議会	
環境変化	日本のキーワード：「少子高齢化」、「担い手不足／世代交代」、「国内課題加速」、「海外離れ・内向き志向」、「インパクト投資・ソーシャルビジネスの拡大」等 世界のキーワード：「DEI（米国）」、「現地主導（英国）」、「分断・孤立」、「一部の危機への資源集中／忘れられた危機」、「オンライン化」等				
強化領域	〈ミクロ〉 個人の能力向上 一人一人の仕事のための知識とスキル 個人の能力と組織の環境の接近 〈メゾ〉 組織の能力向上 個人が結びつき組織として機能する 組織の能力とセクターの環境の接近 〈マクロ〉 セクターの能力向上 組織が結びつきエコシステムとして機能する	横断項目 モデルチェンジ支援・MVG・変化の理論の見直し、リモートリング 指導者・伴走支援者育成研修と実践経験・指導者のエコシステム構築 NGOセクター基盤強化研究の促進・基盤強化に活用できる「知」			
組織運営	経営者層向け研修：経営判断・理事会運営等 新人向け研修：新人向けNGO基礎研修 バックアップ人材向け研修 ・事務・管理：管理部門諸業務 ・労務・HR：メンタルヘルス・ハラスメント対策等 ・広報・情報：広報、ITツール等 メンター制度／コーチング：ピアコーチング等	外部者による組織診断：外部専門家とともに課題抽出 アウトソース伴走支援：業務効率や経費削減等 ガバナンス・内部統制伴走支援：コンプライアンス規定等 デジタル基盤強化・DX伴走支援：セキュリティ、業務効率等 HR整備伴走支援：副業・兼業・業務委託整備等	業界データの一元化：団体や財団、企業等 人材バンク／マッチング制度：ファンドレイザー、広報、経営コンサルタント、事業担当、土業等 ロールモデルの可視化：人と組織のロールモデル	信頼に基づくフィランソロピー：複数年に渡る無指定の大型資金提供、事務手続きの簡素化 イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の4割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金	
財源	国際協力分野ファンドレイジング研修：組織内でのファンドレイザー育成	基盤強化助成：基盤強化や人材育成に対する資金提供 クリエイティブ助成：広報戦略や広報資料等の見直し 資金調達にむけた組織体制構築伴走支援			
事業	事業の質の向上研修：安全管理、スフィア等 実務者への伴走支援：立案、実施、評価等 相談窓口の設置：事業に関する相談対応	事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援	事業に関する国際基準の普及		
コミュニティ	スタッフ個人の接続：経営者、駐在員、新人等	NGO間の接続：同分野、同活動国・地域等	異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等		
主要課題	業務過多 「離職率の高さ／担い手不足」 低活動継続力 低待遇 「財務的成長の低さ」 低課題解決力 低モチベーション／低自尊心 「存在意義の再定義／時代変革力不足」 低プレゼンス				

基盤強化重点ポイント：近年、欧米やアジアのフィランソロピー資金提供では、最初に適切なデューデリジェンスを NPO に対して行い、その後は、信頼に基づき（Trust-Based Philosophy）、複数年、使途制限を付けず資金提供を行い、事業期間中の学びをもとに、活動内容を状況に応じて素早く変化させる実施方式が増えている。日本においても、社会的なインパクトを最大化するためには、大きく変化する活動環境に応じて活動や費目の大幅な変更が認められ、事業とともに組織が成長することができる「(1)信頼に基づくフィランソロピー」、「(2)イノベーション助成」、「(3)参加型助成金／現地主導型助成」が、主流となっていくことは必須と言える。また、事業助成と基盤強化助成を混合させ、事業を実施しながら基盤強化を行う「(4)混合助成」や設立間もない団体への「(5)スタートアップ助成」も組織や事業を強化する上で有効な手段である。米国では、財団向けの助成金プログラムの開発・実施・管理・評価の研修や、助成財団そのものへの評価も一般的に行われており、日本でも資金提供者に対するより一層の支援が求められる。

(1)信頼に基づくフィランソロピー

- 欧米やアジアの近年のフィランソロピー資金提供の傾向は、最初に適切なデューデリジェンスを NPO に対して行い、その後は、信頼ベース（Trust-Based Philosophy）に基づき、使途制限を付けず、事業をアジャイル的に実施し、学びをもとに変化させながら、複数年助成を行うことにある。日本は逆で、資金提供者は、対象団体のことが良く分からないなかで助成決定を行い、活動が申請書記載の通りとなっているか、最後の 1 枚 1 枚の領収書が当初予算通りとなっているかという整合性で、信頼を担保し

ている。後者では、学びを実施中の活動に反映させられないので、事業の質をあげることはできないし、イノベーションも発芽しにくい。(Nピボ)

- ETICが事務局を務める「みてね基金」では、大きなミッションや事業目標がぶれなければ、戦略や計画が事業期間中に変わることは許容され、むしろ3年間当初計画の通りだった場合は、事業からの学びがなかったと認識される。1団体最大1億円であり、計画に対して予算が適切かは確認するが、基本的に費目制限は一切ない。資金提供者が事務局を信頼し、事務局が助成先団体を信頼できるかが重要である。インプットとアウトプットを縛ると何もできない。他のインプットも受け入れられるようにした方がいい。助成金自体のロジックモデルを求めるのではなく、団体のロジックモデルをみて、どう助成資金が貢献できるかを考えることが大切である。無駄な手続きに事務局も団体も疲弊しないようにして、団体が活動に専念できるようにする。(ETIC.)
- 米国で2020年に開始された Trust-Based Philanthropy Project では、複数の助成財団の協力のもと、資金提供者と実施団体との信頼に基づく助成を検証し、実践方法を取りまとめて提供し、実行をサポートしている。なお、彼らが示す Trust-Based Grantmaking とは、複数年にわたる無指定(=用途を団体が決める)の資金提供、申請や報告などの事務手続きの簡素化、財団と団体の相互説明責任に根差した関係構築、基盤強化に関するサポートなどである。(米国)
- The Swedish International Development Cooperation Agency(SIDA)や UK Aid では、事業開始前に6か月の inception phase (プロジェクト開始フェーズ) に対する大まかな計画の提出を求め、残り期間(例 4.5 年間)の詳細は、その期間に詰めるという流れになっている。この方法が国際的には一般的である。スタッフ研修費も計上でき、コンソーシアムによる実施の場合は、国籍に関わらず、全提携団体に一般管理費が計上されている。(2030)
- 米国の TCC Group は、財団向けには、助成金プログラムの開発・実施・管理・評価、助成財団そのものへの評価 (Foundation Core Capacity Assessment Tool : FCCAT)なども実施している。(米国)

(2)イノベーション助成

- 計画通りにいく可能性が高い活動ばかりに資金提供しては、イノベーションは生まれない。助成先の7つの事業が、計画通りにいかないかもしれないけれども、これまで誰も成し遂げたことがない3つの事業で成果が出れば良いと割り切って拠出される資金が社会には必要である。(Nピボ)
- 海外では人道支援のAI活用や実験に対して資金提供が行われ、活用が進んでいる。日本では資金提供者がいないので、どんどん遅れている。(NGO 2030)

(3)参加型助成金／現地主導型助成

- 資金提供のプロセスにおいて、助成先の団体やコミュニティがその意思決定に関与するアプローチが、特に関係者の公平性と包摂性という観点で注目されている。2016年にフォード財団が始めた「BUILD イニシアティブ」は、「助成金受領者が活用方法を決める（grantee in the driver's seat）」を掲げ、助成金の60%は一般支援として助成先が希望する用途に利用でき、40%は「組織強化のための中核的支援」として長期的な成長を目的に利用できる。（米国）

(4)混合助成

- 事業助成と基盤強化助成をセットにすることで、事業期間（助成期間）だけではなく、中長期の社会的インパクトを拡大できる。（NPO サポートセンター）
- 事業助成をたくさん受けた場合、または数件でも一定金額以上の事業助成を受けた場合、事業は一気に成長しても、組織の成長が伴わないので、バランスが崩れ、どこかのタイミングで組織が崩壊しがちである。永遠に事業助成が必要になり、気が付くと助成金が大部分を占める収益構造になっていることがある。1団体に対する助成額の3割でも基盤強化助成とし、事業を実施しながら組織基盤を同時に強化させ、助成対象期間終了後、自走できるようにする必要がある。（N ピボ）

(5)スタートアップ助成

- 経験が浅い団体を対象に、別枠の事業予算措置（1 団体上限 2,000 万円）を行うとともに、団体として強化したい点のヒアリングに基づき会計やログフレーム等の個別勉強会を開催している。（JPF）
- 日本では企業のスタートアップ支援に近年多くの予算が付いているが、非営利組織のスタートアップ支援への予算はほとんどない。ソーシャルビジネスを含めた企業が、社会の全ての課題を解決できるのであればそれでも構わないが、多くの課題は市場主義の論理の外に存在しており、社会として市場主義の枠外の課題解決にバランスのある投資をする必要がある。欧米では、グローバルな財団や企業が、小規模団体でも将来的に大きなインパクトが期待できる非営利組織や事業に資金を提供しているが、日本では、一般財団法人 Soil 等が行っている程度であり、より多くの資金が非営利スタートアップに流れる必要がある。外部者からはどこが深刻な課題かも分からないところが、実は重要だったりもすることもあり、如何に多様な資金環境をつくれるかが、多様な市民活動に繋がる。（N ピボ）

4-6. 事業強化

4-6-1. 「個人」の基盤強化の必要性

求められている国際協力NGOの基盤強化施策「NGO基盤強化フレームワーク2024」				令和5年度外務省NGO研究会 関西NGO協議会	
環境変化	日本のキーワード：「少子高齢化」、「担い手不足／世代交代」、「国内課題加速」、「海外離れ・内向き志向」、「インパクト投資・ソーシャルビジネスの拡大」等 世界のキーワード：「DEI（米国）」、「現地主導（英国）」、「分断・孤立」、「一部の危機への資源集中／忘れられた危機」、「オンライン化」等				
強化領域	（ミクロ） 個人の能力向上 一人一人の仕事のための知識とスキル	個人の能力と組織の環境の接近	（メソ） 組織の能力向上 個人が結びつき組織として機能する	組織の能力とセクターの環境の接近	（マクロ） セクターの能力向上 組織が結びつきエコシステムとして機能する
組織運営	経営者層向け研修：経営判断・理事会運営等 新人向け研修：新人向けNGO基礎研修 バックアップ人材向け研修 ・ 事務・管理：管理部門諸業務 ・ 労務・HR：メンタルヘルス・ハラスメント対策含 ・ 広報・情報：広報、ITツール等 メンター制度／コーチング：ピアコーチング等	外部者による組織診断：外部専門家とともに課題抽出 アウトソース伴走支援：業務効率や経費削減等 ガバナンス・内部統制伴走支援：コンプライアンス規定等 デジタル基盤強化・DX伴走支援：セキュリティ、業務効率等 HR整備伴走支援：副業・兼業・業務委託整備等	業界データの一元化：団体や財団、企業等 人材バンク／マッチング制度：ファンドレイザー、広報、経営コンサルタント、事業担当、土業等 ロールモデルの可視化：人と組織のロールモデル	模範項目 モデルチェンジ支援・MVG・変化の理論の見直し、リモートリング 指導者・伴走支援者育成研修と実務経験・指導者のエコシステム構築 NGOセクター基盤強化研究の促進…基盤強化に活用できる「知」	
財源	国際協力分野ファンドレイジング研修：組織内でのファンドレイザー育成	基盤強化助成：基盤強化や人材育成に対する資金提供 クリエイティブ助成：広報戦略や広報資料等の見直し 資金調達にむけた組織体制構築伴走支援	信頼に基づくフィナンソロビー：複数年に渡る無指定の大型資金提供、事務手続きの簡素化 イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の4割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金		
事業	事業の質の向上研修：安全管理、スフィア等 実務者への伴走支援：立案、実施、評価等 相談窓口の設置：事業に関する相談対応	事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援	事業に関する国際基準の普及		
コミュニティ	スタッフ個人の接続：経営者、駐在員、新人等	NGO間の接続：同分野、同活動国・地域等	異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等		
主要課題	業務過多 低待遇 低モチベーション／低自尊心				

基盤強化重点ポイント：質の高い技術や知識を有するスタッフの育成は、事業の質に直結する。NGO スタッフには、ロジスティックス、WASH、シェルター、食糧提供など分野別事項やスフィア基準（スフィアスタンダード）、人道支援の必須基準（CHS）、性的搾取・虐待およびセクシャルハラスメントからの保護（PSEAH）等の専門性を磨くより多くの機会（「(1)事業の質の向上専門研修」）が求められている。また近年、「(2)実務者への伴走支援」として、事業を実施しながら、人材や組織の能力強化を進める手法や、事業実施の際に困ったことを相談できる「(3)相談窓口の設置」の事例も出てきている。開発事業や緊急支援事業の管理は、極めて高度な能力が求められるため、より多くの事業助成において基盤強化の視点が組み込まれるべきである。海外における大型自然災害や紛争など、現地において一定の日本の NGO が存在する場合は、海外拠点において国際基準を普及するための研修や相談対応窓口を設置することも有効である。

(1)事業の質の向上専門研修：

- 誰にでも当てはまる汎用性があるものはすたれていく。例えば、ロジスティックス、WASH、シェルター、食糧提供、インパクト評価、広報など分野別のプロが専門性を高められる場が求められている（2030）
- 例えば、高齢者福祉×環境など、社会課題が複合化している中できめ細やかな支援が求められている。（環境再生保全機構）

- 現在社会において考慮すべき事項が増えている。例えば、ジェンダーや社会的弱者、気候変動、防災などの分野横断の配慮事項がある。(JICA)
- スフィア基準（スフィアスタンダード）、人道支援の必須基準(CHS)、性的搾取・虐待およびセクシャルハラスメントからの保護（PSEAH）などの知識が必須となっている。(JPF)

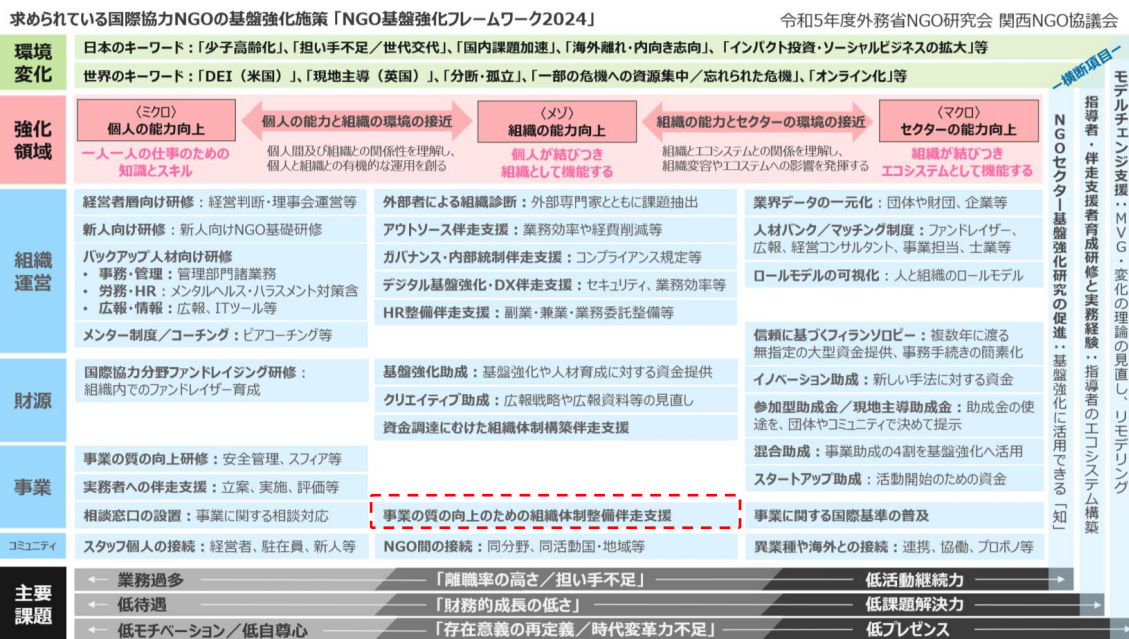
(2)実務者への伴走支援：

- 「世界の人びとのための JICA 基金（以下、JICA 基金）活用事業」は、事業に必要な経費を支援するとともに伴走支援制度を用意している。2023 年度募集では、伴走支援者の助言を得て事業計画を見直すという条件付きで採択された提案もあった。2023 年度採択 36 団体中、伴走支援者の配置対象となったのは 28 団体であった。(JICA)
- JICA の「NGO 等活動支援事業」では、アイ・シー・ネット株式会社（以下 IC ネット）が、海外調査に関する研修を実施し、その結果、JICA 草の根技術協力事業への応募や採択に繋がった例がある。具体的には、団体、IC ネット、JICA 間で海外調査に係る支援計画を策定し、複数回の研修、団体は課題を持って海外調査を実施し、帰国後 IC ネットから団体の報告書にコメント、報告書の最終化、その調査報告書に基づき事業計画策定ワークショップを実施し、事業計画を策定、申請書の前の段階までを完成させるものであった。(IC ネット)
- 採択候補となった小規模団体については、面接時に専門家のアドバイスを受けて、事業計画をブラッシュアップできる機会を提供している。(JICS)
- コンサルタントを備上したからと言って課題がすぐに解決されるものではないことにも留意が必要である。(JICS)
- JICA 基金活用事業の伴走支援者からは、「伴走支援者が数回のコンサルテーションで見直すことができる範囲は限られる」とのコメントもいただいている。また、伴走支援体制構築には、人的・資金的な体力が必要である。(JICA)

(3)相談窓口の設置：

- 資金提供者が、事業及び組織強化に関する相談窓口を設置し、事業や基盤強化を実施している中で出会った課題をすぐに解決できる環境を用意しておくことが望ましい。その場合の相談窓口は、資金提供者の担当者ではなく、第三者の NGO の専門家であることで、NGO は、気兼ねなく相談が可能となる。(N ピボ)

4-6-2.「組織」の基盤強化の必要性

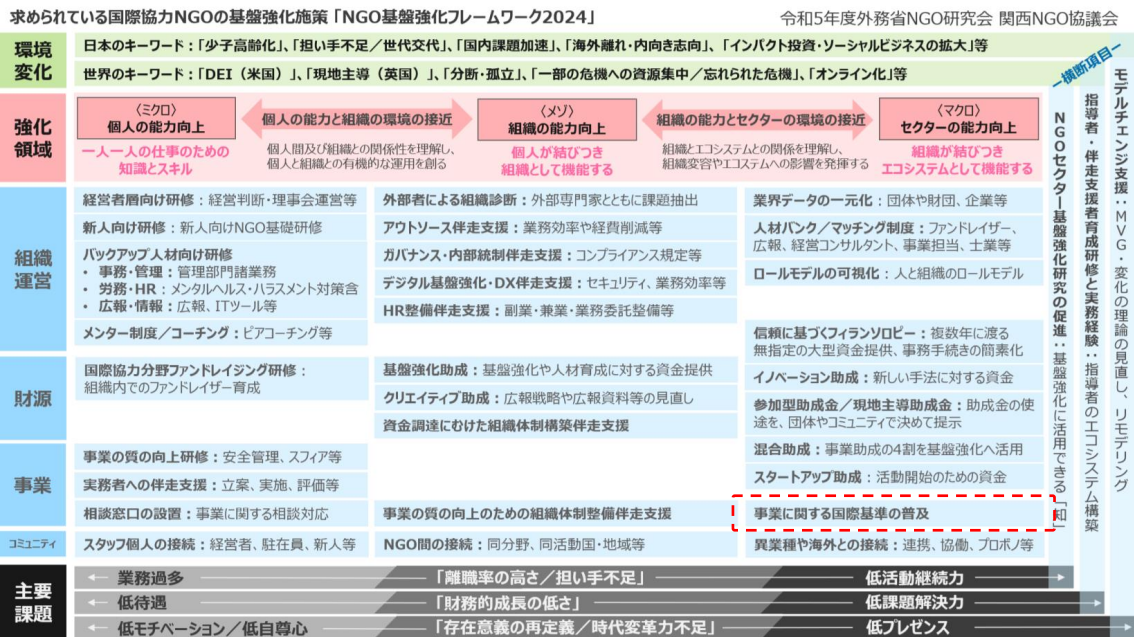


基盤強化重点ポイント：事業を実施する上で、特に比較的危险度が高い地域で活動を実施する際などは、スタッフ個人が適切な安全管理対策を取るだけでは不十分であり、緊急時対応計画（CP）や事業継続計画（BCP）などの様々な組織としての計画を策定し、実際に行動に移すためのシミュレーションを定期的に行う必要がある。また、比較的危险度が低い地域における事業実施においても、提携団体のコンプライアンスや予算管理等の確認の業務手順書（SOP）などを整備する必要がある。これらの整備は、団体が事業を実施する上での根幹に関わる重要な基盤であるため、より多くの「事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援」が提供されることが望ましい。

事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援：

- 2019年に事業地からの退避を経験し、安全管理強化の必要性を認識したある団体は、2020年以降安全管理研修に参加し、整備を行っていった。最近、再度、退避することとなった際に、それが大いに役立った。（JaNISS）
- 提携団体とMOUを結んで事業実施をする際などにおける提携団体のコンプライアンスや予算管理等の確認も強化していく必要がある。（JPF）

4-6-3. 「セクター」の基盤強化



基盤強化重点ポイント：PSEAH や CHS、スフィア基準等を資金提供の際の条件にしたり、事業費の中で適切な担当者人件費の計上を認めたりすること等を通じて、セクター全体での「事業に関する国際基準の普及」を実現することは、日本の NGO 全体の事業の質の向上につながる。

