

## 令和 6 年度外務省 NGO 研究会

# 「新しい開発協力大綱を踏まえた国際協力 NGO の ファンドレイジング力の強化と、 国際協力 NGO を取り巻くエコシステムの拡大戦略」

2025 年 3 月

認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会



はじめに

国際協力 NGO として活動続ける皆さまへ。

この報告書を手にとってくださったあなたに、まず何よりもお伝えしたいことがあります。

——本当に、おつかれさまです。

あなたが日々向き合っている現実、その中で、くり返し試行錯誤を重ねながらも歩みを止めずにきたこと。そのすべてに、心からの敬意と感謝を込めて、この報告書をお届けします。

国際協力 NGO に携わるということは、単に国境を越えた課題に目を向けるということではありません。ときに理解されず、ときに孤立し、限られたリソースと時間のなかで、綱渡りのように日々を進めていくことでもあります。

市場の論理に抗い、行政の制度に丁寧に対応しながら、寄付者の期待と現場の現実の狭間で、バランスを取り続けてきたあなた。職場と家庭の両立に悩みながらも、遠くの誰かの命や尊厳を思い、理不尽に対して声を上げ続けたあなた。友人にも伝えられず、報告書にも残らない多くの苦労や葛藤を抱えながらも、決して諦めなかったあなた。

あなたがいてくれたからこそ、世界の多くの人々が、生きる希望をつなぐことができました。

きっとあなたには、その一人ひとりの表情が思い浮かぶはずです。

その笑顔は、私たちが願っていたものであり、あなたが、私たちの代わりに届けてくださった成果です。その尊い働きに、深く敬意を表します。

いま、世界は大きな転換点にあります。

気候変動、紛争、格差、ジェンダー不平等、そして医療・食料・人権への深刻なアクセス格差、かつてない規模で人道・社会課題が顕在化しています。現在、紛争や迫害により 1 億 2,000 万人以上が強制移動を強いられ、世界人口の 23 人に 1 人が人道支援を必要としています。自然災害の発生件数はこの 50 年で 5 倍に増え、2023 年の経済損失は 2,800 億ドルに上りました。飢餓、極度の貧困、強制労働、人身取引…。そのすべてが、私たちの目の前にあります。

しかし、絶望だけではありません。希望も、確かに生まれはじめています。

日本国内では、社会課題への関心を持つ私たちの仲間が増え、その意志と力が社会を動かし始めています。インパクト投資やトラスト・ベースド・フィランソロピーといった新しい資金の流れが生まれ、アジアのフィランソロピーも急成長を遂げています。日本企業は「課題解決」を経営戦略に組み込み、官民連携も広がりを見せています。かつては遠かった主体同士が、今、歩み寄り、共に手を携える動きが加速しています。社会課題解決をめぐる「エコシステム」そのものが、今まさに大きく変わろうとしているのです。

本報告書では、こうした変化の中で、国際協力 NGO がその力を最大限に発揮し、より豊かに、より持続的にその役割を果たしていくための視点と道筋を「ファンドレイジング」や「エコシステム」の観点からまとめました。現場の実践に根ざした声と、未来を見据えた構想を交えて考察しています。

ただし、この報告書は「こうすべきだ」と迫るものではありません。

まずお伝えしたいのは、これまでのあなたの歩みが、どれほど価値あるものであったかということです。そして、「これから、どんな未来をつくっていけるかを、一緒に考えていきませんか」——その問いかけとともに、次のページをめくっていただけたら幸いです。

戦争と分断が深まるこの時代において、私たちは、希望がどこにあるのかを、はっきりと見えています。それは、人と人とのつながりを信じ、声なき声に耳を傾け、人道主義をあきらめずに実践し続ける、NGO の営みの中にこそあります。

本研究会の研修や調査が、国際協力の現場に携わるすべての方々にとって、新たな視点と励ましをもたらし、次の一步を踏み出す力となることを、心より願っています。

本研究会の実施にあたり、多大なるご協力を賜りました外務省国際協力局 NGO 協力推進室ならびに、本調査にご協力、ご参加くださったすべての皆様に、心より感謝申し上げます。

2025 年 3 月

日本ファンドレイジング協会

令和 6 年度 NGO 研究会調査チーム一同

## 目次

<b>第一章：研究会概要</b> .....	<b>2</b>
1-1. テーマ .....	2
1-2. 活動概要 .....	2
1-3. 実施体制 .....	5
1-4. 問い合わせ先 .....	5
<b>第二章：国際協力 NGO のモデルチェンジ方向性</b> .....	<b>6</b>
2-1. 国際協力 NGO の歴史.....	7
2-2. 国際協力 NGO の貢献領域.....	15
2-3. 国際協力 NGO の基盤強化領域 .....	21
2-4. 国際協力 NGO のエコシステム活性化領域 .....	27
<b>第三章：国際協力 NGO のためのファンドレイジング・シンポジウム</b> .....	<b>47</b>
3-1. シンポジウム概要.....	47
3-2. 日本の NGO が持つポテンシャルと果たす役割（青木 健太／井川 定一／五十嵐 豪／ 鵜尾 雅隆／大西 冬馬／鈴木 亜香里／田代 美智華／永井 温子／門田 瑠衣子） ....	49
<b>第四章：