事業に関する国際基準のセクター普及：

- UNHCR が NGO に資金提供する際など、PSEAH を含む規定の有無を確認している。JPF でも カテゴリー付与の資格要件、PSEAH のフォーカルの人件費の計上を認めており、セクター全体に浸透させようとしている。(JPF)
- JQAN を通じて、CHS やスフィア基準（スフィアスタンダード）等の国際基準の普及に努めている。(JANIC)

4-7. コミュニティ強化

4-7-1. 「個人」の基盤強化の必要性

求められている国際協力NGOの基盤強化施策「NGO基盤強化フレームワーク2024」				令和5年度外務省NGO研究会 関西NGO協議会	
環境変化	日本のキーワード：「少子高齢化」、「担い手不足／世代交代」、「国内課題加速」、「海外離れ・内向き志向」、「インパクト投資・ソーシャルビジネスの拡大」等 世界のキーワード：「DEI（米国）」、「現地主導（英国）」、「分断・孤立」、「一部の危機への資源集中／忘れられた危機」、「オンライン化」等				
強化領域	（ミクロ） 個人の能力向上 一人一人の仕事のための知識とスキル	個人の能力と組織の環境の接近 個人間及び組織との関係性を理解し、個人と組織との有機的な運用を創る	（メソ） 組織の能力向上 個人が結びつき組織として機能する	組織の能力とセクターの環境の接近 組織とエコシステムとの関係を理解し、組織変容やエコシステムの影響を発揮する	（マクロ） セクターの能力向上 組織が結びつきエコシステムとして機能する
組織運営	経営者層向け研修：経営判断・理事会運営等 新人向け研修：新人向けNGO基礎研修 バックアップ人材向け研修 ・ 事務・管理：管理部門諸業務 ・ 労務・HR：メンタルヘルス・ハラスメント対策等 ・ 広報・情報：広報、ITツール等 メンター制度／コーチング：ピアコーチング等	外部者による組織診断：外部専門家とともに課題抽出 アウトソース伴走支援：業務効率や経費削減等 ガバナンス・内部統制伴走支援：コンプライアンス規定等 デジタル基盤強化・DX伴走支援：セキュリティ、業務効率等 HR整備伴走支援：副業・兼業・業務委託整備等	業界データの一元化：団体や財団、企業等 人材バンク／マッチング制度：ファンドレイザー、広報、経営コンサルタント、事業担当、土業等 ロールモデルの可視化：人と組織のロールモデル	信頼に基づくフィナンソロピー：複数年に渡る無指定の大型資金提供、事務手続きの簡素化 イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の4割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金	
財源	国際協力分野ファンドレイジング研修：組織内でのファンドレイザー育成	基盤強化助成：基盤強化や人材育成に対する資金提供 クリエイティブ助成：広報戦略や広報資料等の見直し 資金調達にむけた組織体制構築伴走支援	事業に関する国際基準の普及		
事業	事業の質の向上研修：安全管理、スフィア等 実務者への伴走支援：立案、実施、評価等 相談窓口の設置：事業に関する相談対応	事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援	異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等		
コミュニティ	スタッフ個人の接続：経営者、駐在員、新人等	NGO間の接続：同分野、同活動国・地域等			
主要課題	業務過多 「離職率の高さ／担い手不足」 低活動継続力 低待遇 「財務的成長の低さ」 低課題解決力 低モチベーション／低自尊心 「存在意義の再定義／時代変革力不足」 低プレゼンス				

基盤強化重点ポイント：2010年代にはNGOスタッフへの研修は多く開催されていたが、近年はそのような機会は減少し、またコロナ禍以降は、在宅勤務者も増え、特に地方在住者や若手人材において、他のNGOスタッフとの接点が極めて限られる状態が続いている。団体を超えたNGOスタッフ間の関係構築は、そのソーシャルキャピタルを高め、業務内外の課題を乗り越えるための土壌となる。様々な機会を通じて「スタッフ個人の接続」の機会を増やしていくことが求められている。

スタッフ個人の接続：

- 国際協力NGOスタッフによるコミュニティ「Nピボ」では、世界で活動する約300名の日本人NGOスタッフが在籍している。団体を超えて最新のNGOに関する勉強会を開催するとともに、NGOコミュニティ全体でのソーシャルキャピタルを構築することで、様々な課題をともに乗り越える仲間をつくる場となっている。例えば、会計面で分からないことをslackで聞いたり、資産運用に関する勉強会をしたり、そのテーマは多岐にわたる。NGO職員を退職した後も、NGOボランティアとしての肩書がある以上、継続的なコミュニティ参加が可能で、NGOセクターに人材を繋ぎとめる役割も果たしている（Nピボ）
- 同じ釜を食べて、団体同士で学び合い、横のつながりを作ることが重要である。福島、神戸、広島などでは、地域の中のNPO同士が学び合う場づくりが行われている（日

本 NPO センター)

- NGO スタッフは、「N ピボ」などを通じて、もっと勉強会や交流を加速させるべきである。(リタワークス)
- 非営利組織スタッフは、孤独になりがちである。特に地方はその傾向が顕著である。(ETIC.)
- 実現には、ある程度の組織規模は必要だが、人事交流など他団体での研修機会も重要である。(えひめグローバルネットワーク)

4-7-2.「組織」の基盤強化の必要性

求められている国際協力 NGO の基盤強化施策「NGO 基盤強化フレームワーク 2024」

令和5年度外務省 NGO 研究会 関西 NGO 協議会

環境変化		環境変化			
日本のキーワード：「少子高齢化」、「担い手不足／世代交代」、「国内課題加速」、「海外離れ・内向き志向」、「インパクト投資・ソーシャルビジネスの拡大」等		世界のキーワード：「DEI（米国）」、「現地主導（英国）」、「分断・孤立」、「一部の危機への資源集中／忘れられた危機」、「オンライン化」等			
強化領域	（ミクロ）個人の能力向上		（メソ）組織の能力向上		（マクロ）セクターの能力向上
	一人一人の仕事のための知識とスキル		個人が結びつき組織として機能する		組織が結びつきエコシステムとして機能する
組織運営	経営者層向け研修：経営判断・理事会運営等 新人向け研修：新人向け NGO 基礎研修 バックアップ人材向け研修 ・事務・管理：管理部門諸業務 ・労務・HR：メンタルヘルス・ハラスメント対策等 ・広報・情報：広報、IT ツール等 メンター制度／コーチング：ピアコーチング等		外部者による組織診断：外部専門家とともに課題抽出 アウトソース伴走支援：業務効率や経費削減等 ガバナンス・内部統制伴走支援：コンプライアンス規定等 デジタル基盤強化・DX 伴走支援：セキュリティ、業務効率等 HR 整備伴走支援：副業・兼業・業務委託整備等		業界データの一元化：団体や財団、企業等 人材バンク／マッチング制度：ファンドレイザー、広報、経営コンサルタント、事業担当、土業等 ロールモデルの可視化：人と組織のロールモデル
財源	国際協力分野ファンドレイジング研修：組織内でのファンドレイザー育成		基盤強化助成：基盤強化や人材育成に対する資金提供 クリエイティブ助成：広報戦略や広報資料等の見直し 資金調達にむけた組織体制構築伴走支援		信頼に基づくフィランソピー：複数年に渡る無指定の大型資金提供、事務手続きの簡素化 イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の4割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金
事業	事業の質の向上研修：安全管理、スフィア等 実務者への伴走支援：立案、実施、評価等 相談窓口の設置：事業に関する相談対応		事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援		事業に関する国際基準の普及
コミュニティ	スタッフ個人の接続：経営者、駐在員、新人等		NGO 間の接続：同分野、同活動国・地域等		異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等
主要課題	業務過多 低待遇 低モチベーション／低自覚心		「離職率の高さ／担い手不足」 「財務的成長の低さ」 「存在意義の再定義／時代変革力不足」		低活動継続力 低課題解決力 低プレゼンス

基盤強化重点ポイント：同じ国や地域で活動する団体同士、同じ活動分野の団体同士での繋がりは徐々に増えてきたものの、依然十分とは言えない。一団体でできることは限られるため、より大局的見地を持って、組織間での連携（「NGO 間の接続」）を加速させることが求められている。資金提供を受けている団体からは、他の団体が見えにくい傾向があるため、資金提供を行っている機関が積極的に団体同士をつなぎ、連携を強化させていくことも大切である。

NGO 間の接続：

- 各団体個別に頑張ってもできることは限られている。(ETIC.)
- 支援対象者たちが一堂に会する機会を作ること、他の NGO との交流が促進され、参加団体は新たな知見や情報が得られる。これがネットワークの拡大や組織運営の強化に活かされている。(アーユス)

- JANIC では、一団体では取り組むことが難しい、組織が抱える共通の課題やホットイシューについてグループの力で問題解決・課題達成を図ることを目的に、2023 年末現在「NGO の組織強化」「公益法人 NGO 連絡会」「子どもと若者のセーフガーディング」「NGO2030」「PSEAH」「ジェンダー平等推進」「アフガニスタン」「支援の現地化」の 8 つワーキンググループがある。(JANIC)
- ある日本の民間資金提供者は、事業に対する資金提供先の国際協力 NGO 同士を紹介し、その 2 団体による合同事業に対して資金を提供してきた。また別の民間資金提供者は、基盤強化に対する資金提供先の国際協力 NGO 同士が知り合う機会を設定し、その 2 団体は、助成金制度外の活動として、ピアカウンセリングを始めている。(Nピボ)
- 英国の Bond がサポートするワーキンググループは、3,000 名を超える会員が所属している。例えば「Sustainable Development Goals (SDGs) Group」は、2023 年 9 月に開催された国連 SDGs サミットへの勧告を行い、「Funding Working Group」は年 4 回の会議を開催し「Decolonising Funding」について議論を重ねた。(英国)

4-7-3. 「セクター」の基盤強化の必要性

求められている国際協力 NGO の基盤強化施策「NGO 基盤強化フレームワーク 2024」

令和 5 年度外務省 NGO 研究会 関西 NGO 協議会

環境変化	日本のキーワード：「少子高齢化」、「担い手不足／世代交代」、「国内課題加速」、「海外離れ・内向き志向」、「インバウンド投資・ソーシャルビジネスの拡大」等 世界のキーワード：「DEI（米国）」、「現地主導（英国）」、「分断・孤立」、「一部の危機への資源集中／忘れられた危機」、「オンライン化」等			
強化領域	（ミクロ） 個人の能力向上 一人一人の仕事のための知識とスキル	個人の能力と組織の環境の接近 個人間及び組織との関係性を理解し、個人と組織との有機的な運用を創る	（メソ） 組織の能力向上 個人が結びつき組織として機能する	組織の能力とセクターの環境の接近 組織とエコシステムとの関係を理解し、組織変容やエコシステムへの影響を発揮する
組織運営	経営者層向け研修：経営判断・理事会運営等 新人向け研修：新人向け NGO 基礎研修 バックアップ人材向け研修 ・ 事務・管理：管理部門諸業務 ・ 労務・HR：メンタルヘルス・ハラスメント対策等 ・ 広報・情報：広報、IT ツール等 メンター制度／コーチング：ピアコーチング等	外部者による組織診断：外部専門家とともに課題抽出 アウトソース伴走支援：業務効率や経費削減等 ガバナンス・内部統制伴走支援：コンプライアンス規定等 デジタル基盤強化・DX 伴走支援：セキュリティ、業務効率等 HR 整備伴走支援：副業・兼業・業務委託整備等	業界データの一元化：団体や財団、企業等 人材バンク／マッチング制度：ファンドレイザー、広報、経営コンサルタント、事業担当、土業等 ロールモデルの可視化：人と組織のロールモデル	信頼に基づくフィランソロピー：複数年に渡る無指定の大型資金提供、事務手続きの簡素化 イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の 4 割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金
財源	国際協力分野ファンドレイジング研修：組織内でのファンドレイザー育成	基盤強化助成：基盤強化や人材育成に対する資金提供 クリエイティブ助成：広報戦略や広報資料等の見直し 資金調達にむけた組織体制構築伴走支援	イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の 4 割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金	信頼に基づくフィランソロピー：複数年に渡る無指定の大型資金提供、事務手続きの簡素化 イノベーション助成：新しい手法に対する資金 参加型助成金／現地主導助成金：助成金の使途を、団体やコミュニティで決めて提示 混合助成：事業助成の 4 割を基盤強化へ活用 スタートアップ助成：活動開始のための資金
事業	事業の質の向上研修：安全管理、スフィア等 実務者への伴走支援：立案、実施、評価等 相談窓口の設置：事業に関する相談対応	事業の質の向上のための組織体制整備伴走支援	事業に関する国際基準の普及	異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等
コミュニティ	スタッフ個人の接続：経営者、駐在員、新人等	NGO 間の接続：同分野、同活動国・地域等	異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等	異業種や海外との接続：連携、協働、プロボノ等
主要課題	業務過多 低待遇 低モチベーション／低自尊心	「離職率の高さ／担い手不足」 「財務的成長の低さ」 「存在意義の再定義／時代変革力不足」	低活動継続力 低課題解決力 低プレゼンス	モデルチェンジ支援・MVG・変化の理論の見直し、リモートリング 指導者・伴走支援者育成研修と実務経験・指導者のエコシステム構築 基盤強化研究の促進・基盤強化に活用できる「知」

基盤強化重点ポイント：日本の NGO セクターの大きな課題の一つに「自前主義」「タコツボ化」がある。これにより、NGO セクターが自身の魅力を最大限に発揮することができず、社会からの信頼・認知を得られていない状態に陥っている。日本の NGO は、「異業種や海外との接続」を促進し、様々なセクターとの連携強化、プロボノやパラレルワーカーの一般化等を通じて、一刻も早くコレクティブインパクト（協働での課題解決）を発現で

きる環境を整えることが求められている。

異業種や海外との接続：

- 個々でやっても結果が出せないことに気が付いてきた。NGO－コンサルタント－民間企業等の大きい垣根を取り払い、どうすれば共通の目的を達成できるのかを考えることが大切である。(IC ネット)
- 2018 年 10 月に開催された「NGO 外務省定期協議会・臨時全体会議」における NGO 側からの「日本の国際協力 NGO の抜本的強化²⁰」と題した発表では、日本の NGO セクターが抱える大きな課題の一つに「自前主義」「タコツボ化」があり、これがセクター自身の魅力を最大限に発揮できない要因であると述べられている。(Nピボ)
- 協働により地域が一体となって課題解決に当たれるよう、地域の様々なセクターで同じ課題に取り組んでいる人や団体をつなぐことが重要かと思われる。(環境再生保全機構)
- 加盟団体から、近年ステークホルダーが固定化しているが、1 団体では新しい人材との出会いの場をつくるのが難しいとのことで、ネットワークとして交流スペース構築の要望が上がっている。(名古屋 NGO センター)
- 2002 年に開始した「N たま」研修では、これまでに 286 人の修了生を輩出し、約半分が国際協力 NGO の有給・無給のスタッフになっている。修了後、自治体の市民活動センター職員や企業のサステナビリティ部門で働く卒業生もあり、全国のソーシャル部門で働く修了生たちのコミュニティが形成されている。(名古屋 NGO センター)
- 地方創生の文脈でも、地方で人が集まる地域は、ヨソモノ（外部者）が、自己肯定感・自己有用感を持って自由に活躍できる居場所を提供できているところである。組織を柔軟にして、もっと多様な人がボランティアや寄付、プロボノ、起業などで、NGO に参加できるようにして、「交流人口」を増やさなければいけない。(Nピボ)
- NGO の発信力の強化、その際のメディアとの連携も重要である。(2030)
- NPO 業界の外側にいる人にいかに理解してもらうかが鍵である。(コングラント)
- アジアの NGO との比較や連携をしないといけない時代。アジアから学ぶ時代になっている。また同様に、日本の国際協力 NGO はもっと日本国内のことを学ぶべきである。(NGO 2030)
- NGO スタディ・プログラムは国内外の研修に行ける貴重な機会である。コロナで応募が減ったが、2023 年から増加傾向にある。海外で研修ができ、ネットワークを構築できる資金支援は他にないのではないか。(JANIC)
- アジア各地に広がる課題解決実践事例を集約し、可視化させ、次の課題解決を加速で

²⁰ NGO 外務省連携推進委員会副代表（当時）井川定一氏発表。

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/000422946.pdf>

きるオープンなプラットフォームが必要である。(Nピボ)

- 韓国の韓国国際開発協力民間協議会（Korea NGO Council for Overseas Development Cooperation：KCOC）が実施する「国際機関との連携プログラムの強化（Accelerating Program International Organizations Partnership）」では、国連機関や海外（モンゴル、カンボジア、フィリピンなど）の NGO との連携を目的とした、共同ワークショップや現地視察などを提供している。(韓国)
- 台湾外交部の非政府組織国際事務会（Taiwan NGO）が実施する海外 NGO の台湾オフィス設立支援は、中国語と英語で情報提供するワンストップ型の窓口を設け、専従スタッフを置いて設置作業に協力している。(台湾)
- また台湾のネットワーク NGO である Taiwan AID（Taiwan Alliance in International Development）では、約 1 か月間南アジア及び東南アジアの NGO スタッフを台湾で受け入れて研修を行う「NGO Fellowship Program」を提供するほか、2023 年度実績で、11 か国、20 以上の国際機関、約 300 人が参加してアジアの NGO の現状の意見交換を行う「アジア NGO 国際開発フォーラム」を開催している。(台湾)

4-8. NGO から見た基盤強化のポイント「NGO 基盤強化チェックリスト 2024」

本章は、「時代に即した新しい基盤強化策を導き出すこと」を目的としているため、その多くは、基盤強化施策実施団体に向けた提案という形でまとめられている。しかしながら、これは、裏を返すと、NGO スタッフ個人として、組織として、セクターとして、何をすべきかを示唆するチェックリストでもある。個人の能力向上を、組織の基盤強化につなげ、セクター全体の発展を齎す必要がある。以下は、「NGO 基盤強化フレームワーク 2024」をもとに、NGO に向けて作成したものである。該当しない部分があれば、読み飛ばしていただきたい。

「NGO 基盤強化チェックリスト 2024」

【横断項目】

- (1) 自団体のミッションやビジョン、変化の理論（Theory of Change）、エンドゲームは、現在の団体や課題が置かれている環境に適しているだろうか。
- (2) 伴走支援者や指導者をセクター内で増やすべく、自団体でスタッフの育成に適切な資源を配分しているだろうか。他団体の成長に対して、スタッフの派遣や知識提供などを通じて、寄与しているだろうか。
- (3) 事業を実施する際に、提携団体の組織、資金、事業等に関する基盤強化に寄与する体制は整っているだろうか。職員はそのための能力強化の機会を与えられているだろうか。
- (4) NGO セクター全体で必要なデータを集め分析できるように、可能な限り団体の情報を公開し、アンケートやヒアリング等に協力しているだろうか。調査結果を活用するのみな

らず、必要に応じて、調査・分析のための資源（人員・資金等）を共有しているだろうか。

【組織運営】

個人：

(5) 事務局長や代表理事などの経営者は、心身ともに健康な状態だろうか。疲れ切っていないだろうか。経営者は、定期的に他団体の経営者たちと情報共有をする機会を与えられているだろうか。

(6) 理事会では、事務局長など特定の人物に責任が押し付けられていないだろうか。参加できていない理事は入れ替えるなど、新陳代謝が図られているだろうか。NGO に詳しい専門家は配置されているだろうか。

(7) 新しく団体に入った職員は、担当業務やその他必要な事柄に関して、適切な能力強化の機会を与えられているだろうか。組織内での雑談の機会などが意図的に確保され、職員間で話しやすい関係性は構築されているだろうか。

(8) バックオフィス人材は、定期的に新しい情報や知識を得る機会を与えられているだろうか。またその情報や知識に基づく改善の提案に対して、組織は真摯に受け止め、実行に必要な資源を計上しているだろうか。

(9) メンタルヘルスやハラスメントに対する対策は、規定を制定したことで終わっていないだろうか。防止策が機能しているか、定期的に外部者によって確認されているだろうか。

(10) スタッフは、必要に応じて、組織内外においてメンターと話したり、定期的にコーチングを受けたりする機会を与えられているだろうか。

組織：

(11) 組織は、定期的に外部者の診断を受けて、課題や脆弱な部分を明らかにしているだろうか。第三者認証等の機会は最大限活用できているだろうか。

(12) 全ての業務を内部人材のみで実施しようとしていないだろうか。外部委託することで、職員の疲弊が軽減される部分、組織体制が強化される部分、経費が削減できる部分はないだろうか。

(13) ガバナンスや内部統制に関して、外部専門家とともに脆弱性に対応できているだろうか。コンプライアンスの規定の整備は定期的に見直しが行われているだろうか。

(14) デジタルの専門家のもと組織のセキュリティは常に高い状態になっているか確認ができていだろうか。IT に投資をすることで、職員の疲弊が軽減される部分、組織体制が強化される部分、より効率的に業務を推進できる部分はないだろうか。

(15) 多様な働き方を促進するために、副業や兼業、業務委託を希望する人材が働きやすい環境が整備されているだろうか。そのような人材に対して、雇用した職員と同レベルの情報共有や意思決定参加の機会を与えられているだろうか。DEI（多様性とアイデンティティの尊重、公平な活躍機会）は尊重されているだろうか。

セクター：

(16) データ集約や人材バンク、マッチング制度の必要性を広くセクター全体や社会に訴えることはできているだろうか。中間支援組織は、土業やファンドレイザー等専門性を有する人材を適材適所で NGO に紹介できる体制は取れているだろうか。

(17) 自身また自団体は、NGO のロールモデルとして、NGO の存在意義やその魅力等について社会に伝えきれているだろうか。

【財源】

個人：

(18) 職員は、ファンドレイジングの技術を身に着けるための研修の機会や最新のファンドレイジングに関する情報を得る機会を提供されているだろうか。

組織：

(19) 支出の一定程度を職員や組織が成長するための基盤強化や広報強化、ファンドレイジング等の予算として、優先的に確保できているだろうか。必要に応じて、基盤強化や人材育成、クリエイティブに対する助成金に積極的に応募しているだろうか。助成金が採択されなくても、責任をもって自己資金で実施されているだろうか。

(20) 組織全員の責任と役割のもと資金調達を行う体制は構築されているだろうか。誰か限られたメンバーに過度な負担がかかっていないだろうか。

セクター：

(21) 複数年、無指定、業務手続が簡素化された信頼ベースの資金や、事業と基盤強化の混合助成が、通常の事業助成より社会的インパクトを創出できることを、論理的に資金提供者に伝えられているだろうか。事業地の人々自身が事業を立案することの成功事例を資金提供者に伝えられているだろうか。

【事業】

個人：

(22) 事業の質を向上させるために、事業を担当する職員は、安全管理やスフィア基準（スフィアスタンダード）、人道支援の必須基準(CHS)、性的搾取・虐待およびセクシャルハラスメントからの保護（PSEAH）等の知識や技術を身に着ける機会は提供されているだろうか。

(23) 事業の質を向上させるために、事業を担当する職員は、事業立案や実施、評価、モニタリング等に必要な知識や技術を身に着ける機会は提供されているだろうか。必要に応じて、団体内部経験者または外部専門家による伴走の機会は与えられているだろうか。

組織：

(24) 安全管理やスフィア基準（スフィアスタンダード）、人道支援の必須基準(CHS)、性的搾取・虐待およびセクシャルハラスメントからの保護（PSEAH）等は、組織の規定等に組み込まれ、定期的に幅広いステークホルダーのもと見直しや研修（訓練）は行われている

るだろうか。

セクター：

(25) 安全管理やスフィア基準（スフィアスタンダード）、人道支援の必須基準(CHS)、性的搾取・虐待およびセクシャルハラスメントからの保護（PSEAH）等が、セクター全体に普及するように個人として、組織として貢献できているだろうか。

【コミュニティ】

個人：

(26) 個人として、国際協力 NGO 間の経営者同士、駐在員同士、新人同士など、様々なコミュニティに積極的に参加し、困ったときは助け合える関係性を構築できているだろうか。そのようなコミュニティの便益を享受するのみならず、その構築に積極的に貢献しているだろうか。組織は、そのような繋がりを職員が構築する機会を積極的に提供しているだろうか。

組織：

(27) 組織として同分野、同活動国・地域等の他の NGO との幅広い良好な関係は築けているだろうか。そのようなコミュニティの便益を享受するのみならず、その構築に積極的に貢献しているだろうか。ボランティア、プロボノに対して、ともに活動を担っていくスペースを提供できているだろうか。

セクター：

(28) 直接事業に関連しない異業種の団体や海外の NGO との幅広い良好な関係は築けているだろうか。そのようなコミュニティの便益を享受するのみならず、その構築に積極的に貢献しているだろうか。

第五章：海外で実施されている基盤強化策の特徴

各国・地域の非営利セクター向けのあらゆる施策は、その国・地域の政府と非営利セクターとの関わり方によって影響を受け、基盤強化施策もその影響を免れない。そのため第五章では、国・地域ごとに非営利セクターの歴史的な背景を辿り、その文脈を鑑みながら、基盤強化の特徴と、具体的にプログラムを実施している団体について調査した。

5-1. 米国

5-1-1. 背景

これまで数十年間、米国内外で NPO は急激に成長した。1960 年代から 1970 年代の社会運動の勃興をきっかけに政府は助成を通じて充実をはかり、この頃に基盤強化を行う中間支援組織も登場した。1980 年代のレーガン政権下で NPO は助成金を大幅にカットされ、同時に政府からの委託契約が増えたことで、NPO の商業化が進んだ。当時、基盤強化の対象はスタッフ個人に向けられることが多かった。

1990 年代から 2000 年代にかけて、能力構築、組織効果、戦略的慈善活動の台頭により、様々なサポート（資金調達、経営、戦略、ガバナンス、評価など）が登場し、2010 年代は後述の「非営利のエコシステム（nonprofit ecosystem）」と「DEI」が登場した²¹。

5-1-2. 特徴

(1) 「非営利のエコシステム」と基盤強化

2008 年に Stanford Social Innovation Review (SSIR)²²上で非営利におけるエコシステムの概念が論じられ、2014 年に非営利専門のコンサルティング企業 TCC Group が発表した「Capacity Building 3.0」²³内では、**基盤強化の対象として個人と組織の先にエコシステムがあることが示され**、その後、多くの非営利組織でエコシステムの活用が進んだ。

2020 年代に入るとエコシステムは、人種及び社会的な不平等に関する問題の加速化により、「DEI」をフィランソロピーの中心²⁴としたものへと変容してきた。

エコシステムの浸透とそれ自体の変容は、基盤強化を行う組織やその手法にも大きく影

²¹ 「Adene Sacks, Heather McLeod Grant, Kate Wilkinson (2017) "THE NEW NORMAL Capacity Building During a Time of Disruption" (openimpact)」 https://openimpact.io/wp-content/uploads/2022/05/TheNewNormal_CapacityBuildingDuringATimeOfDisruption-Report.pdf

²² Paul N. Bloom & J. Gregory Dees (2008) "Cultivate Your Ecosystem" (Stanford Social Innovation Review) https://ssir.org/articles/entry/cultivate_your_ecosystem

²³ Jared Raynor with Chris Cardona, Thomas Knowlton, Richard Mittenenthal, and Julie Simpson (2014) "Capacity Building 3.0 How to Strengthen the Social Ecosystem" (TCC Group) <https://www.tccgrp.com/wp-content/uploads/2018/09/Capacity-Building-3.0-How-to-Strengthen-the-Social-Ecosystem.pdf>

²⁴ Teri Behrens and Michael Layton (2021) "Dynamic and Disruptive Forces are Increasingly at Work in Philanthropy" The Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy (参照 2023-03-20) <https://johnsoncenter.org/blog/dynamic-and-disruptive-forces-are-increasingly-at-work/>

響した。例えば基盤強化を行う際に、エコシステムの認識とそこでの組織の役割を定義する「Fit Framework」²⁵などのサービスが登場し、基盤強化における現状分析でエコシステムを扱うことが増えた。また、長年にわたって非営利組織の変化や成長へのサポートを提供していた「Management Assistance Group : MAG」²⁶は、エコシステム自体への変化を指向し、そのために組織名およびビジョン、その基盤強化の内容を変えることになった。

(2) 「公平性」と基盤強化

2010年代に入り、従前の基盤強化の方法やシステム全体を「公平性」の視点から捉え直す声が高まってきた。

- 「基盤強化のシステム全体が、『白人至上主義』になっている」(デルタビジョンプロジェクト 2018 の報告書)²⁷
- 2020 年の SSIR 記事「Transformational Capacity Building」²⁸は、従来の能力構築モデルの限界を指摘し、有色人種の非営利組織の成長、自決、および回復力を支援するための新しいアプローチを提案した。
- 2021 年に GEO は報告書²⁹(※3)で従来の能力構築モデルを再考するよう資金提供者に呼びかけた。「BIPOC (Black, Indigenous, People of Color) が主導する団体、もしくは反人種差別や社会的正義に関する活動を行う団体への基盤強化を考慮すること」

(3) 対象の公平性

基盤強化を行う対象の団体やコミュニティ等への公平性に関する理解が進み、その宣言や行動が進み始めた。

- クレスゲ財団は 2016 年から公平性に焦点を当てたリーダーシップ助成「Fostering Urban Equitable Leadership program (FUEL)」³⁰を開始した。

²⁵ Julie Simpson (2016) “Using an Ecosystem Approach to Define Nonprofit Strategy” TCC Group (参照 2023-03-20)<https://www.tccgrp.com/insights-resources/insights-perspectives/using-an-ecosystem-approach-to-define-nonprofit-strategy/>

²⁶ ALISON LIN “Our Story” Change Elemental (参照 2023-03-20)<https://changeelemental.org/our-story/>

²⁷ THE DELTA VISION PROJECT (2018) “The Delta Vision: Building Capacity by and for Communities of Color”(The Delta Vision)https://communities-rise.org/wp-content/uploads/2021/05/NAC_Delta_Exec_Summary_DRAFT11_web.pdf

²⁸ April Nishimura, Roshni Sampath, Vu Le, Anbar Mahar Sheikh & Ananda Valenzuela (2020) “Transformational Capacity Building”(Stanford Social Innovation Review)
<https://svpdenver.org/wp-content/uploads/2020/09/SSIR-Transformational-Capacity-Building.pdf>

²⁹ GEO (2018) “Reimagining Capacity Building: Navigating Culture, Systems & Power” (GEO)
<https://www.ncfp.org/wp-content/uploads/2022/01/Reimagining-Capacity-Building-Navigating-Culture-Systems-Power-GEO-2021.pdf>

³⁰ Kresge Foundation “Fostering Urban Equitable Leadership (FUEL)” Kresge Foundation (参照 2023-03-20)<https://kresge.org/initiative/fostering-urban-equitable-leadership-fuel/>

- パッカード財団は 2020 年 8 月に、「正義と公平性」を支援するための助成を発表した³¹
- フォード財団は 2020 年 10 月に、人種的正義と市民権団体への支出倍増を発表した³²
- Candid は対象の公平性（特に人種）に関する情報、例えば助成金額の累計のほか、助成額の多い財団のリストなどをまとめている³³。

図 15：Racial equity funding since 2011

Racial equity funding since 2011	Who's investing in, and pledging to fund, racial equity? Where is that funding going? Granted and pledged totals, displayed in aggregate here, are cumulative since 2011.			
	41,328 Total number of funders	67,862 Total number of recipients	811,059 Total number of grants and pledges	\$68.0 B Total dollar value of grants and pledges

Candid” Funding for racial equity”より抜粋

(4) 方法の公平性

また、資金提供の方法に関しても、公平性を鑑みる取り組みが生まれてきた。

・「参加型助成金（participatory grantmaking）」³⁴

資金提供のプロセスにおいて、助成先の団体やコミュニティがその意思決定に関与するアプローチで、特に関係者の公平性と包摂性という観点で注目されている。

現在、多くの助成財団によって試みられており、その実践レポートが多数公開されている。なかでも、2016 年にフォード財団が始めた「BUILD イニシアティブ」は、「助成金受領者が活用方法を決める（grantee in the driver’s seat）」を掲げ、助成金の 60％は一般支援として助成先が希望する用途に利用でき、40％は「組織強化のための中核的支援」として長期的な成長を目的に利用できるものとなっている。

³¹ David Orr (2020) “Change Starts” Within David and Lucile Packard Foundation (参照 2023-03-20)

<https://www.packard.org/insights/news/change-starts-within/>

³² Ford Foundation (2020) “Ford Foundation Announces \$180 Million in New Funding for U.S. Racial Justice Efforts” Ford Foundation (参照 2023-03-20) <https://www.fordfoundation.org/news-and-stories/news-and-press/news/ford-foundation-announces-180-million-in-new-funding-for-u-s-racial-justice-efforts/>

³³ Candid” Funding for racial equity”candid (参照 2023-03-20) <https://candid.org/explore-issues/racial-equity>

³⁴ Candid “Participatory Grantmaking” candid (参照 2023-03-20)

<https://learningfor funders.candid.org/content-series/participatory-grantmaking/>

(参考) 助成金提供者による基盤強化の種類には以下がある。³⁵

1. 無制限なサポート — 一般的な運営助成金
2. 組織の能力強化助成金 — リーダーシップ、資金調達、コミュニケーション、評価、協力能力など、特定の組織能力の構築に焦点を当てた助成金支援
3. 組織の能力強化助成金と技術支援 — 助成金支援に加えて、特定の組織能力を構築することに焦点を当てたコンサルタントや財団スタッフによる技術支援を含む支援。技術支援プログラム、トレーニング、組織評価、同業者学習グループ、またはコンサルティング契約を含むことができる。
4. 集団的に能力を構築するための助成金 — 個々の助成先の能力ではなく、一連の助成先、ネットワーク、またはその他の協力プロジェクトの能力を構築するための助成金
5. 技術サービスプロバイダー、仲介者、または研究者への助成金 — 能力構築プロバイダーの能力を構築するための助成金または契約、または分野での知識と実践を開発するための助成金または契約

・「信頼に基づくフィランソロピー (Trust-Based Philanthropy)」³⁶

資金提供者が、コンプライアンスや管理ではなく、信頼と協力の立場から助成対象パートナーとの関係にアプローチするものである。具体的には、複数年にわたる無指定（＝使途を団体が決める）の資金提供、申請や報告などの事務手続きの簡素化、財団と団体の相互説明責任に根差した関係構築、基盤強化に関するサポートなどがある。

なお、「戦略的なフィランソロピーの代替手段 (Alternatives to Strategic Philanthropy)」³⁷という考え方も生まれてきている。現在の基盤強化の文脈においては、助成金の活用を戦略的に行うという考え方（いわゆる、診断、戦略及び計画策定、実行、評価の流れ）が一般的であり、主流でもある。しかしながら、このアプローチに対する批判も増えてきており、その代替手段が試行されている。

³⁵ GEO (2016) “STRENGTHENING NONPROFIT CAPACITY CORE CONCEPTS IN CAPACITY BUILDING”(GEO)

<https://www.cnjg.org/sites/default/files/resources/Strengthening%20Nonprofit%20Capacity.pdf>

³⁶ 2018 年、Robert Sterling Clark Foundation、Headwaters Foundation、Whitman Institute は、「Trust-Based Philanthropy Project」<https://www.trustbasedphilanthropy.org/>を立ち上げた。資金提供者と受領者との信頼に基づく助成を検証し、実践方法を取りまとめて提供し、実行をサポートしている。

³⁷ Teri Behrens and Tory Martin (2020) “Alternatives to Strategic Philanthropy Are Emerging” The Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy (参照 2023-03-20)

<https://johnsoncenter.org/blog/alternatives-to-strategic-philanthropy-are-emerging/>

5-1-3. 組織とプログラム情報

(1) Candid

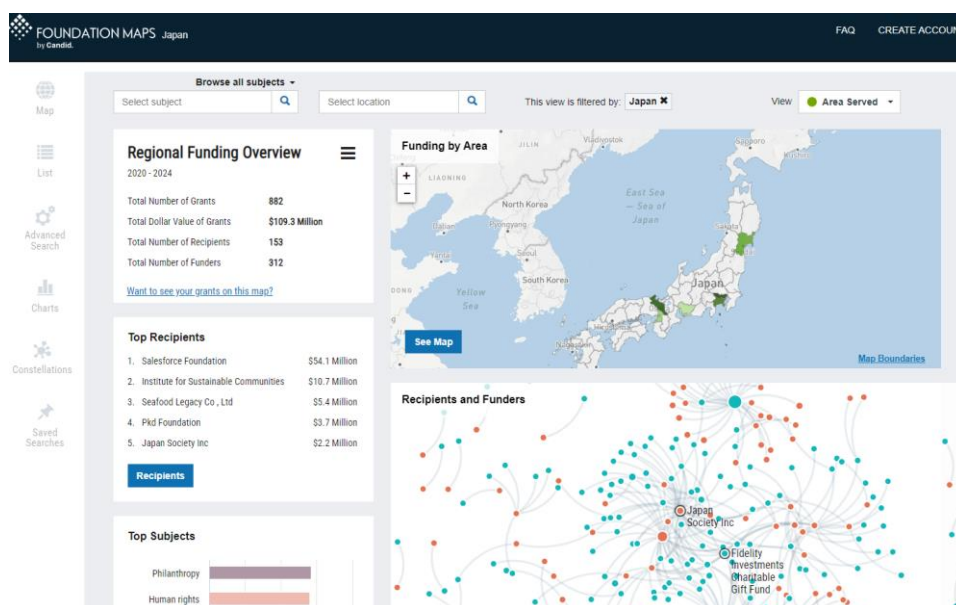
組織概要：

2019 年に GuideStar と Foundation Center が合併して設立された。「世界を変えたいと願う人々に必要なリソースを結びつける」ために、非営利組織を中心として、助成財団および法人・個人の支援者に向けた情報提供を行う。

基盤強化に関する主な活動：

- 180 万以上の非営利組織の情報が蓄積されたデータベース「Guidestar」の提供。
特徴は、寄付や助成を検討している法人・個人・財団が、掲載情報を参考に寄付先を検討・選定できることにある。一方で、非営利組織にとっては情報を掲載することで寄付や助成を受ける可能性を高める利点があり、近年は掲載情報が他の寄付プラットフォームと連携され、掲載の利点はより高まっている。つまり、非営利組織、資金提供者、プラットフォーム（寄付者と非営利組織とを結びつけるプロバイダー等）の 3 者にとって情報掲載のメリットがあることでソリューションとしての持続可能性が高いものとなっている。
- 24 万以上の助成財団と 230 万以上の助成を受けている非営利組織の情報が蓄積されたデータベース「Foundation Directory」の提供。
特徴は、非営利組織と助成財団とのマッチングの可能性を高めることにある。助成元が過去にどの団体にいくら助成したのか、その背景としての考え方や傾向などが掲載されており、非営利組織にとって相性の良い助成金を探すことができる。また、助成金の流れをビジュアライズして閲覧できる「Foundation Maps」も利用できる。

図 16：Foundation Maps



組織/活動に関する web 情報：

- HP <https://candid.org/>
- GuideStar <https://www.guidestar.org/>
- Foundation Directory <https://fconline.foundationcenter.org/>
- Foundation Maps <https://maps.foundationcenter.org/>

(2) Ford Foundation

組織概要：

1936 年に自動車メーカー「フォード」の創設者ヘンリー・フォードの息子エドセル・フォードが設立した。現在は全米 4 位の額を拠出する助成財団である。ミッション³⁸である「貧困と不正義を削減し、民主主義の価値観を強化し、国際協力を促進し、人類の成果を推進する」を目指し、三つの要素－（１）「個人（Individuals）」：リーダーシップ開発や専門トレーニングなど個人への支援、（２）「組織（Institutions）」：制度やネットワークの構築など組織への支援、（３）「アイデア（Ideas）」：社会的な利益に資する革新的なアイデアへの支援を軸に助成活動を行う。近年は、「不平等への挑戦（Challenging Inequality）」³⁹を掲げ、その根本的な要因を定義し（例えば、「公平性、寛容性、包括性を損なう、根付いた文化的物語」など）、その対処に関わる活動への助成に力を入れている。

基盤強化に関する主な活動：

- 「フォード グローバル フェローシップ（Ford Global Fellowship）」
2020 年に創設されたプログラムで、不平等へ挑戦している世界中のリーダーを対象に 18 か月間の学びと成長をサポートしている。3 週間以上の現地研修と定期的なオンライン研修、リーダーシップコーチの伴走、コミュニティでの交流等がある。
- 「ビルド（Building Institutions and Networks : BUILD）」
2016 年に創設された助成プログラムで、「助成金受領者が活用方法を決める（grantee in the driver's seat）」を掲げ、5 年間の長期提供を行う。助成額は 10 億ドルで、30 か国以上の 350 団体に助成した。特徴は、助成金の 60％は一般支援として助成先が希望する用途に利用でき、40％は「組織強化のための中核的支援」として、長期的な成長を目的とした用途に利用できることである⁴⁰。なお「中核的支援」とは、財務管理、評価と学習、人事管理、情報技術、戦略的コミュニケーションなどを

³⁸ 「ミッション」 <https://www.fordfoundation.org/about/about-ford/mission/>

³⁹ 「不平等への挑戦（Challenging Inequality）」 <https://www.fordfoundation.org/work/challenging-inequality/>

⁴⁰ 2024 年 3 月 7 日の為替レートでは約 1,500 億円で、1 団体平均 4.2 億円の助成

「Changing Grant Making to Change the World: Reflecting on BUILD's First Year」（2017.9）
<https://www.fordfoundation.org/wp-content/uploads/2017/09/build-evaluation-final-report.pdf> p.6

指す⁴¹。助成決定後は、外部パートナーの協力を得てのサポートのほか、評価ツール⁴²の結果を参考に組織的な課題に近い団体同士がともに成長できるピア支援などを通じて成長を促進する。

組織/活動に関する web 情報：

- HP <https://www.fordfoundation.org/>
- Ford Global Fellowship
<https://www.fordfoundation.org/work/investing-in-individuals/the-ford-global-fellowship/>
- BUILD <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/>

(3) TCC Group

組織概要：

1980 年に設立された非営利専門のコンサルティング企業で、「複雑な社会問題の解決」を目的に、戦略設計や能力開発、評価と学習の推進などを行う。2012 年 7 月、B Corp 認証を取得している。

基盤強化に関する主な活動：

- 「ローカライゼーション・アプローチ (localization approach)」⁴³ (TCC は「社会的または環境的課題によって最も影響を受けている人々の声を統合する」と定義) を、戦略設計や能力開発など、ソリューション全般に組み込む試みをしている。なお、その範囲は国際協力に限らず、米国内のコミュニティもその対象としている。
- エコシステムの認識とそこでの組織の役割を定義する「フィット・フレームワーク (Fit Framework)」を実施している。
- 非営利組織向けに、キャパシティ診断 (Core Capacity Assessment Tool : CCAT) を実施し、財団向けには、助成金プログラムの開発・実施・管理・評価、助成財団そのものへの評価 (Foundation Core Capacity Assessment Tool : FCCAT) などを実施している。

組織/活動に関する web 情報：

- HP <https://www.tccgrp.com/>
- Fit Framework

⁴¹ Ford Foundation 「Final Report BUILD Developmental Evaluation」 (2022.3)

<https://www.fordfoundation.org/wp-content/uploads/2018/11/build-report-final3.pdf>

⁴² 「Organizational Mapping Tool (OMT)」は、非営利組織がその組織の強化ニーズを特定し優先順位をつけるのを支援するために設計されたオープンソースの組織評価ツールである。組織開発の質的なマーカーを提供し、全スタッフを巻き込む設計となっている。

⁴³ 「localization approach」 <https://www.tccgrp.com/insights-resources/insights-perspectives/ensuring-readiness-of-your-organization-for-localizing-data-design-collection-and-use/>

<https://www.tccgrp.com/insights-resources/insights-perspectives/using-an-ecosystem-approach-to-define-nonprofit-strategy/>

- TCC Group's CCAT® <https://www.tccgrp.com/resource/ccat/>
- Foundation Core Capacity Assessment Tool (FCCAT)
<https://www.tccgrp.com/resource/fccat/>

(4) Change Elemental (旧 Management Assistance Group MAG)

組織概要：

「愛、尊厳、正義のための力を共同創造する」ことを目的に、非営利組織や財団、企業へにコンサルティングやコーチングなどのサービスを提供している。非営利組織の変化や成長へのサポートを提供していた「Management Assistance Group：MAG」が、エコシステム自体への変化を指向し、公平性を中心とした考えから、組織名およびビジョン等を変えた。

基盤強化に関する主な活動：

- 「深い公平性 (Deep Equity)」
組織の評価、共有ビジョンや構造的不平等の変革プロセスの策定、実践のガイダンスとサポートなどを行う。特徴的な点は、人種やその他の形態の文化的違いに焦点を当てながら、公平性、多様性、包括性、解放の実践に焦点を当てていることにある。
- 「変化の先導 (Leading Change)」
個人およびチームのリーダーシップ開発、具体的には、個別・グループ・チーム単位でのコーチング、またピアコーチングシステムの実践サポートなどがある。

組織/活動に関する web 情報：

- HP <https://changeelemental.org/>
- Deep Equity <https://changeelemental.org/offerings/deep-equity/>
- Leading Change <https://changeelemental.org/offerings/leading-change/>

(5) BoardSource

組織概要：

1988 年に設立され、「非営利組織の理事会のガバナンスとリーダーシップを強化」することを目的に、理事会の有効性及び組織への影響力を高めるために必要なサポートプログラムを提供している。近年は、「目的志向型の理事会 (Purpose-Driven Board Leadership)」⁴⁴の重要性を説いている。

基盤強化に関する主な活動：

- 「理事会の自己評価 (Board Self-Assessment：BSA)」

⁴⁴ 「目的志向型の理事会」 <https://boardsource.org/initiatives/purpose-driven-board-leadership/>

理事会のパフォーマンス評価として、理事一人一人からのフィードバックを基に理事会全体のパフォーマンスを測定する

- 「理事長/事務局長の評価（Assessment of the Chief Executive : ACE）」
理事長/事務局長のパフォーマンスを、年間業績目標、中核的能力、リーダーシップの資質、成果と課題の4つの軸から測定する
- パフォーマンス評価に応じて、研修プログラムの提供や個別コンサルティング（専門コンサルタント紹介）などを提供する。
- 資格認定制度。例えば「非営利理事会コンサルティング（Certificate of Nonprofit Board Consulting : CNBC）」の資格認定プログラムを提供している。

組織/活動に関する web 情報：

- HP <https://boardsource.org/>
- BSA/ACE <https://boardsource.org/board-support/assessing-performance/>
- CNBC
<https://boardsource.org/board-support/training-education/leadership-certificate-programs/certificate-nonprofit-board-consulting/>

(6) National Council of Nonprofits

組織概要：

1989年に設立された非営利アライアンス（The Alliance of *** Nonprofits）の中央組織。「ネットワークを通じて非営利組織の役割・能力・発言力を向上させること」を目的に、非営利セクター全体のための政策提言や調査、団体向けの基盤強化などを行う。全米45州の30,000超の非営利組織及び財団が加盟している。コロナ禍においては、連邦・州政府から非営利組織向けの融資等の資金提供の獲得・維持に貢献した。

基盤強化に関する主な活動：

- 非営利組織の運営に関わる情報（財務・税務、DEI、ガバナンス、資金調達など）を提供
掲載情報は、自組織での調査結果や執筆記事に限らず、他団体が提供しているリソースを収集し提示するなど豊富で、かつ実務を想定した外部専門家へのアクセス方法（提携している場合は割引あり、というメリット）も掲載している。

組織/活動に関する web 情報：

- HP <https://www.councilofnonprofits.org/>

(7) Inter Action

組織概要：

1984年に創設され、事務局はワシントンに置かれている。国連経済社会理事会（ECOSOC）の総合諮問資格（General Consultative Status）を持つ国際的な NGO である

他、米国における人道支援分野で最大規模の NGO 連携プラットフォームでもあり、190 以上の組織が会員となっている。

基盤強化に関する示唆

- 「NGO の将来に関する 2023 年の洞察 (2023 CEO Insights on NGO Futures: Adapting in a Changing World)」⁴⁵では“power shifting / power sharing / localization across programming”を最優先事項とする声が多かった。

5-2. 英国

5-2-1. 背景

英国におけるボランティアセクターと基盤強化に関する歴史は長い。近年で見ると、1997 年の労働党への政権交代は、ボランティアセクター及び中間支援組織にとって大きな節目でもあった。1998 年に、パートナーシップ文化への移行を目指し、政府とボランティアセクターとの関係に関わる覚書「コンパクト (Compact)」が提案され、2002 年にはボランティアセクターと効果的に活動するための方針を提示した「公共サービス提供におけるボランティア・コミュニティ・セクターの役割 (通称：横断的レビュー)」が英国政府より発表され、その中で中間支援組織は「インフラストラクチャー組織 (infrastructure organisation)」と表現された。メイ政権下 (保守党) の 2018 年には「Civil Society Strategy: building a future that works for everyone」⁴⁶を発表し、市民社会の育成を政府としても促進していくことを示した。

一方で、2010 年代は、「非営利のエコシステム (nonprofit ecosystem)」と「DEI」、そして「現地化」⁴⁷が注目され、近年これらのテーマの勢いは増している。

5-2-2. 特徴

(1) システムマップを活用した課題と解決方針の提示

Bond (British Overseas NGOs for Development : 以下 Bond と略) は、「現地主導 (locally-led)」に関する取り組みを振り返る過程⁴⁸で、「集団的な理解のプロセスを通じて、

⁴⁵ 「2023 CEO INSIGHTS ON NGO FUTURES: ADAPTING IN A CHANGING WORLD」

<https://www.interaction.org/blog/2023-ceo-insights-on-ngo-futures-adapting-in-a-changing-world/>

⁴⁶ 石村耕治ほか(2015)『英国チャリティ その変容と日本への示唆』(弘文堂)

⁴⁷ HM Government (2018) “Civil Society Strategy: building a future that works for everyone”

<https://www.gov.uk/government/publications/civil-society-strategy-building-a-future-that-works-for-everyone>

前回報告書：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。

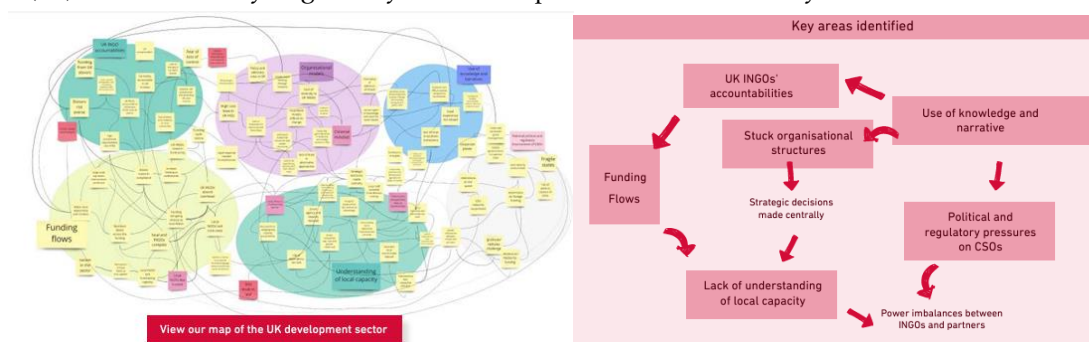
⁴⁸ Bond (2022) “Catalysing locally-led development in the UK aid system” (Bond)

<https://globalfundcommunityfoundations.org/wp->

システムをマッピングし、問題の根本原因を明らかにすることで、人々がコミットメントを持って合意」するアプローチを実践した。例えば、下図のように英国の NGO セクターの関係性をマッピング⁴⁹し、その力の不均衡や変化を阻害する原因を明らかにし、変化への取り組み⁵⁰に関するロードマップを作成した。なお、阻害要因として「制度的な人種差別」は全体に渡って影響を与えていることが浮き彫りになった。

(左) 図 17 : Map of the UK international development system

(右) 図 18 : Catalysing locally-led development in the UK aid system



図左 Bond “Map of the UK international development system”より抜粋

図右 Bond (2022)“Catalysing locally-led development in the UK aid system”(Bond)より抜粋

(2) ガバナンスへのアプローチ

先のシステムマップを通じて導かれた変化への取り組みの一つであるガバナンスに対しては、2020 年から、Bond は **CEO 向け**の反人種主義的な実践を構築するプログラムや、EDI（公平性、多様性、包括性）委員会での開発プログラムを通じて、リーダーシップとガバナンスの問題の解決に取り組んできた。

2021 年には、言葉には自分たちの価値観が反映され、自他への影響力があることから、その中に潜む植民地主義や時代遅れの考え方に気づき、変えていけるように**言語ガイド**⁵¹を作成し、公開した。

2023 年には、**組織全体**で反人種主義的な実践を行うためのフレームワーク集⁵²を公開し、

[content/uploads/2021/07/CatalysingLocallyLedDevelopment_BOND.pdf](https://www.bond.org.uk/wp-content/uploads/2021/07/CatalysingLocallyLedDevelopment_BOND.pdf)

⁴⁹ Bond “Map of the UK international development system” https://miro.com/app/board/o9J_krLOjZ0=

⁵⁰ 変化への取り組みとしては、下記の 3 カテゴリーで整理されている。

「1. UK donors' policies and practices」 「2. Governance structures and organisational models」 「3. Lack of trust in alternative or emerging approaches to development」

⁵¹ Bond (2021)“Taking British politics and colonialism out of our language: Bond’s language guide”(Bond) https://www.bond.org.uk/wp-content/uploads/2021/05/Bond_Decolonising-and-depoliticising_updated-2022.pdf

⁵² Bond (2023)“Anti-racism and decolonizing A framework for organisations”(Bond) <https://www.bond.org.uk/wp-content/uploads/2023/02/Anti-racism-and-decolonising-framework-com.pdf>

リーダー層から現場層まで幅広い層が取り組める方法を提示している。

(3) 資金調達モデルへのアプローチ

変化への取り組みの資金調達に関しては、2022 年に Bond が現地主導に適した資金提供モデルを設計するためのアイデアを物語形式でまとめた報告書⁵³を公開した。特徴は、現地 NGO/コミュニティ等の活動状況を事例として提示し、その取り組みが社会変革を促進するための資金提供の方法や視点について疑問を投げかけている。例えば、資金の用途をしばしば設備のみに求める傾向があるが、現地主導の視点に立つと、設備を扱う“人”へ充てることの重要性を感じる事例などがある。報告書を読むことで、**現地主導の理解を深めるとともに、そのために最適な資金提供の方法を自ら考えることができる。**

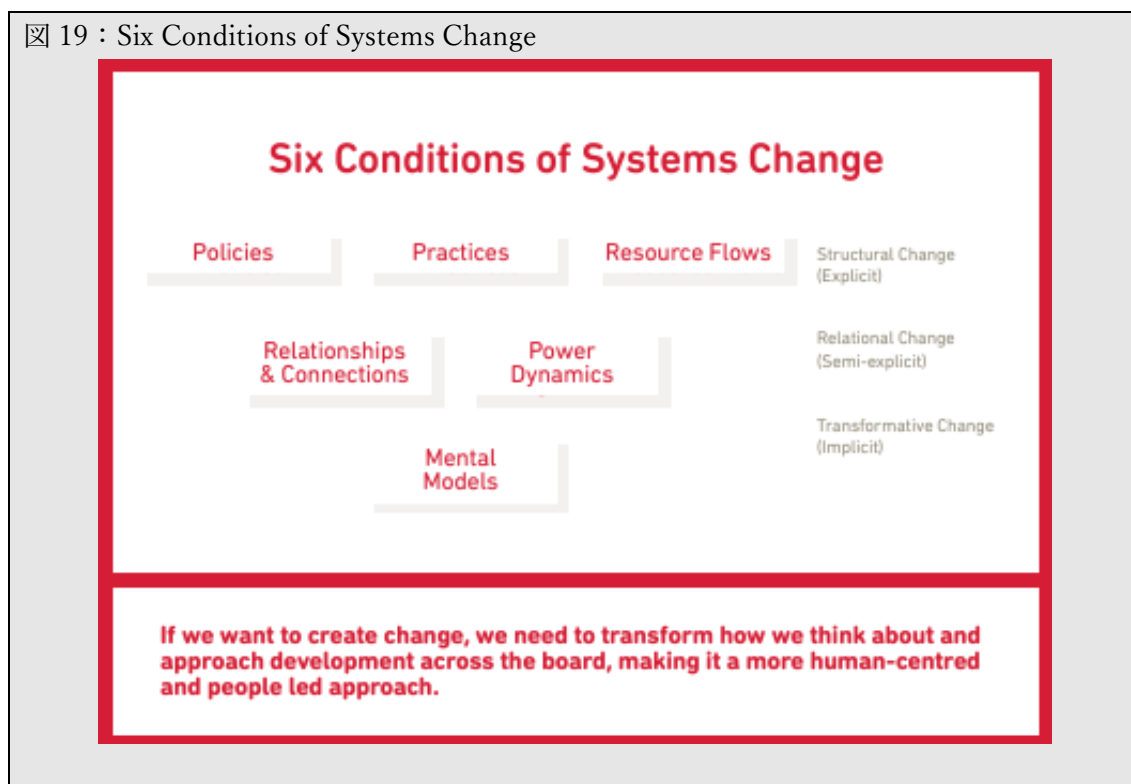
(以下、報告書の一部抜粋)

Recommendations for INGOs and funders

- ① メンタルモデル (Mental Models) : パートナiershipに人間性を中心に置く
- ② 権力のダイナミクス (Power Dynamics) : 部門内の権力不均衡と人種差別を明らかにし、開発とフィランソロピーの変革に関する対話に参加し学ぶ。知識が力であることを認識する
- ③ 関係性をつながり (Relationships & Connections) : 人々に投資する。コミュニティの脈拍を確認する。社会変革におけるリスクを受け入れる。計画と評価においてより人間中心かつ参加型のアプローチを採用する
- ④ 資源の流れ (Resource Flows) : 資金はコミュニティの核心に直接流れるべきである。投資の種を蒔き、長期的な取り組みを行う。

⁵³ Bond (2022) “What makes a good “locally led” funder? Stories from your partners”(Bond)
https://www.bond.org.uk/wp-content/uploads/2022/10/Booklet_-funding-Locally-led-development-logos.pdf

図 19 : Six Conditions of Systems Change



英国 NGO においては「現地主導 (Locally-Led)」と「権力の移行 (Shifting Power)」が課題であり、基盤強化においても大きく関連していると INTRAC の担当者は言う⁵⁴。

例えば、彼らが行う基盤強化プログラムは、「脱植民地化コンサルティング (Decolonising Consultancy)」「資金調達のモデル化 (Modelling Progressive Funding)」といった Bond の方針を踏まえた内容で実施されている。また、「変革のためのコンサルタント (Consultants for Change)」プログラム⁵⁵では、地元の NGO を支援するコンサルタント向けにネットワーク (学習の機会や専門トレーニング、ネットワーキングなど) を提供する。一方で Bond も、関係する組織やプログラムをマッピングし更新し続ける「イノベーションマップ」⁵⁶を提供し、システム全体の今がわかるようにしている。

⁵⁴ ヒアリングより

⁵⁵ Paul Knipe (2024) “A locally rooted, globally connected network of consultants for change” (INTRAC) <https://www.intrac.org/locally-rooted-globally-connected-network-consultants/>

⁵⁶ Bond “Innovation map” <https://kumu.io/gmbond/sector-innovations-map#innovation-map>

図 Bond “Innovation map”より抜粋

5-2-3. 組織とプログラム情報

(1) Bond (British Overseas NGOs for Development)

組織概要：

1993 年設立、400 団体以上の会員を持つイギリス最大の中間支援組織・ネットワーク NGO である。変化が早く複雑で予測困難な現在において、サービスやツール、専門性などの「提供」機能を通じて、英国 NGO がより効果的・持続可能であるように支援している。その範囲は、資金調達や公平性・多様性・包括性、セーフガーディングから透明性まで幅広いのが大きな特徴である。40 以上のグループがテーマごとに相互に学習するワーキンググループ制度や能力強化研修の他、イギリス政府や EU 政府に対して ODA 政策等の提言を行うと共に、NGO 活動の資金提供を行う政府や財団等のドナーの方針についての提言も行う。

基盤強化に関する主な活動：

- 能力強化研修

CSO 専門のコンサルティング会社 INTRAC と提携⁵⁷し、多様な研修プログラムを実施している。現在募集中のプログラムは「Advocacy Strategy and Influencing Skills – online」「Partner Capacity Strengthening – online」などがある。

● ワーキンググループ

⁵⁷ INTRAC と提携 <https://www.bond.org.uk/press-releases/2023/10/Bond-and-intrac-launch-new-partnership-to-provide-training-programmes-for-ngos/>

3,000 名を超える会員が所属しており、例えば「Sustainable Development Goals (SDGs) Group」は、2023 年 9 月に開催された国連 SDGs サミットへの勧告を行い、「Funding Working Group」は年 4 回の会議を開催し「Decolonising Funding」について議論を重ねた⁵⁸。

- **資金調達に関する包括的な情報提供**

英国外務省や財団、慈善信託など英国に拠点を持つ機関が提供している補助金/助成金の情報を包括的に提供している。それぞれの補助金/助成金へのアクセスのみならず、地域や金額などの条件で検索することや、外務省契約の入札に関する情報や資金調達のための学習機会へのアクセスなど、必要な情報を同一サイト内で網羅している。

組織/活動に関する web 情報：

- HP <https://www.bond.org.uk/>
- Training <https://www.bond.org.uk/training/>
- Groups <https://www.bond.org.uk/groups/>
- Funding <https://www.bond.org.uk/resources-support/funding/>

(2) INTRAC (the International NGO Training and Research Centre)

組織概要：

1991 年に設立された、NGO を中心とした CSO 専門のコンサルティング会社である。コンサルティングのほか、能力強化研修や調査分析を行う。2023 年に、ネットワーク NGO・Bond と提携し、能力強化研修を提供している。

基盤強化に関する主な活動：

- **トレーニング (Training)**

Bond と提携したプログラム実施の他、下記のようなインハウストレーニングも提供している。

⁵⁸ 2023 年度のワーキンググループの活動 <https://www.bond.org.uk/news/2023/12/how-bonds-working-groups-spent-2023-and-what-to-expect-in-2024/>

図 21：INTRAC によるインハウストレーニング

Monitoring, Evaluation and Learning	Programme Strategy and Design	Organisational and Capacity Development
Monitoring Evaluation and Learning	Theory of Change	Partner Capacity Building
Advanced M&E	Participatory Methodologies	Facilitation
Development of M&E Systems	Multi-Stakeholder Collaboration	Fundraising for Sustainability
Impact Assessment	Adaptive Programming	Governance
Action Research	Advocacy and Influencing	Financial Management
M&E of Advocacy	Gender Programming	Consultants for Change
We can also combine the above topics, or add additional ones, to create bespoke training to your requirements		

<https://www.intrac.org/how-we-work/training/in-house-training/>

● 組織・能力の開発（Organisational & Capacity Development）

主にコンサルティングサービスとして、戦略・評価の設計、モニタリング等を実施し、最近では「脱植民地化コンサルティング（decolonising consultancy）」「資金調達モデル化（modelling progressive funding）」の設計と実行に力を入れている。

組織/活動に関する web 情報：

- HP <https://www.intrac.org/>
- In-house training <https://www.intrac.org/how-we-work/training/in-house-training/>
- Organisational & Capacity Development <https://www.intrac.org/what-we-do/organisational-capacity-development/>

5-3. 韓国

5-3-1. 背景

韓国の NGO⁵⁹は、1987 年の「民主化宣言」以降本格的に広がり始め、政治や経済、環境問題などをテーマとした政策提言型の NGO が生まれた。なかでも、1998 年に発足した金大中政権は NGO の発展には資金が必要であるという視点に立ち、2000 年に「非営利民間団体支援法」を制定し、それまで特定の団体に配分されていた補助金を、ひろく公募による事業補助へと変化させた。

国際協力の分野では、1987 年、政府開発援助（Official Development Assistance: ODA）を開始し、1991 年に実施機関として韓国国際協力団（Korea International Cooperation

⁵⁹ 松井（2007）「韓国の市民運動と NGO」によると、韓国では「市民によって自発的に構成される公益性をもつ団体を称する用語として、NGO が使われている」。

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jpmyu/6/1_2/6_KJ00004725019/_pdf

Agency: KOICA) が設立された。経済協力開発機構 (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) へ 1996 年に加入し、2010 年には開発援助委員会 (Development Assistance Committee: DAC) に加入するなど、急速に発展を見せている。

中間支援に関しては、1999 年に、韓国の NGO 間の情報交換や協力関係の円滑な構築を目的に韓国国際開発協力民間協議会 (Korea NGO Council for Overseas Development Cooperation: KCOC) が設立され、翌 2000 年には、NGO を含めた市民団体のネットワークとして「韓国市民社会国際開発協力フォーラム (Korea Civil Society Forum on International Development Cooperation)」が発足した⁶⁰。

2023 年、韓国政府は非営利組織等の市民社会への補助金予算削減計画の発表を行い、大きな衝撃を与えた⁶¹。これにより、非営利セクターは政府との関係性から、財政面の影響を強く受ける点が改めて浮き彫りになった。また、今回の予算削減の背景として一部非営利組織による資金の不正使用が発表されたことで、市民社会への信頼性の低下が懸念されている。

5-3-2. 特徴

韓国国際開発協力民間協議会 (以下、KCOC と略) は、NGO への基盤強化として近年力を入れているものとして、加盟団体と国際組織とのパートナーシップを加速するプログラム「国際機関との連携プログラムの強化 (Accelerating Program International Organizations Partnership)」をあげている。これは国連機関や海外 (モンゴル、カンボジア、フィリピンなど) の NGO との連携を目的とした、共同ワークショップや現地視察などを提供するものである。こうした連携の背景として、「(政府からの補助金予算削減などから) 市民社会への支援や活動が大きな危機として訪れており、NGO 間の協力と連帯を強化する必要がある」(KHIS) ということが述べられている。

一方で、KCOC ほか基盤強化を行う 3 団体は共通して、NGO が直面する課題で「資金調達」をあげた。現在行われている基盤強化は、基本的なトレーニングの提供に終始しており、その拡充が課題として挙げられている。

⁶⁰ 国際開発協力市民社会フォーラム (Korean Civil Society Forum on International Development Cooperation: KoFID) : 2010 年に設立。韓国のさまざまな市民社会組織間のコミュニケーション、調整、ネットワーキングを支援 (※2024 年 2 月時点では web サイトにアクセスできない)

⁶¹ 2022/12/27 尹錫悦 (ユン・ソンニョル) 大統領は、「民間団体国庫補助金の透明性強化」を国政課題として、2020 年から 2022 年の 3 年間に非営利民間団体に支給された国庫補助金事業への監査を指示。※上記期間は文在寅 (ムン・ジェイン) 政権 参考: 中央日報

<https://japanese.joins.com/JArticle/304592?sectcode=400&servcode=400>

2023 年 6 月 4 日、大統領室は「2020~2022 年に 1 万 2,000 の民間団体を対象に支給された補助金を監査した結果、1,865 件の不正と不正を摘発した」とし「補助金 6 兆 8,000 億ウォンのうち約 314 億ウォンが不正使用であった」と発表した。そして政府は来年度の民間団体補助金予算を今年比 5,000 億ウォン以上削減する計画となっている。参考: 朝鮮日報 <https://www.futurechosun.com/archives/77916>

5-3-3. 組織とプログラム情報

韓国国際開発協力民間協議会

(Korea NGO Council for Overseas Development Cooperation : KCOC)

組織概要：

1999 年に設立され、韓国における国際開発協力の連携プラットフォームとして、140 以上の韓国 NGO が所属している。NGO 間及び外部とのネットワーク強化や組織基盤強化を目的としたプログラム提供などを行っている。

基盤強化に関する主な活動：

- 「国際機関との連携プログラムの強化 (Accelerating Program International Organizations Partnership)」。国連機関や海外 (モンゴル、カンボジア、フィリピンなど) の NGO との連携を目的とした、共同ワークショップや現地視察などを提供している。同協議会が最も力を入れているプログラムでもある。
- 「NGO の透明性及び説明責任の向上プログラム (NGO Transparency and Accountability Enhancing Program)」。「NGO 説明責任自己評価シート (NGO Accountability Self-Check)」を発刊し、研修の機会を提供している。
- 「KCOC アカデミー (KCOC Academy)」。リーダーシップなどの役職別、母子保健などの専門別、PCM などのスキル別の研修プログラムを提供している。
- 「人道支援の調整と支援プログラム (Humanitarian Assistance Coordination and Supporting Program)」。国内外の大規模な災害時において、対応にあたる NGO への支援 (例えば、プロジェクト管理とネットワーク構築のサポートや現地モニタリングなど) の中間支援機能を担う。

組織/活動に関する web 情報：

- HP <http://www.ngokcoc.or.kr/>
- NGO Transparency and Accountability Enhancing Program
<http://www.ngokcoc.or.kr/theme/ngokcoc/02/business04.php>

5-4. フィリピン

5-4-1. 背景

フィリピンの NGO は、政治・経済・社会など全般にわたって広く活動を行っており、人口あたりの NGO 数はアジアで最も多いともいわれている。特に、1986 年の「ピープルパワー」革命を経て樹立されたアキノ政権下で急増した。同政権による 1987 年憲法では NGO と市民活動団体 (People's Organizations : POs) が奨励され、1991 年の地方政府法で、NGO 等の役割を地方レベルで規定することで、憲法の目的を推進している⁶²。同じ年、

⁶² The Asian Development Bank (ADB) 「Civil Society Briefs: Philippines」 (2023/2)

<https://www.adb.org/publications/civil-society-briefs-philippines>

ネットワークによる NGO の影響力の拡大等を目的に CODE-NGO (Caucus of Development NGO Networks) が設立された。

社会経済開発の側面では、NGO 等は「行政に代わる社会実行部隊」として、また「海外からの補助の受け皿」として、政府の行政能力を大きく支えている。また政治の側面では、1986 年の「ピープルパワー」革命以降も、2001 年の「第 2 次ピープルパワー革命」や 2010 年のアキノ政権樹立時などで大きな役割を果たしており、「政府の政策やガイドラインが確実に遵守されるような監視機関」としての役割もある⁶³。

5-4-2. 特徴

CODE-NGO によると、フィリピンでの基盤強化は現地での開発に関するトレーニングがほとんどであるが、近年は組織力の向上を目的としたリーダーシップ研修に関心が集まっている。FOUNDATIONS BUILT ON STRENGTH が提供する「**LEAD to Serve Program Management (PM) コース**」では、「Philippine NGO Leadership Competencies Framework」を開発し、そのなかでは「INTEGRITY」や「Commitment to a Purpose」など 10 の視点からリーダーシップを学べる⁶⁴。

図 22 : Personal Relation Managerial



⁶³ The Asian Development Bank (ADB) 「Overview of NGOs and Civil Society: Philippines」 (2007/12)

<https://www.adb.org/publications/overview-ngos-and-civil-society-philippines>

フィリピンにおいて、People's Organizations(POs)は、草の根の住民組織を指し、メンバーはボランティアベースで活動している。フィリピンでは、NGO と POs が最も重要な市民社会の 2 大カテゴリーとされている。なお、NGO は国家と POs との間を仲介する機能も持ち、資金提供やネットワーク構築などを通じて POs をサポートしている。

⁶⁴ AF - LEAD to Serve through the NGO Sector Program (2021) Philippine NGO Leadership Competencies Framework (Explainer Video) https://www.youtube.com/watch?v=zTsuZ2I_C-0

一方で、CODE-NGO は「フィリピンの NGO が直面している最も困難な問題は、資金調達と持続可能性」と述べており、その解決方法を模索している⁶⁵。

5-4-3. 組織とプログラム情報

CODE-NGO (Caucus of Development NGO Networks)

組織概要：

1991 年に設立され、1,600 以上の NGO 等（市民活動団体や協同組合を含む）が所属している。ネットワーク NGO としてフィリピン NGO 界を代表する存在であり、政策提言において大きな影響力を持つ。ワーキンググループとして政策提言委員会も持ち、貧困発生の分析、政府開発予算、意思決定への民衆の参加等、多様な活動を行う。

基盤強化に関する主な活動：

- 研修事業

LEAD to Serve Program Management (PM) コース：近年力を入れているプログラム。NGO のマネージャー層を対象とした、プログラムマネジメントとリーダーシップの能力開発プログラム。ジェンダーと環境への配慮をプログラムやプロジェクトに組み込んでいる。

パンデミック対応のためのトレーニング：メンタルヘルス研修、事業継続計画の策定サポート、オンライン（zoom や e コマースツール等）の活用トレーニング。

- NGO のガバナンスと説明責任の向上 (Improving NGO Governance and Accountability)

「フィリピン NGO の行動指針 (Covenant of Philippine Development)」にて、開発理念、開発の目標、開発 NGO の役割、各セクターとの連携が明示されており、NGO が政策提言を行う上での基本的なフレームワークにもなっている。また、それに添った「行動規範 (Code of Conduct)」も制定され、CODE-NGO 傘下の NGO は皆この行動規範に署名している。違反した場合の罰則規定もある。

組織/活動に関する web 情報：

- HP <https://code-ngo.org/>
- LEAD to Serve Program Management (PM) コース⁶⁶ (※)
<https://afonline.org/lead-to-serve-program-in-full-swing-for-the-first-half-of-2023/>

5-5. 台湾

5-5-1. 背景

⁶⁵ ヒアリングより

⁶⁶ 「LEAD to Serve Program Management (PM) コース」は、「FOUNDATIONS BUILT ON STRENGTH」(フィリピンで 1972 年に設立された財団) が、CODE-NGO の委託を受けて実施している。

台湾外交部は、1989 年に「非政府組織国際事務会」⁶⁷を設置して以来、台湾の NGO による国際会議への出席や、海外の NGO を招いた交流活動などを支援してきた。その根底には、台湾の国際的な知名度やイメージの向上を図ることを目的とした政府－NGO 間での関係性が見られる⁶⁸。陳水扁総統は就任演説で「台湾の NGO は全民外交のための国際協力活動に参加すべき」と触れ⁶⁹、蔡英文総統は非政府組織国際事務会に寄せて「台湾は国際国民の模範となり、地球の一員としての責任を果たし、外交や地球規模の問題に具体的に貢献すべき」と述べている。

また、台湾外交部が発行する「TAIWAN 2022-2023 台湾のしおり」⁷⁰にも「政府は、台湾の NGO が世界との結びつきを強められるよう、(中略) 全体的な能力を高めることを支援している。さらに、海外の NGO が台湾に拠点を設置することを歓迎し、台湾の民主主義、自由、人権、繁栄をさらに促進するための環境づくりに取り組んでいる。」と記載されている。

5-5-2. 特徴

外交部非政府組織国際事務会の「2024 年も台湾の NGO と連携し (中略) 国際社会で (中略) その影響力を発揮できるようにしていきたい」⁷¹という発言の通り、台湾外交部は優秀な大学生を青少年大使に選出して外交友好国と訪問しあう「国際青少年大使交換プログラム」、NGO の国際参加力の強化と NGO の国際人材の育成を目的とした「NGO 国際人材育成コース」などを継続している。なかでも、ここ 2、3 年は海外の NGO を台湾に呼び込むために、その設置申請手続きの利便性向上に向けた法改正や、中国語と英語で情報提供するワンストップ型の窓口を設けるなどを進めた結果、アメリカ、ドイツ、チェコ、そして日本⁷²などの NGO が台湾に拠点を開設した。

⁶⁷ 非政府組織国際事務会 (Taiwan NGO) <https://taiwanngo.tw/>

⁶⁸ 非政府組織国際事務会 (Taiwan NGO) “Message from the Minister” <https://taiwanngo.tw/Post/80538>

⁶⁹ 近藤久洋 (2012) 「台湾の対外援助における目的とアプローチ」

https://www.jstage.jst.go.jp/article/ajiakeizai/53/5/53_28/_pdf

非政府組織国際事務会 (Taiwan NGO) “Capacity Building” <https://taiwanngo.tw/Post/80540>

⁷⁰ 台湾外交部 (2022) 『TAIWAN 2022-2023 台湾のしおり』

[https://multilingual.mofa.gov.tw/web/web_UTF-8/MOFA/glance2022-2023/2022-2023%20Taiwan%20at%20a%20Glance%20\(Japanese\).pdf](https://multilingual.mofa.gov.tw/web/web_UTF-8/MOFA/glance2022-2023/2022-2023%20Taiwan%20at%20a%20Glance%20(Japanese).pdf)

⁷¹ TAIWAN TODAY (2024) 「外交部の展望、今年も非政府組織 (NGO) と連携して外交に取り組む」
<https://jp.taiwantoday.tw/news.php?unit=149&post=247554&unitname=%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B9-%E6%94%BF%E6%B2%BB&postname=%E5%A4%96%E4%BA%A4%E9%83%A8%E3%81%AE%E5%B1%95%E6%9C%9B%E3%80%81%E4%BB%8A%E5%B9%B4%E3%82%82%E9%9D%9E%E6%94%BF%E5%BA%9C%E7%B5%84%E7%B9%94%E7%BC%88NGO%E7%BC%89%E3%81%A8%E9%80%A3%E6%90%BA%E3%81%97%E3%81%A6%E5%A4%96%E4%BA%A4%E3%81%AB%E5%8F%96%E3%82%8A%E7%B5%84%E3%82%80>

⁷² テラ・ルネッサンス (2023) 「【台湾】台湾に社団法人を設立！～設立式典を実施～」

<https://www.terra-r.jp/blog/20231014.html>

また、台湾のネットワーク NGO である台湾国際開発連盟（Taiwan AID）は NGO の重要性として「地域間の対話と協力を促進すること」と述べ、南及び東南アジア諸国の NGO 専門家を台湾に招聘して能力開発プログラムを行う「NGO Fellowship Program（NGO フェローシッププログラム）」⁷³を実施し、各国との中長期的な繋がりとして「ホスト」としての台湾が NGO のハブとなることを目指している。

一方で、Taiwan AID は、台湾の NGO が抱える課題として、伝統的な団体には資金が集まり易く、新興の団体には資金が集まり難い「資金の不均等」の課題と、そうした資金不足による「スタッフの離職」の課題、そして台湾政府がプロジェクト単位での協力に留まりがちな「“寄付者”的な姿勢」の課題、を挙げている⁷⁴。

5-5-3. 組織とプログラム情報

外交部非政府組織国際事務会（Taiwan NGO）

組織概要：

1989 年に台湾外交部が設立した、台湾の NGO による国際会議への出席や、海外の NGO を招いた交流活動などを支援している機関である。

基盤強化に関する主な活動：

- 海外 NGO の台湾オフィス設立支援

中国語と英語で情報提供するワンストップ型の窓口を設け、専従スタッフを置いて設置作業に協力してきた。こうした支援と協力は個々のケースに合わせて提供しており、関連法規や手続き上の疑義の解消、拠点設置に関する文書の作成、認証、INGO の台湾における運営、外国人スタッフの招聘や就任、ビザの申請、税務、さらにはレンタルオフィスの紹介など様々な面を網羅している。

- その他の NGO 支援

優秀な大学生を青少年大使に選出して友好国と訪問しあう「国際青少年大使交換プログラム」、NGO の国際参加力の強化と NGO の国際人材の育成を目的とした「NGO 国際人材育成コース」、外交部と台湾内 NGO の官民連携の促進を目的とした「NGO リーダーフォーラム」などを実施している。

組織/活動に関する web 情報：

- HP <https://taiwanngo.tw/>
- 台湾オフィス設立支援 <https://taiwanngo.tw/InTaiwan>

⁷³ 台湾国際開発連盟（Taiwan AID）<http://www.taiwanaid.org/en> 2004 年に設立（2013 年に法人登録）、台湾を拠点とする 30 弱の非政府組織（NGO）が所属するプラットフォーム。台湾国際開発連盟（Taiwan AID）「NGO FELLOWSHIP PROGRAM」<http://www.taiwanaid.org/en/news/546>

⁷⁴ ヒアリングより

第六章：日本で実施されている基盤強化プログラム

本章では、日本国内で国際協力 NGO が参加可能な、3つの行政や独立行政法人、5つの民間企業、16の非営利組織による基盤強化施策プログラムを紹介する。6-1 では施策の全体像がわかるように、「NGO 対象基盤強化プログラム（資金提供）」「NGO 対象基盤強化プログラム（資金提供以外）」「NGO スタッフ個人対象基盤強化プログラム」に分け、3つの「NGO 基盤強化マップ」としてまとめた。マップ内の番号は本章掲載箇所番号を示し、事項以降に各団体のプログラムの概要を記載している。なお、事業助成については判断が分かれるところだが、基盤強化に資すると思われるものは、対象範囲とした。

6-1. 「基盤強化施策マップ 2024」

6-1-1. NGO に対する基盤強化プログラム（資金提供）

「NGO に対する基盤強化プログラム（資金提供）」は、縦軸に1事業当たりの予算規模、横軸に対象層とする団体の想定組織規模を置き分類した。縦軸横軸ともに上限又は下限がその範囲に含まれる領域としている（例：「想定組織規模 5,000 万円以下」は、3,000 万円～9,999 万円に該当）。また、色が濃いほど、中心的な対象層を指している。各プログラムの詳細は、マップ内の本章掲載箇所番号を確認し、参照いただきたい。

図 23：NGO に対する基盤強化プログラム（資金提供）

最大予算 500 万円 以上 ／1 事業				みてね基金（ETIC.） 6-2-16 ※事業助成		
		JPF チャレンジ枠（JPF） 6-2-20 ※伴走付事業助成				
		アウトカム fund for IMM（日本ファンドレイジング協会） 6-2-22 ※成果連動型				
最大予算 100 万円～ 499 万円 ／1 事業	NGO 研究会（外務省） 6-2-1					
	NGO 事業補助金（外務省） 6-2-1					
		環境 NGO・NPO 若手プロジェクトリーダーの育成支援 （環境再生保全機構） 6-2-2				
	世界の人のための JICA 基金活用事業（JICA） 6-2-3 ※伴走付事業助成					
		Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGs （パナソニック ホールディングス） 6-2-6				
		JICS NGO 支援事業（JICS） 6-2-9				
最大予算 1 万円～ 99 万円 ／1 事業	NGO ソーシャルチェンジ支援（アユス） 6-2-15					
	関西地域 NGO 助成プログラム（関西 NGO 協議会） 6-2-18					
	東海地域 NGO 活動助成（名古屋 NGO センター） 6-2-21					
	九州地域 NGO 活動助成（NGO 福岡ネットワーク） 6-2-24					
想定 組織規模	1～499 万円	500 万円～ 1,499 万円	1,500 万円～ 2,999 万円	3,000 万円～ 9,999 万円	1 億円～ 2 億 9,999 万円	3 億円以上
参考 組織段階	事業開始から間もない事業や組織を作る段階			事業や組織の認知度が向上し、 成長しつつも、まだ安定とは 言えない段階		事業や組織が 安定的に成長 しうる段階

6-1-2. NGO に対する基盤強化プログラム（資金提供以外）

「NGO に対する基盤強化プログラム（資金提供以外）」は、縦軸にサービスや機会の提供の概要、横軸に対象層とする団体の想定組織規模を置き、分類した。横軸は上限又は下限がその範囲に含まれる領域としている（例：想定組織規模 5,000 万円は、3,000 万円～9,999 万円に該当）。色が濃いほど、中心的な対象層を指している。各プログラムの詳細は、マップ内の本章掲載箇所番号を確認し、参照いただきたい⁷⁵。

図 24：NGO に対する基盤強化プログラム（資金提供以外）

全般	NGO 等提案型プログラム（JICA） 6-2-3						
			Panasonic NPO/NGO サポートプロボノ プログラム(パナソニック ホールディングス) 6-2-6				
				NGO ユニット勉強会（JPF） 6-2-20			
	JANIC ワーキンググループ（JANIC） 6-2-19						
バック オフィス				B-SAPO（NPO サポートセンター） 6-2-17			
デジタル			TechSoup（日本 NPO センター） 6-2-23				
		TIS デジタル基盤強化プログラム（日本 NPO センター） 6-2-23					
営業代行					conggrant for Business （conggrant） 6-2-5		
第三者認証		グッドガバナンス認証制度・ベーシックガバナンスチェック制度 （日本非営利組織評価センター） 6-2-13					
		アカウンタビリティ・セルフチェック（JANIC） 6-2-19					
紹介	NPO 支援コレクション（NPO サポートセンター） 6-2-17						
寄付募集		マンスリー寄付挑戦プログラム （conggrant） 6-2-5					
				conggrant NEXT（conggrant） 6-2-5			
クリエイティブ		SOCIALSHIP （リタワークス） 6-2-7					
		nuweb（ニューウェブ）（リタワークス） 6-2-7					
安全管理				NGO 安全基準（JaNISS/JPF） 6-2-10			
想定 組織規模	0 円	1～ 499 万円	500 万円～ 1,499 万円	1,500 万円～ 2,999 万円	3,000 万円～ 9,999 万円	1 億円～ 2 億 9,999 万円	3 億円以上
参考 組織段階	事業開始前 の段階	事業開始から間もない 事業や組織を作る段階			事業や組織の認知度が 向上し、成長しつつも、 まだ安定とは言えない 段階		事業や組織 が安定的に 成長しうる 段階

⁷⁵ タイミングの関係で詳細を取り上げることはできなかったが、2024 年 3 月 29 日（金）「READYFOR ファンドレイジングサービス」が新たに発表された。時代に即したファンドレイジングのセオリーに基づき、独自開発した「戦略設計」と「実行伴走」がオーダーメイドで提供される。<https://fr.readyfor.jp/>

6-1-3. NGO スタッフ個人を対象とした基盤強化プログラム

「NGO スタッフ個人を対象とした基盤強化プログラム」は、縦軸にサービスや機会の提供の概要、横軸に対象層（新人向け、中堅向け、専門家向け）を置き、分類した。各プログラムの詳細は、マップ内の本章掲載箇所番号を確認し、参照いただきたい。

図 25：NGO スタッフ個人を対象とした基盤強化プログラム

全般	NGO 等向け基礎からはじめる国際協力事業研修 (JICA) 6-2-3		
	SDGs 推進者によるぶっちゃけトーク (NGO2030) 6-2-11		
	N たま研修 (名古屋 NGO センター) 6-2-21		
	NGO カレッジ (FUNN) 6-2-24		
支援者育成		支援力応援プログラム(パナソニック ホールディングス) 6-2-6	
組織運営	NGO 相談員 (外務省) 6-2-1		
	ガバナンス太田塾 (日本非営利組織評価センター) 6-2-13		
	社会起業塾イニシアティブ (ETIC.) 6-2-16		
	各種研修 (ETIC.) 6-2-16		
	Good Business Studio (NPO サポートセンター) 6-2-17		
人材育成	NGO インターン・プログラム(外務省)6-2-1		
		NGO スタディ・プログラム(外務省) 6-2-1	
	環境ユースフィールド研修 (地球再生保全機構) 6-2-2		
表彰	アークス NGO 新人賞 (アークス) 6-2-15		アークス NGO 大賞 (アークス) 6-2-15
資金調達	准認定ファンドレイザー資格認定制度 (日本ファンドレイジング協会) 6-2-22		
		認定ファンドレイザー資格認定制度 (日本ファンドレイジング協会) 6-2-22	
	ファンドレイジング・日本 (FRJ) (日本ファンドレイジング協会) 6-2-22		
広報	「伝えるコツ」セミナー (日本 NPO センター)6-2-23		
事業運営	国際協力人材育成研修 (アイ・シー・ネット) 6-2-4		
		PCM 研修 (FASID) 6-2-8	
	国際協力分野の事業マネジメントコース (FASID) 6-2-8		
	安全管理研修 (JaNISS/JPF) 6-2-10		
	人道支援の国際基準研修、PSEAH 研修等 (JQAN/JPF) 6-2-14		
		QA トレーナー養成研修 (JQAN/JPF) 6-2-14	
コミュニティ形成	コミュニティ形成 (N ピボ) 6-2-12		
	新人向け (基礎)	中堅向け (中級)	専門家向け (上級)

6-2. 日本で実施されている基盤強化プログラムの概要

6-2-1. 外務省

外務省国際協力局では、日本の NGO の活動基盤強化や専門性の向上を目指す「NGO 活動環境整備支援事業」として 4 つのプログラムを、また別の形で補助金を提供している。

(1) NGO 相談員「経験豊富な NGO に気軽に悩みの相談が可能」

概要：国際協力 NGO が、運営や事業などの悩みごとを、国際協力分野で経験と実績をもつ全国の日本の NGO 団体（外務省委嘱「NGO 相談員」、2023 年度実績 10 団体）に随時相談できる制度。2022 年度は、一般市民からの相談対応を含め、延べ 1 万件を超える相談が寄せられており、その内、NGO 関係者からの相談は、延べ 4,350 件であった。

対象：広く国際協力 NGO 及び一般市民が対象。

活用方法：NGO 相談員のページ⁷⁶より、最新の受託団体確認の上、年度内随時問い合わせ。外務省と相談員受託団体の契約上、4 月は対象外となることもあるので注意。

(2) NGO インターン・プログラム「自団体の若手育成費用が対象」

概要：若手人材の育成を行う国際協力 NGO が、その育成にかかる経費を受給できるプログラム。対象期間は約 10 か月間で、約 180 万円＋交通費、海外研修にかかる渡航費や宿泊代、インターン使用の備品借上費が支給対象となっている。一定の条件のもと、二年目以降の継続採用もあり、2023 年度 7 団体中新規が 4 団体、継続が 3 団体となっている。

対象：インターン対象者は、「原則として、国際協力分野に従事する日本の NGO での勤務を希望する、大学卒業以上の若手人材であること」「応募団体にて新規にインターンとして採用する人材、または令和 5 年 1 月 1 日以降に有給専従職員として採用された人材（ただし、過去に他団体で有給専従職員勤務経験ない人材）であること」となっており、受託団体は、その育成に資する体制が整っていることが条件となる。（詳細は募集要項）

活用方法：毎年 4 月頃に外務省「国際協力と NGO⁷⁷」の HP ページにて約一ヶ月間募集が行われる。なお、2023 年度は、2023 年 4 月 18 日（火）～5 月 15 日（月）。受託団体は、事前に対象となるインターン生と調整の上、応募する必要がある。

(3) NGO スタディ・プログラム「国内外におけるスタッフ研修費用が対象」

概要：国際協力 NGO に所属する中堅職員が、国内外で最短 3 日間～数カ月間の研修を受講する際の経費を受給できるプログラム。OJT 方式による「実務研修型」と研修機関が提供するプログラムの受講を通じた「研修受講型」がある。渡航費（または国内交通費）、滞在費、研修手当、受入機関に支払う経費（または研修プログラム受講料）が対象となる。

対象：「研修対象者が、NGO 等に通算 3 年以上活動経験があること」「原則 5 年程度の活

⁷⁶ 「NGO 相談員」 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda_ngo/shien/soudanin.html

⁷⁷ 「国際協力と NGO」 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda_ngo.html

動実績のある NGO に所属していること」などの基準があり、現所属団体や他の NGO の能力強化の長期的推進に貢献することが求められている。（詳細は募集要項）

活用方法：毎年年 2 回（2023 年度は 5 月と 8 月）の募集となっており、前述の外務省「国際協力と NGO」の HP ページや事務局受託団体の HP（2023 年度は JANIC）にて募集告知が行われる。

(4) NGO 研究会「国際協力 NGO が直面する共通テーマの調査研究費用が対象」

概要：国際協力 NGO が直面する共通の課題をテーマとして通年で調査・研究、セミナー、ワークショップ、シンポジウムなどを行い、具体的な改善策を報告・提言することに対する費用を受給できるプログラム。過去の採択テーマは、対象 HP⁷⁸にて掲載されている。

対象：「特定非営利活動法人または非営利法人であること」「外務省競争参加資格（全省庁統一資格）において「役務の提供等」の「A」「B」「C」「D」の何れかの等級に格付けされた競争参加資格を有する者であること」などがある。（詳細は募集要項）

活用方法：毎年 12 月頃にテーマ募集が、3 月頃にテーマに対する申請募集が、前述の外務省「国際協力と NGO」の HP ページを通じて告知される。

(5) NGO 事業補助金「案件形成や評価、調査・セミナー開催費用が対象」

概要：開発協力事業の案件発掘や評価等に対する「プロジェクト調査事業」、日本国内にて実施する調査やセミナー等に対する「国内における国際協力関連事業」、同海外にて実施する「海外における国際協力関連事業」がある。1 件あたりの交付額は、総事業費の 2 分の 1 以下、かつ 30 万円以上 200 万円以下。過去採択テーマは、対象 HP⁷⁹にて掲載されている。

対象：法人格を有する日本の国際協力 NGO。（詳細は募集要項）

活用方法：毎年 4 月頃に前述の外務省「国際協力と NGO」ページを通じて告知される。

体験談：国際協力 NGO センター 堀内葵さん（2012 年 NGO インターン・プログラム）

2 年間のプログラム参加期間を通じて、日本国内では IMF 臨時総会等に関わり、NGO ネットワーク運営の基礎を学ぶとともに、海外研修では、カンボジアを訪問し、海外のネットワークの運営を学びました。あれから 10 年以上経ち、現在、C7 運営委員や海外ネットワーク NGO との連携を担うなど、当時の学びを NGO セクターの発展に活かすことができます。

⁷⁸ 「NGO 研究会」 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda_ngo/shien/kenkyukai.html

⁷⁹ 「NGO 事業補助金」 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shimin/oda_ngo/shien/hojyokin.html

6-2-2. 独立行政法人環境再生保全機構（ERCA）⁸⁰

「地球環境基金」では環境分野として国内最大規模のプロジェクト助成として「助成事業」を行う傍ら、広く市民団体の能力強化を目的とした「振興事業」を実施している⁸¹。

(1) 環境 NGO・NPO 若手プロジェクトリーダーの育成支援「若手人件費と研修の提供」

概要：環境保全団体の若手職員の人材育成の支援を目的に、活動推進費（賃金）として年間上限 360 万円の助成と、ロジカルな考え方、プロジェクト・マネジメント、資金・資源の調達、他セクターとの協働などに関する年 3 回の研修（3 年合計、上限 1,080 万円の助成と 9 回の研修）、メンターによる伴走支援を行っている。対象は、「プロジェクト助成」を受けている団体の中から、毎年新しく 8 名から 10 名が採択されている。

対象：2024 年度の対象者は、「助成開始年度 4 月 1 日時点で団体の常勤職員として雇用関係にあり、助成要望活動のプロジェクトリーダーであること」「2024 年 4 月 1 日時点で満 40 歳未満であり、非営利組織の常勤職員として環境保全活動の従事歴が 10 年未満の者（かつ行政機関の経験 20 年未満の者に限る）」となっており、団体も非営利法人であることとなっている。その他、詳細は募集要項参照。

活用方法：同機構の HP において毎年 10 月頃に募集要項が掲示され、説明会等を経て、12 月までに助成金交付要望書を提出する。

(2) 環境ユースフィールド研修「環境保全に携わる人材発掘・育成用の国内研修」

概要：将来的に環境 NGO・NPO を始めとする様々なセクターで環境保全に携わる人材を発掘・育成することを目的とした国内研修。「事前研修（オンライン）」「本研修（フィールド）」「事後報告会（オンライン）」の 3 部構成で、2022 年度は熊本県で 3 日間行われた。同参加費は、無料であるものの、別途居住地から集合・解散場所までの交通費、本研修期間中の宿泊実費（2 泊分、13,000 円程度）及び飲食に係る費用等自己負担が必要となる。

対象：「地域の環境保全に強い関心をもつ 18 歳以上 25 歳以下の男女（高校生不可、未成年者は保護者の同意が必要）」「一時的な短期滞在者や行政機関に所属する者でないこと」等となっており、詳細は募集要項参照。

活用方法：同機構の HP に掲載される募集要項に基づき応募。2023 年度の締め切りは、2023 年 8 月 31 日であった。

体験談：「環境・持続社会」研究センター 遠藤 理紗さん（2015 度若手プロジェクトリーダー）

計画立案・広報・マーケティング・ファンドレイジング等、活動に必要なノウハウを幅広く学べました。また、合意形成・協働手法など、ロールプレイングを通じて実践的に練習できたことが、現在多くのステークホルダーとの対話や提言活動に役立っています。

⁸⁰ 「地球環境基金」 <https://www.erca.go.jp/jfge/>

⁸¹ なお、現在、助成事業及び振興事業の見直しを進めているため、上記のプログラムについても変更等の可能性がある。

6-2-3. 独立行政法人国際協力機構（JICA）

JICA では、市民参加協力事業を通じて、NGO を含む市民による開発事業を推進する一方で、国際協力 NGO に対して様々な能力強化のプログラムを提供している。

(1) NGO 等提案型プログラム「NGO による NGO に対する研修」

概要： NGO 等（提案団体）からの能力強化に資する提案を受け付け、NGO 等（プログラム受講団体）に研修を提供するプログラム⁸²。2019 年度、2020 年度の採択案件数は、各 7 件で、休止期間をはさんで、2023 年度から再開している。実際に参加できる研修の内容は、各年度の受託団体によって変わるものの、国際協力事業実施能力向上に資するプログラム、あるいは組織基盤強化に資するプログラムが実施されている。

対象： プログラムによるため、詳細は各事業募集要項を参照。

活用方法： プログラムによるため、毎年 4 月以降に受託団体 HP や JICA PARTNER 参照。

(2) NGO 等向け基礎からはじめる国際協力事業研修「事業実施に役立つ研修」

概要： 開発途上国における事業運営に必要な知識についてワークショップを通じて学ぶ研修。「計画・立案編⁸³」と「モニタリング・評価編⁸⁴」があり、2023 年度は、半日×2 日間の研修が前者で 14 回、後者で 8 回実施されている。また、希望団体には、講師が個別案件に対して課題整理・アドバイスを行う「個別相談」が提供されている

対象： 事業運営に関し、基礎的な知識や考え方を習得したい NGO 等のスタッフ

活用方法： 同機構の HP に掲載される募集要項に基づき応募。

(3) JICA 基金活用事業「伴走支援制度により事業内容のブラッシュアップも図る制度」

概要： 「開発途上国・地域の人びとの貧困削減や生活改善・向上に貢献する活動」及び「日本国内の多文化共生社会の構築推進、外国人材受入れ支援に関する活動」に関する提案型対する事業助成であるものの、「伴走支援制度」も用意されている。

対象： 日本国内の非営利法人、任意団体等。詳細は要項参照。

活用方法： 同機構の HP に掲載される募集要項に基づき応募⁸⁵。

体験談：Foot Roots 瓜生田 優紀さん（2022 年度 JICA 基金活用事業）

現地の方々との意思疎通を基にした事業運営の在り方や団体の強みを活かした体制の構築など、事業開始前から各事業段階に応じて、豊富な経験を基にした助言をいただき、事業の実践に大いに活かすことができました。

⁸² 「NGO 等提案型 P」 https://www.jica.go.jp/activities/schemes/partner/ngo_support/ngo_proposal/index.html

⁸³ 「計画・立案編」 https://www.jica.go.jp/activities/schemes/partner/ngo_support/ngo_pcm/index.html#a02

⁸⁴ 「モニタリング評価編」 https://www.jica.go.jp/partner/ngo_support/ngo_pcm_02/index.html

⁸⁵ 「JICA 基金活用事業」 https://www.jica.go.jp/partner/ngo_support/ngo_pcm_02/index.html

6-2-4. アイ・シー・ネット株式会社

アイ・シー・ネット株式会社は、世界 150 か国以上での経験を有する開発コンサルタント企業で、JICA 受託事業及び自主事業として NGO が参加可能な研修を実施している。

(1) 個人向け国際協力人材育成研修「プロジェクト管理や社会調査に関する研修」

概要： JICA をはじめとする国際協力機関でスタンダードとされているプロジェクト管理手法である「プロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）手法研修（年 4 回、2～4 日間）」と、国際協力の現場で数多くの調査プロジェクトを実施してきた講師が、理論と演習を組み合わせる「国際協力のための社会調査法研修（年 1 回）」の 2 つがある。参加費は、「PCM 計画立案研修」が 44,000 円、「PCM モニタリング評価研修」が 55,000 円、「PCM ファシリテーター養成講座」が 66,000 円、「国際協力の社会調査法研修」が 30,360 円となっている⁸⁶。

対象： 若手～中堅の開発コンサルタントや NGO 職員、大学生、JICA 海外協力隊経験者等、これから国際協力業界で活躍したいと考えている幅広い世代が対象。

活用方法： 該当ページを確認の上、応募。

⁸⁶ 「個人向け国際協力人材育成研修」 <https://www.icnet.co.jp/business/training/>

6-2-5. コングラント株式会社

導入団体は 2,140 団体を超え、寄付流通総額は 56 億円を超えた NPO 専用の決済代行会社。NPO 向けの様々な基盤強化プログラムが用意されている。

(1) コングラント NEXT「ファンドレイジング強化のための有償伴走支援」

概要：団体の活動や強み・弱み、ステークホルダー、アクションプラン等の整理を行うとともに、画像作成やページ作成などのクリエイティブ部分の改善を図り、ファンドレイジングを強化していくための有償伴走支援プログラム。内容や時間数に応じて、年間事業予算規模 1,000 万円程度の団体に対する月 7 万円～24 万円までのプランと、大規模団体用のカスタム型の成果報酬型プランが容易されている。

対象：国際協力 NGO を含む非営利組織

活用方法：コングラント NEXT のホームページより申し込み⁸⁷

(2) コングラント for Business「企業向けのサービス」

概要：企業の寄付・社会的投資と従業員エンゲージメントを同時に実現する企業向けのサービスであり、これまでに連携企業数 106 社、寄付先紹介数 250 社以上の実績がある。国際協力 NGO を含む非営利組織としては、成果報酬型での企業営業代行や紹介サービスを行っている。なお、過去 2 回の企業連携イベント「PEACE WALK」には延べ 20 の国際協力 NGO、約 2.4 万人が参加し、約 1,800 万円が国際協力活動に提供されている。

対象：国際協力 NGO を含む非営利組織

活用方法：コングラント for Business のホームページより申し込み⁸⁸

(3) マンスリー寄付挑戦プログラム「マンスリー寄付者を増やすための伴走支援」

概要：マンスリー寄付者募集において実績のある団体がアドバイザーボードとなり、その経験から学ぶ「無料セミナー」と、マンスリーサポーター増加 20 人以上を目指す約 2 ヶ月間の「伴走支援」から構成される小規模団体用の無料助成プログラム。マンスリー寄付者が集まらない団体向けに基本的な準備から募集に至るまでの一連の流れを伝授する。

対象：国際協力 NGO を含む非営利組織

活用方法：マンスリー寄付挑戦プログラムのホームページより申し込み⁸⁹

体験談：IVY 池田 麻美さん（2023 年度マンスリー寄付挑戦プログラム）

マンスリー寄付者を増やすための準備や SNS 活用方法等を学び、団体全員で取り組むことで、1 か月間で 25 名のマンスリーサポーターを増やすことができました。

⁸⁷ 「コングラント NEXT」 <https://congrant.com/jp/next/index.html>

⁸⁸ 「コングラント for Business」 <https://congrant.com/jp/corp>

⁸⁹ 「マンスリー寄付挑戦プログラム」 <https://congrant.com/jp/monthlydonation.html>

6-2-6. パナソニック ホールディングス株式会社

「社会生活の改善と向上」と「世界文化の進展」に向けて、事業活動とともに、企業市民活動を通じて社会課題の解決を目指し、NPO/NGO の組織基盤強化を支援している。

(1) Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGs「組織基盤強化への助成金」

概要：組織基盤強化の取り組みに助成金を最大3年間提供するプログラム。2001年に設立され、現在「海外助成」「国内助成」の2つのプログラム（助成総額3,000万円）があり、その中に、「組織診断からはじめるコース（最大年150万円）」と「組織基盤強化コース（最大年200万円）」がある。2022年、同プログラムは、「企業フィランソロピー大賞」を受賞。また、毎年5月頃に「組織基盤強化セミナー＆ワークショップ」を開催している。

対象：団体設立から3年以上の非営利組織。詳細は募集要項参照。

活用方法：該当HP⁹⁰に掲載される募集要項に基づき、毎年7月頃の募集期間内に応募。

(2) 支援力応援プログラム「伴走支援者の育成」

概要：一定の実務経験を有する中間支援NPO等のスタッフを対象とした、伴走支援の知識と技術を学ぶ伴走支援者育成プログラム。座学とグループワーク中心の「基礎編」とフィールドワークを含む「応用編」があり、参加費は、2023年度実績で4,000円、基礎・応用編で1万円となっている。（宿泊費等別）

対象：3年以上の実務経験者を想定。詳細は募集要項参照。

活用方法：該当HP⁹¹に掲載される募集要項に基づき、毎年5月頃の募集期間内に応募。

(3) Panasonic NPO/NGO サポート プロボノ プログラム⁹²「従業員によるプロボノ」

概要：従業員のビジネススキルを活かした情報発信や業務基盤構築（中期計画策定や営業資料作成、業務フロー改善、マーケティング基礎調査、ウェブサイト再構築等）を支援。

対象：主に「サポート ファンド for SDGs」の助成先NPO/NGO。

活用方法：サービスグラントへの団体登録と説明会に参加し、支援先募集時にエントリー。

体験談：日本ハビタット協会 篠原 大作さん（2021年度等NPO/NGO サポートファンド）

ビジョンやミッションを見直し、中長期計画を策定することで、団体が一丸となって注力する事業や資金調達が明確になり、100万円程の寄附増に繋がりました。

⁹⁰ 「Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGs」

https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/npo_summary.html

⁹¹ 「支援力応援プログラム」 <https://www.jnpoc.ne.jp/activity/npo-supporter/to-learn/support-power/>

⁹² 「Panasonic NPO/NGO サポート プロボノ プログラム」

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/probono.html>

6-2-7. リタワークス株式会社

「あらゆるソーシャルビジネスに挑戦し、『あしたがよくなる』を実感できる社会をつくる」のビジョンのもと、NPO 等非営利業界に特化したホームページを作成している。

(1) nuweb（ニューウェブ）⁹³「非営利業界に特化したホームページの作成」

概要：各団体のミッション、ビジョン、団体が大切にしている価値等を伴走しながら発見・発掘し、最適な表現を探すとともに、ウェブサイトの目的や目標、戦略等をともに考えた上で、非営利業界に特化したホームページの作成を行っている。これまで 200 件以上の NPO のウェブサイト制作実績を持ち、ファンドレイザー有資格者のスタッフも在籍することで、NPO のニーズに的確に助言ができることが特徴的。

対象：NPO/NGO 等非営利組織

活用方法：該当 HP からお問合せ

(2) SOCIALSHIP「クリエイティブ助成プログラム」

概要：ファンドレイジング初心者の団体に向けた、ファンドレイジング強化とクリエイティブの助成プログラム。2023 年度は、STEP1「『共感を呼ぶ魅力が見つかる』をテーマに、書類審査を通過した 6 団体を対象にビジョン・ミッションのブラッシュアップを伴走支援」、STEP2「1 次審査を通過した 4 団体それぞれにファンドレイザーをアサインし、ファンドレイジング計画の策定と、思いが伝わるプレゼンの伴走支援を実施」、STEP3「最終審査を通過した団体にこれまでのワークを活かした最終成果物を制作するクリエイティブ助成を実施」の 3 段階となっている。2016 年にホームページ制作を助成するプログラムとしてスタートし、過去 7 年間で累計約 50 団体に助成プログラムを提供している。

対象：①非営利組織として法人格を持って活動していること（NPO/NGO/各種公益団体等）、②全助成プログラムに参加できるスタッフが 3 名以上いること（ボランティア・プロボノも可）、③寄付募集を実施、または検討していること。※年度ごとに変更

活用方法：該当 HP⁹⁴に掲載される募集要項に基づき、毎年 10 月頃の募集期間内に応募。

体験談：ピースオブシア 中野 貴行さん（2020 年度 SOCIALSHIP）

「私たちは何を実現する団体か」を改めて議論するワークショップにボランティアスタッフも参加し、みんなでビジョンを明確にできました。その後、支援を受けて完成した HP によって、メディア取材やプロボノ応募の連絡が増加いたしました。

⁹³ 「nuweb」 <https://nuweb.jp/index.html>

⁹⁴ 「SOCIALSHIP」 <https://social-ship.org/index.html>

6-2-8. 一般財団法人国際開発機構（FASID）

国際開発分野の高度な人材育成を行うことを目的に、1990 年に設立され、以来、研修事業を始めとする人材育成の他、調査研究事業・コンサルティング事業を行っている。

(1) PCM 手法コース「プロジェクト・デザイン・マトリックスに関する研修」

概要：開発援助プロジェクトの計画・実施・評価という一連のサイクルを「プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）」を用いて管理運営する手法の 3 日間の研修を提供している。「計画・立案コース（75,900 円）」と「モニタリング・評価コース（82,500 円）」から成っており、前者では、プロジェクトの計画段階において、関係者分析、問題分析、目的分析、プロジェクトの選択の 4 つの分析ステップと、プロジェクト計画の概要表となる PDM の理論と演習及び活動計画表（PO）について、後者では、実施段階において、PDM や活動計画表（PO）に照らしてプロジェクトの実施状況を継続的に把握し、必要に応じて計画内容を修正するモニタリングと、PDM と評価 6 項目の視点に基づき、プロジェクトを体系的かつ客観的に分析・判断し、改善・教訓に活かす評価手法となっている。

対象：開発援助実務に携わる方

活用方法：該当 HP⁹⁵に掲載される募集要項に基づき申し込み。

(2) 国際協力分野の事業マネジメントコース「国際協力実務者用研修」

概要：国際協力に関する事業マネージメントを学ぶコースとして「財務・経済分析入門研修」「社会調査法研修 統計学入門」「社会調査法研修 質的調査法入門」「社会調査法研修 量的データによるコミュニティの捉え方」「研修マネージメントセミナー」を提供。例えば、「社会調査法研修 統計学入門（24,000 円）」では、開発事業に関するマネージメントの研修を提供しており、中でも本研修は、地域の現状分析やプロジェクト・プログラム評価に必要とされる統計学の基礎に関するもので、実際の調査事例を用いて統計調査を一連の流れに沿って学ぶことができる。

対象：国際協力実務者（開発コンサルタント、NGO 職員、国際機関職員等）

活用方法：該当 HP⁹⁶に掲載される募集要項に基づき申し込み。

体験談：フリーランス NGO スタッフ 井川 定一 さん（2007 年度 PCM 手法コース）

インプット、アウトプット、アウトカム、それをまとめたプロジェクト目標の概念などを体系的に教えていただき、事業の立案や評価に活かすことができたとともに、日常的な業務において論理的な思考を身に着けることができました。

⁹⁵ 「PCM 手法コース」 <https://www.fasid.or.jp/pcm/>

⁹⁶ 「国際協力分野の事業マネジメントコース」 https://www.fasid.or.jp/business_management_course/

6-2-9. 一般財団法人日本国際協力システム (JICS)

ODA 二国間援助の無償資金協力、有償資金協力（円借款）、技術協力等の実施を支援する組織であり、自己資金で NGO 支援事業を行っている。

(1) NGO 支援事業⁹⁷「開発途上国での援助事業や団体の基盤強化のための助成」

概要：NGO・NPO 団体が実施する開発途上国での援助事業や団体の組織強化を図るための基盤強化事業に対して、1 団体単年度 100 万円または 160 万円を上限に、毎年 7～10 団体程度に対して資金助成を行うとともに、専門家による面談での指導やアドバイスを行っている。採択団体のうち基盤強化事業は平均 2～3 団体が採択されている。1999 年から 2022 年度までの、基盤強化事業費への支援件数は、299 件中 87 件であり、その内容は、人件費、家賃、広報資料・Web サイト制作費、会計管理ソフトの導入等が挙げられる。複数年度計画を一年度の審査で採択することではなく、各年度で再申請する必要がある。事業内容の同一・不同一にかかわらず、原則として一団体 3 回までの支援が可能で、3 回支援を受けた後、2 年間はあけて新たな課題が発生すれば、再度 3 回まで支援を受けることが可能となっている。また、支援金は事前拠出であり、事業完了後に精算手続きを行う。

対象：以下の要件を満たす国際協力 NGO。

- ・開発途上国への援助活動を行う日本の中小規模 NGO・NPO
 - ・過去 2 年間の年間総収入の平均が 6,000 万円未満（繰越金は含まず）であること。（原則として年間総収入の平均が 3,000 万円未満の団体を優先。）小規模団体分野では過去 2 年間の年間総収入の平均が 1,000 万円未満の団体が対象。
- （導入当初は、事業収入上限を 1 億円以下としていたが、近年、より中小規模団体への支援とするために、上限額を引き下げた。）

- ・任意団体も可。個人活動は不可。

活用方法：該当 HP を参照

体験談：エクアドルの子どものための友人の会 杉田 優子さん（2019 年度 NGO 支援事業）

3 年間助成いただけたことで、世代交代を見据えた業務の見直し、共有、人材育成を行うことができました。また、目標としていた「認定 NPO」を取得できたことは何よりも大きな成果となりました。今後も、収入増加、次世代育成、認定を継続できる組織運営と課題はありますが、実りの多い 3 年間でした。

⁹⁷ 「JICS NGO 支援事業」 <https://www.jics.or.jp/jigyoku/ngo/index.html>

6-2-10. NGO 安全管理イニシアティブ (JaNISS)

NGO 有志団体が中心となり 2016 年に設立され、それ以来、日本の NGO 全体の安全管理能力の向上と人道・開発支援の安全管理に関するアドボカシーの活動を行っている。

(1) NGO 安全基準「日本の NGO のための安全基準」

概要：2018 年に JaNISS 加入団体によって採択された、日本の NGO のための安全基準で、日英両語による、「NGO 安全基準」「NGO 安全基準チェックリスト」「NGO 安全基準ガイドブック」の 3 つの文書で構成されている。JaNISS メンバー団体であるなしを問わず、安全管理の向上を考える人道・開発支援 NGO/NPO であれば、どの団体でも署名することが推奨されており、HP⁹⁸には最新の基準、チェックリスト、ガイドブック等が掲載されている。これまでにフルバージョンを 14 団体が、簡易版を 50 団体以上が導入している。

対象：全ての国際協力 NGO

活用方法：該当 HP の「NGO 安全基準チェックリスト実施及び署名手順」を参照の上、4 年に一度代表者が署名する。(無料)

(2) 安全管理研修「豊富な実務経験を有する NGO スタッフによる安全管理研修」

概要：2016 年に開始した安全管理に関する研修。2023 年度は、管理者向けの安全対策として初級用の「安全管理者向け研修 (対面)」と中級用の「Security Risk Management (オンライン)」、「危機管理メディア対応 (対面)」、そして一般職員向け研修として、ファーストエイド研修の「初級編 (オンライン)」と「中級編 (対面)」が開催されている。講師は、主に 2016 年に開催された「安全管理トレーナー養成研修」で訓練を受けた、海外における人道支援分野で豊富な実務経験を有する NGO スタッフが担っている。

対象：全ての国際協力 NGO

活用方法：団体トップページ⁹⁹を参照の上、申し込み。

体験談：ロシナンテス 立花 香澄さん (2020 年度安全管理者向け研修)

情勢悪化による国外退避や新型コロナの蔓延などが続き、個人の経験に頼った安全管理の限界を感じて受講しました。他団体さんへのヒアリングや知見のある方からのアドバイスもご調整下さり、ほぼゼロから組織としての安全管理体制を整えることができました。まだまだ最低限ですが、大きな 1 歩を踏み出したことに感謝しています。

⁹⁸ 「NGO 安全基準」 <https://janiss.net/standards/>

⁹⁹ 「JaNISS トップページ」 <https://janiss.net/> 「安全管理研修」 https://janiss.net/training_info/

6-2-11. NGO2030

平成 30 年度外務省 NGO 研究会「2030 年を見据えた日本の国際協力 NGO の役割」に取り組んだ有志がグループ結成した団体で、ZOOM を活用した勉強会を実施している。

(1) SDGs 推進者によるぶっちゃけトーク「国際協力に関するウェビナー」

概要：上記外務省委託報告書に書かれている 3 つの方向性と 10 のアクションを具体化するために、平均 30 名程が参加する「SDGs 推進者によるぶっちゃけトーク」と題したウェビナーを実施している。2023 年 12 月末時点までに、同ウェビナーは、26 回開催されており、2023 年では「(Vol.23) 仮想通貨／支援の現場への活用事例と展望」、「(Vol.24) 収益構造から見える？NGO の明日～直近の調査報告書から探る～」 「(Vol.25) 先読みの緊急支援へ～日本から世界へ発信できること～」 「(Vol.26) 戦争と平和と私たち～もっと気軽に聞きたい、話したい～」がテーマとして採用されている。2023 年 10 月からは、NGO や社会課題に関心のある学生や若手 NGO スタッフを公募し、「NGO 塾/NGO2030 ユースワーキンググループ」として関心あるテーマについて議論する活動をしてきた。

対象：国際協力に関心のある若者層、国際協力 NGO スタッフ、企業などの一般層等

対象：国際協力 NGO スタッフ、一般、学生等

活用方法：ジャパン・プラットフォーム HP 参照の上、申し込み

体験談：Alazi Dream Project 下里 夢美さん（2023 年度 NGO2030 ウェビナー）

仕事後の時間帯に勉強会を開催しているため参加がしやすく、かつ SDGs の目標に沿って、幅広いテーマの社会課題を学ぶことができました。また、NGO の横のつながりも強化され、顔の見える関係で様々な議論を深めることができました。

6-2-12. N ピボ

2022 年に設立された国際協力 NGO スタッフ個人が参加するコミュニティ。役員、スタッフ、ボランティア、業務委託など様々立場の約 300 人が参加し勉強会等を実施している。

(1) コミュニティ形成「約 300 名の NGO スタッフが参加するコミュニティ」

概要：学び、つながり、進化する。世界の課題解決を加速させる。国際協力 NGO のスタッフがともに学び NGO をアップデートする国際協力コミュニティ。現在、「経営」「アドボカシー」「魅力向上」「開発・緊急支援」「ファンドレイジング」「異業種交流」「グローバル」「開発・緊急人道支援」などのチームがあり、定期的に勉強会やキャンペーン・イベント（ツイッターキャンペーン、クラウドファンディング、ランチ交流会、異業種交流会等）などを行っている。N ピボの HP や約 300 名の NGO スタッフが参加するメーリングリストを通じて、国際協力 NGO スタッフに有益な情報提供を行っている。また slack 上で、業務上の課題や悩みの相談対応などを行っている。

対象：国際協力 NGO スタッフ（役員、職員、業務委託、ボランティア、インターン含む）

活用方法：N ピボ HP¹⁰⁰を通じて参加申し込み

体験談：WAFCA 近藤 みなみさん（2023 年度コミュニティ形成）

愛知にいたため、これまで NGO のキャリアのなかで、他団体のスタッフとの接点は限られてきましたが、N ピボでは、団体を超えて働き方や将来設計の相談が気軽にでき、自団体以外の仲間たちから新しいアイデアも貰え、自分の視野を広げる場になっています。団体規模に関わらず、フラットに繋がることができるのがいいですね。

¹⁰⁰ 「N ピボ」 <https://n-pivo.jp/>

6-2-13. 公益財団法人日本非営利組織評価センター (JCNE)

民間公益団体の組織基盤の強化や透明性の向上、公益活動を取り巻く関係者に客観的かつ信頼性のある情報を提供する公益財団法人。日本で唯一の世界認証機関 CMW 加盟団体。

(1) グッドガバナンス認証制度「『信頼性の証』を示すマークを付与する認証制度」

概要：JCNE が、適切なガバナンスを行っている組織であると認めた「信頼性の証」を示すマークを付与する認証制度。全 28 のアドバンス評価基準に基づき、書面評価と訪問評価の 2 種類を組み合わせる評価が行われ、基準の全てを満たしていることが認められた場合には、外部の有識者で構成される認証審査委員会の審査を経て認証が付与。

対象：非営利法人、情報公開をしていることを含む詳細な基準がある。該当 HP を参照。

活用方法：該当 HP¹⁰¹に掲載される募集要項に基づき申し込み。

(2) ベーシックガバナンスチェック制度「ベーシック評価基準に基づく組織評価」

概要：非営利組織の組織運営について、法令・定款に基づいた基本的なガバナンスが適切に行われているかどうかを全 25 のベーシック評価基準に基づき組織評価を行う制度。結果は HP で公開され、継続的に第三者評価を受け、情報開示に積極的な透明性の高い団体であることを社会へアピールできる。項目 1～11 は、被評価団体から提出された団体情報と書類をもとに第三者評価、項目 12～25 は被評価団体のセルフチェック回答をもとに判断。

対象：特定非営利活動法人等非営利法人であることなど。詳しくは、概要 HP を参照。

活用方法：該当 HP¹⁰²に掲載される募集要項に基づき申し込み。

(3) ガバナンス太田塾「非営利組織のガバナンス等に関する勉強会」

概要：公益財団法人公益法人協会会長で、JCNE 理事の太田達男氏による非営利組織のガバナンスや関連する組織運営全般に関する通年の勉強会。2023 年には、「利益相反と競業避止とは」「役員が知っておくべき会計と税制の基礎知識」等のテーマで 10 回開催。

対象：上記(1)や(2)の対象団体など、詳しくは、概要 HP を参照。

活用方法：同センターHP¹⁰³に掲載される募集要項に基づき申し込み。

体験談：地球市民の会 岩永 清邦さん（2019 年度グッドガバナンス認証制度）

認証のプロセスを経て、組織の脆弱性を客観的に把握でき、理事会では、総務、国内、海外の 3 つの部会制を作り、少人数での意見交換ができる体制に切り替えることができました。外部者が立ち入り組織の課題を直視する環境があることで、期限を持って解決する後押しになり、また組織内に対話が生まれ、認識の違いに気が付くことができました。

¹⁰¹ 「グッドガバナンス認証制度」 https://jcne.or.jp/evaluation/good_governance/

¹⁰² 「ベーシックガバナンスチェックリスト」 <https://jcne.or.jp/evaluation/outline/>

¹⁰³ 「公益財団法人日本非営利組織評価センター」 <https://jcne.or.jp/>

6-2-14. 支援の質とアカウンタビリティ向上ネットワーク (JQAN)

質が高く、受益者に対しアカウンタビリティを果たす緊急人道支援の実践に向け、2012年から活動をしてきた「支援の質とアカウンタビリティ向上 (Q&A) ワーキンググループ」を改組し、2015年7月に設立されたネットワーク。JANICが事務局を務める。

(1) 人道支援の国際基準研修「スフィア基準に関する研修」

概要：被災者を中心にした支援の原則であるスフィア基準と「スフィアハンドブック」の概要を理解するとともに、実際の支援活動の計画や実施での活用イメージを持つことができるようになることを目的とした研修。事前学習と2日間の講習で構成される「対面版 (参加費1万円)」とオンライン個人学習とライブ講習で構成される「オンライン版 (ハンドブック無5,000円、有6,000円)」がある。

対象：国内外の災害・紛争などの人道支援活動に従事する可能性のある方々

活用方法：JQAN HP¹⁰⁴に掲載される募集要項に基づき申し込み。

(2) PSEAH 研修「性的搾取・虐待およびセクシャルハラスメントからの保護に関する研修」

概要：国連機関間常設委員会(IASC)などで活用されている PSEAH 研修モジュールを基に、性的搾取・虐待・ハラスメント (SEAH) の問題の重要性の理解、適切な行動と不適切な行動の区別、SEAH 事案が発生した際にとるべき行動に対する理解を深める研修 (参加費5,000円)。自習とライブ講習で構成されるオンライン完結型。

対象：国内外の災害・紛争などの人道支援活動に従事する可能性のある方々

活用方法：JQAN HP に掲載される募集要項に基づき申し込み。

(3) QA (Quality and Accountability) トレーナー養成研修「スフィア基準等の普及」

概要：被災者を中心にした支援を広め、質の高い支援を行うために、スフィア基準について研修・講演を通じた普及活動、同基準に基づく個々の団体・現場での相談対応、評価研究、国内外での提言活動に関わる QA (Quality and Accountability) トレーナーを増やすことを目的としたトレーナー養成研修。

対象：国内外の災害・紛争などの人道支援活動に従事する可能性のある方々

活用方法：JQAN HP に掲載される募集要項に基づき申し込み。

体験談：AAR Japan 野際 紗綾子さん (2015 年度 QA トレーナー養成研修)

スフィアや PSEAH といった重要事項を、考えながら理解を深めることのできる研修で、当会では職員の受講を強く推奨しています。トレーナー養成研修終了後は、研修を提供する側にもなり、受講者から逆に学ぶことも多く、大変貴重な機会となりました。

¹⁰⁴ 「JQAN」 <https://jqan.info/>

6-2-15. 特定非営利活動法人アユス仏教国際協力ネットワーク

宗派を超えて仏教僧侶が集まり、仏教の精神に基づいて 1993 年に設立された国際協力 NGO。国際協力 NGO との連携や強化を通じて、平和と人権に関わる問題に取り組む。

(1) NGO ソーシャルチェンジ支援「持続可能な社会の実現をめざす活動への助成制度」

概要：市民の力で社会の構造や仕組みをより社会的な弱者の視点に立った持続性のあるものと変えていくこと（システムチェンジ）を通じて、誰もが安心して暮らせるに資金協力を行うもの。2024 年度より新設。

対象：過去 3 年間の平均年間収入が概ね 5,000 万円未満の団体で、法人格の有無は問わない。2 年以上の活動実績を有すること、NPO 法人に準じた民主的な運営と情報公開を行っている非営利組織であることが条件。

活用方法：同センターHP¹⁰⁵に掲載される募集要項に基づき申し込み。

(2) アユス賞（アユス NGO 大賞、アユス NGO 新人賞）「NGO 等への表彰制度」

概要：団体創立 20 周年を記念し、創設された表彰制度。アユス NGO 大賞（茂田賞）は、これまで日本の国際協力 NGO で多大な功績のあった NGO 関係者を表彰。アユス NGO 新人賞（奨励賞）は、これから国際協力 NGO 界を支えていくことが期待される有望な人材に対して授与される。

対象：NGO 大賞：長年にわたって国際協力 NGO 活動の第一線で活躍し、その活動の功績が高く評価される個人。新人賞：国際協力 NGO の正職員になってから原則として通算 5 年以内の個人。

活用方法：他薦。詳細は HP¹⁰⁶を参照。

参考：NGO 組織強化支援

1994 年から 2023 年まで、NGO が自立した経済基盤を築き、組織として円滑に活動するための運営管理や事業遂行の知識、技術、ノウハウを身につけ、持続可能な組織運営を達成することを目的に実施。計 39 団体への支援を行った。詳細は HP¹⁰⁷を参照。

体験談：関西 NGO 協議会 栗田 佳典さん（2007 年度 NGO 組織強化支援）

MDGs をテーマに採択。ミレニアム開発目標（MDGs）の実現に向けた提言活動及び組織強化に取り組みました。ODA 政策協議会の運営基盤の強化だけでなく、関西 NGO 協議会の賛助会員制度の導入へつながり、今の関西 NGO 協議会の下地になっています。

¹⁰⁵ 「アユス ソーシャルチェンジ支援」 <https://ngo-ayus.jp/ngo/socialchange/>

¹⁰⁶ 「アユス賞」 <https://ngo-ayus.jp/activity/award/>

¹⁰⁷ 「アユス NGO 組織強化支援」 https://ngo-ayus.jp/ngo/ngo_support/

6-2-16. 特定非営利活動法人 ETIC.

1993 年に設立され、「次世代育成事業」「ソーシャルイノベーション事業」「ローカルイノベーション事業」などを通じて社会課題の解決に挑戦する社会起業家の支援を実施。

(1) 社会起業塾イニシアティブ「NGO 経営者含む社会起業家対象の研修」

概要：「社会起業家」としての成長の第一歩を仲間や協力者と一緒に創り出す 8 ヶ月のプログラム。2002 年に開始し、これまでに、国際協力 NGO 経営者を含む 140 名以上の社会起業家を輩出している。起業家が絶えまぬ変化と成長を実現するために、心から実現したいことは何かを問い明確にする力」「本当の課題やニーズを捉え事業を組み立てる力」「セクターを越え関わる人々の力を引き出す力」の 3 つ力を引き出すことを目的とする。

対象：活動の中心メンバーが 18～39 歳程度であることなど、詳しくは、該当 HP を参照。

活用方法：該当 HP¹⁰⁸に掲載される募集要項に基づき申し込み。

(2) 各種研修「社会的事業にコミットする人たち向けの様々な研修」

概要：社会的事業にコミットする人たちを対象としたテーマの研修を実施。個人、組織、社会がバランスを保ちながら前進していくことができるように、リーダーシップから組織開発、当事者理解から社会変革まで幅広いテーマの研修を提供している。

対象：社会起業家など、詳しくは、該当 HP を参照。

活用方法：該当 HP¹⁰⁹に掲載される募集要項に基づき申し込み。

(3) みてね基金「総額 1 億円の柔軟な資金助成」

概要：「難病・障がい」「教育」「貧困」「出産・子育て」「虐待」の 5 つの領域に取り組む活動に対して、総額 1 億円の柔軟な資金を助成する。革新的な解決策のアイデアと実行力を持っている団体への「イノベーション助成」、事業基盤や組織基盤を固め、事業や団体のステージを一段アップさせていくための「ステップアップ助成」がある。

対象：年間予算規模が 3,000 万円以上の非営利組織など、詳しくは、該当 HP を参照。

活用方法：該当 HP¹¹⁰に掲載される募集要項に基づき申し込み。

体験談：テラ・ルネッサンス 古岡 繭さん（2020 年度みてね基金）

ブルンジでの挑戦に対して 3 年総額約 5,200 万円のご支援を戴き、伴走支援や他団体との交流、事業計画の柔軟な修正等と合わせ、大きなインパクトを出すことが出来ました。

¹⁰⁸ 「社会起業塾イニシアティブ」 <https://kigyojuku.etic.or.jp/index.html>

¹⁰⁹ 「etic」 <https://etic.or.jp/>

¹¹⁰ 「みてね基金」 <https://fund.mitene.us/>

6-2-17. 特定非営利活動法人 NPO サポートセンター

1993 年に設立された日本ではじめて市民がつくった NPO を支援する団体。NPO に関わる人材の育成事業、NPO の事業支援事業、自治体・企業との協働促進事業などを実施。

(1) Good Business Studio「明日からの業務で使える研修プログラム」

概要：事業の成果につながるテーマの知識を基礎から網羅的に学べる「講座（3,000 円～1 万円）」と、そのテーマに関するより具体的な課題を扱い、解決のための実践を行う「ゼミ（3～5 万円）」から構成されている、社会課題の解決をめざす事業に取り組む人と組織が、明日からの業務で使えるアウトプットを手に入れる研修プログラム。「人事・組織」「マーケティング」「広報」「WEB 運用」「ファンドレイジング」の 5 つのテーマがある。

対象：社会課題の解決をめざす事業に取り組む人と組織

活用方法：該当 HP¹¹¹に掲載される募集要項に基づき申し込み。

(2) B-SAPO「バックオフィスの有償支援サービス」

概要：会計や支援者・会員管理などのバックオフィスの業務について、「業務改善・仕組み化サポート」「IT ツール検討・導入サポート」「会計サポート・代行」「会員・寄付者管理サポート・代行」「バーチャルオフィス」などを有償で提供。主に作業ボリュームと、作業頻度等に応じて作業費用が決定。リモート対応しており、全国からの相談が可能。

対象：社会課題の解決をめざす事業に取り組む組織

活用方法：該当 HP¹¹²から問い合わせ、相談する。

(3) NPO 支援コレクション（通称：N コレ！）「NPO 支援サービス紹介サイト」

概要：「事業戦略（戦略立案・管理・評価等）」、「広報（広報ツール、PR 戦略立案、web サイト制作）」、「資金調達（寄付決済システム、支援者管理、データベース運用等）」、「組織・人材（人材獲得、情報共有ツール、人事労務管理等）」、「総務・会計（会計・財務管理ツール、法律相談、法務支援等）」で NPO を支援するサービスを集めた紹介サイトです。

対象：社会課題の解決をめざす事業に取り組む人や組織

活用方法：該当 HP¹¹³から自由に閲覧可能

体験談：世界の医療団 米良 彰子さん（2023 年度 B-SAPO）

助成金などの会計をまとめる業務をお願いすることにより、効率が良く、機動性の高い組織をつくることができています。専門性を有した経験者が対応してくださり、完全オンラインで完結するので、リモートで業務あたる職員も助かっています。

¹¹¹ 「Good Business Studio」 <https://npo-sc.org/training/good-business-studio/>

¹¹² 「B-SAPO」 <https://npo-sc.org/support/b-sapo/>

¹¹³ 「NPO 支援コレクション」 <https://npo-sc.org/ncolle/>

6-2-18. 特定非営利活動法人関西 NGO 協議会 (KNC) ¹¹⁴

関西に活動拠点を置く NGO/CSO を支援する 1987 年に設立されたネットワーク NGO。NGO の活動支援、政策提言、国際協力や SDGs に関する普及啓発を行っている。

(1) 関西地域 NGO 助成プログラム「関西地域 NGO 用助成金」

概要：2014 年度より宗教法人真如苑との協働事業として、主に関西地域を拠点に活動する NGO を対象に、基盤強化に上限 60 万円、事業実施に上限 60 万円、総額 120 万円を助成するプログラム。(一年につき 4～6 団体程度採用) 1 次審査と様々な分野の専門家からなる審査員の前でのプレゼンテーションを経て決定される。関西地域を主な活動拠点としている国際協力 NGO、特に小規模、比較的経験の浅い NGO の活動や人材育成を支援し、その発展に寄与することを目的としており、応募前の相談対応や採用後の相談対応、事業相談も積極的に受け、地域から草の根の国際協力/SDGs の達成に向けて支援を行っている。

対象：関西二府四県（大阪・京都・兵庫・滋賀・奈良・和歌山）に拠点を置く国際協力 NGO。他、募集要項参照。

活用方法：関西 NGO 協議会ホームページから申込。毎年 8 月頃に募集。

その他これまでの取り組み

1987 年から 2017 年までは、NGO の活動に関わる人材育成を目的とした「関西 NGO 大学」を開講し、NGO 入門や具体的なケースワークなど延べ 176 講座に 6,484 名が参加した。当時の運営スタッフや参加者が現在も関西の NGO ワーカーとして活躍しており、そこでの学びやつながりが世代を超えて受け継がれている。また、スタディツアーを安全に開催するための「セーフトラベルセミナー」（一般社団法人 梅村尚久記念多文化連帯館、通称 CASA de UME、が呼びかけ、運営）の協力や経理に関する勉強会等、都度 NGO 支援のためのイベントを実施している。

体験談：RAFIQ 田中 恵子 さん（2022 年度関西地域 NGO 助成プログラム）

20 年の活動の実績を基に、「NPO 法人」を目指し、法人化の手続き、設立総会、その後運営の整備・宣伝物の改定等を行う組織強化に助成をいただいた。法人化が出来たことで、体制が強化され、難民支援の活動をより一層進めることができ、実際に 3 人の支援難民を認定することができた。

¹¹⁴ 「関西 NGO 協議会」 <https://kansaingo.net/>

6-2-19. 特定非営利活動法人国際協力 NGO センター (JANIC)

1987 年に設立された日本の NGO のネットワーク組織で、「NGO の力を最大化すること」を目的に、政策提言・啓発、連携促進、組織力強化の 3 つの領域で活動している。

(1) JANIC ワーキンググループ「グループの力で問題解決・課題達成を図る制度」

概要：一団体では取り組むことが難しい、組織が抱える共通の課題やホットイシューについてグループの力で問題解決・課題達成を図ることを目的に、情報共有・学習を行い、活動を促進し、協力して達成・改善を図る制度。JANIC からは、「グループ立ち上げ時の広報や運営補佐」「運営に関する相談対応」「職員のオブザーバー参加」「JANIC 会議室の提供」が得られる。2023 年末現在「NGO の組織強化」「公益法人 NGO 連絡会」「子どもと若者のセーフガーディング」「NGO2030」「PSEAH」「ジェンダー平等推進」「アフガニスタン」「支援の現地化」「広報」「多文化」「ロビーイング」「ミャンマー」の 12 のグループが存在する。

対象：JANIC 正会員のみが設立可。設立済のグループには、正会員以外も参加可能。

活用方法：該当 HP¹¹⁵から随時申し込み

(2) アカウンタビリティ・セルフチェック (ASC)「アカウンタビリティ自己診断ツール」

概要：日本の NGO が市民や社会から信頼される組織として発展するための自己診断ツールとして、JANIC が 2008 年に開発。自団体のアカウンタビリティの状態を経営層と事務局員が共に確認し、改善に取り組むことができる。チェック項目は、国際的な基準や潮流を参考に、日本の事情や法令を加味して作成された、4 分野 44 の指針からできており、セルフチェックは、立会人同席（オンライン確認）のもと、実施団体の「代表または代表にあたる役員」「事務局長または事務局の統括責任者」「事務局スタッフ（原則勤続 2 年以上）」の 3 者が行う。

対象：NPO/NGO 等非営利組織

活用方法：該当 HP¹¹⁶から申し込み

体験談：国際開発救援財団 今西 浩明さん（2023 年度 ASC）

ASC では、様々な視点、項目に対するチェックを行いました。それを通じて、従来から行っている団体運営において、何ができているのか、行っていることが適切などかについて、チェックする項目それぞれを第三者の視点で自ら確認することができました。それが改善点の気づきにつながり、団体運営の質をより向上させていくことにつながります。

¹¹⁵ 「JANIC ワーキング・グループ」 <https://www.janic.org/workinggroup/>

¹¹⁶ 「アカウンタビリティ・セルフチェック」 https://www.janic.org/active/organizational_strength/

6-2-20. 特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム (JPF) ¹¹⁷

2000 年に NGO、経済界、日本政府が共同設立した団体で、国内外での自然災害・難民発生等の際の日本の NGO による迅速で効果的な緊急人道支援活動を目的に活動している。

(1) 加盟団体向け NGO ユニット勉強会「加盟団体のニーズに基づく勉強会」

概要：加盟団体向けの勉強会で、加盟団体のニーズに基づきその都度テーマを決定し、実施している。これまでのテーマとしては、「賃金体系改定・働き方改革説明」「NGO の受託・助成事業における単価設定の現状と課題」などがある。

対象：JPF 加盟団体のみが参加可。

活用方法：加盟団体用 ML にて募集

(2) チャレンジ枠「比較的経験の少ない団体向けの枠組み」

概要：海外事業におけるカテゴリ1 及び 2 の加盟団体の育成、能力強化を目指すことを目的に、「チャレンジ枠」を設けて、通常のコンセプトノート以外の方式で 1 団体 1 事業 2,000 万円以下の事業化を促している。伴走支援制度があり、申請の際は、申請書の書き方のポイント、セクターにおけるスタンダードなど案件形成に必要な情報の整理、予算設計書の組み方等を事業実施中も課題に直面した際に助言ができる体制が整っている。伴走者は、カテゴリ4 の団体または事務局が行っている。

対象：JPF 加盟団体のうち、海外カテゴリ1、2 の団体。

活用方法：事務局に申し込み。

他、「教育協力 NGO ネットワーク (JNNE) 事務局」に業務委託し、教育関連の研修の運営を支援している。また、安全管理研修や支援の質に関する各種研修も実施している (JaNISS や JQAN のページを参照)。

体験談：日本国際民間協力会 岩崎 哲也さん (2023 年度 NGO ユニット勉強会)

加盟団体向け NGO ユニット勉強会において、国際協力 NGO における課題を掘り下げてその現状や解決の方向性を共有いただくことで、それらの課題を自分事として考え、自組織の中で取り組みを進めていく一助となりました。一方、NGO 毎の違い (方針、活動内容、組織体制、人員数など) についても認識を新たにすることができました。

¹¹⁷ 「ジャパン・プラットフォーム」 <https://www.japanplatform.org/>

6-2-21. 特定非営利活動法人名古屋 NGO センター (NANGOC)

東海地域のネットワーク NGO として 1988 年に設立、「ネットワーキング」「コンサルティング」「情報収集・発信」「調査研究」「政策提言」「開発教育」「人材活動育成」を実施。

(1) NGO スタッフになりたい人のためのコミュニティ・カレッジ「N たま研修」

概要：これから NGO スタッフになりたい人を対象にした、中部地域の加盟団体とともに作り上げる通称「N たま (NGO のたまごを育てる研修)」と呼ばれる約半年間の NGO 基礎研修。2023 年末時点で、これまでに 20 回開催されており、286 人が受講、のべ 159 人が NGO、NPO スタッフ (有給・ボランティア含む) として活動している。「オリエンテーション・基礎講座」「理論編研修 (NGO とは何か)」「実践編研修 (マネジメント力を高める)」「フィールドワーク」「選択セミナー」「インターンシップ (オプション)」で構成される。参加費は 2023 年度実績で 98,000 円。

対象：これから NGO スタッフになりたい人

活用方法：毎年 6 月頃、該当 HP¹¹⁸から申し込み

(2) 東海地域 NGO 活動助成金¹¹⁹「東海地域 NGO 用助成金」

概要：2009 年度より宗教法人真如苑との協働事業として、主に東海地域を拠点に活動する NGO を対象に、上限 20 万円、総額 100 万円を事業実施や組織強化を目的とした活動に助成。(一年につき平均 5 団体採用) 書類審査と公開プレゼンテーションを経て決定される。

対象：愛知、岐阜、三重、静岡県内に活動拠点がある NGO で、申請時において設立後 3 年以上経過し、継続的な活動実績がある団体。他、募集要項参照。

活用方法：名古屋 NGO センター HP¹²⁰から申し込み。毎年 12 月頃に募集され、3 月頃に決定する。

体験談：ホープインターナショナル 松浦 史典さん (2011 年度 N たま研修)

「N たま」研修参加前は「NGO で働きたい」というざっくりした思いがあった中、プログラム修了後は具体的に何がやりたいかが明確になりました。知識と人脈を得て、「N たま」研修のインターン先であったホープにて、エチオピア駐在員として晴れて NGO スタッフになりました。20 期にわたるプログラムのため、期にかかわらず、今でも修了生同士の繋がりがあります。

¹¹⁸ 「NGO スタッフになりたい人のためのコミュニティ・カレッジ」 <https://nangoc.org/ntama/>

¹¹⁹ 「東海地域 NGO 活動助成金」 <https://nangoc.org/2023/12/01/2024ngojoyosei/>

¹²⁰ 「名古屋 NGO センター」 <https://nangoc.org/>

6-2-22. 特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会（JFRA）

2009 年寄付・社会的投資が進む社会の実現を目指して設立。認定ファンドレイザー資格制度や寄付教育の推進、寄付白書の発行、インパクト連動型助成金などに取り組む。

（1）認定ファンドレイザー資格認定制度「ファンドレイジングに関する資格制度」

概要：ファンドレイジングについて体系的に学び、そのプロを生み出すことで、NPO・公益法人のファンドレイジング力の底上げに寄与することを目的とした資格制度。ファンドレイジングの基本的な要素を押さえることを目的とした「准認定ファンドレイザー」と包括的なファンドレイジング力が問われる「認定ファンドレイザー」に分かれる。

対象：「准認定」は制限なし、「認定」は三年以上の実務経験、その他該当 HP 参照。

活用方法：該当 HP¹²¹から申し込み。

（2）ファンドレイジング・日本（FRJ）「日本最大のファンドレイジングカンファレンス」

概要：NPO/NGO はじめ、企業、大学、行政、財団などで社会課題解決に立ち向かうプレイヤーが 1,000 人規模で集う、日本最大のファンドレイジングカンファレンス。対面とオンラインのセッションがあり、寄付やファンドレイジングの最新動向や実務にすぐに役立つスキルを学ぶことができる。2024 年の参加費は、2,2 万円～約 3 万円。

対象：最先端のファンドレイジングを学びたい全ての人たち

活用方法：該当 HP¹²²から申し込み。

（3）アウトカム fund for IMM

概要：事業者によるインパクトの向上と拡大の取り組みを進めるためにインパクト測定・マネジメント（IMM）の導入に関する伴走支援と、創出されたインパクトと連動した年間最大 1,000 万円（固定 300 万円、インパクト連動 700 万円×3 年間）の資金を提供。伴走支援は、ロジックモデル・アウトカム・指標の検討、アウトカムに関するデータ収集・分析、アウトカムの測定結果にもとづく事業改善や意思決定、情報開示・発信などを提供。

対象：より大きなインパクトの創出を生み出す可能性を持つ組織等、詳しくは募集要項。

活用方法：該当 HP¹²³から申し込み。

体験談：地球市民の会 鈴木 亜香里さん（2020 年度認定ファンドレイザー資格認定制度）

寄付を本格的に募集しようというタイミングで受講しました。学習内容を団体内で毎週共有し、事務局の一人一人がファンドレイザーという意識を醸成しました。その後、事務局全員でクラウドファンディングを実施し、チームビルディングにもつながりました。

¹²¹ 「認定ファンドレイザー資格認定制度」 <https://jfra.jp/cfr>

¹²² 「ファンドレイジング・日本」 <https://jfra.jp/frj/index.html>

¹²³ 「アウトカム fund for IMM」 <https://jfra.jp/impact/>

6-2-23. 特定非営利活動法人日本 NPO センター

民間非営利セクターの基盤的組織として、NPO の社会的基盤の強化を図り、市民社会づくりの共同責任者としての企業や行政との新しいパートナーシップの確立を目指す組織。

(1) TechSoup テックスープ「IT 製品やサービスの提供、有償技術サポートプログラム」

概要：2009 年から社会課題の解決や社会変革に取り組んでいる非営利法人に対して、ハード面では、DELL 割引クーポン、中古パソコンなど、ソフト面ではマイクロソフト、アドビ、zoom、ソリマチ、ノートンなどの「IT 製品やサービスの提供」を行うほか、IT に関する相談やインストール支援を行う「有償技術サポートプログラム」を行っている。

対象：NPO 法人等の非営利法人である他、各製品・サービスごとに詳細な対象が設定。

活用方法：該当 HP¹²⁴から申し込み。

(2) TIS デジタル基盤強化プログラム「IT 専門家を派遣伴走支援制度」

概要：NPO（TechSoup 登録団体）に IT 専門家を派遣し、ヒアリングとデジタル環境の診断を行った上で、必要とされ、実現可能なデジタル基盤強化に関して提案し、導入まで伴走する。活動事例として「事務所のインターネット環境改善」「複数ヵ所拠点間のファイル共有環境の導入や NAS 環境の改善（クラウド化）」「ストレージサービスの利用方法検討＆計画作成」「DX 化計画作成」などがある。参加費 15,000 円、年 20 団体弱。

対象：TechSoup に登録している前年度支出規模が 8,000 万円未満の団体、など。

活用方法：該当 HP¹²⁵から申し込み。

(3) 「伝えるコツ」セミナー「NPO の広報に関する研修等」

概要：NPO の広報に関するオリジナルのテキスト（1 冊 500 円＋送料）やオリジナル動画教材（無料）¹²⁶の提供、電通のクリエイティブ社員を中心とした講師による「伝えるコツ」有料研修（4 時間 18 万円～30 万円）をオーダーメイド実施。

対象：非営利組織など。

活用方法：該当 HP¹²⁷から申し込み。

体験談：関西 NGO 協議会 仲井 友佳子さん（2023 年度 TIS デジタル基盤強化 P）

データ管理や事業管理、インターネット環境等、様々なシステムのリストアップを通じて、経費削減や有効活用方法等について、助言をいただきました。議事録作成ツールなどの最新情報の共有もあり、組織の業務効率化のヒントを得ることができました。

¹²⁴ 「TechSoup」 <https://www.techsoupjapan.org/about>

¹²⁵ 「TIS デジタル基盤強化プログラム」 <https://www.techsoupjapan.org/TISDigitalBansoBoshu2023>

¹²⁶ 「『伝えるコツ』 Youtube 動画」 <https://www.youtube.com/@-npo2611>

¹²⁷ 「『伝えるコツ』 セミナー」 https://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=19486

6-2-24. 特定非営利活動法人 NGO 福岡ネットワーク (FUNN)

福岡・九州地域に活動拠点を置く国際協力 NGO を支援する 1993 年に設立されたネットワーク NGO。NGO の活動や運営支援、調査・提言、人材育成などを行っている。

(1) 九州地域 NGO 活動助成金¹²⁸「九州地域 NGO 用助成金」

概要：2014 年度より宗教法人真如苑との協働事業として、主に九州地域を拠点に活動する NGO を対象に、基盤強化に上限 10 万円、事業に上限 20 万円、総額 100 万円を事業実施や組織強化を目的とした活動に助成。(一年につき 7～8 団体採用) 書類審査と公開プレゼンテーションを経て決定される。助成事業の企画から申請、選考会でのプレゼンテーション、事業の実施、振り返りに至るまでの過程を通した助成団体の事業実施能力、運営基盤能力の強化を狙いとしており、応募期間中の事業企画相談や応募に関する相談にも積極的に対応している。

対象：九州に活動拠点がある国際協力 NGO。他、募集要項参照。

活用方法：NGO 福岡ネットワーク HP¹²⁹から申し込み。毎年 7 月頃に募集。

(2) NGO カレッジ「国際協力や NGO についての一般市民の理解を深めるイベント」

概要：国際協力や NGO についての一般市民の理解を深めるとともに、九州で活動する団体へのボランティアやインターン募集機会を提供している 3 日間のイベント。

対象：一般市民及び九州に活動拠点がある国際協力 NGO。

活用方法：NGO 福岡ネットワーク HP¹³⁰から申し込み。

体験談：バングラデシュと手をつなぐ会 山田 英行さん (2023 年度 NGO 活動助成金)

本助成事業審査会は半公開方式となっているので、様々な異なる現場での取組みを拝聴でき、そこから学んだことを自団体の活動に活かすことができました。また、バックグラウンドが違う審査委員の方々から頂く質問や助言から、新たな気づきを得ることができて、プレゼンテーションの能力が高まってきたと感じています。

¹²⁸ 「九州地域 NGO 活動助成金」 <https://ngofukuoka.net/funn/activity/management/grants/>

¹²⁹ 「福岡 NGO ネットワーク」 <https://ngofukuoka.net/>

¹³⁰ 「NGO カレッジ」 <https://ngofukuoka.net/category/ngo-college/>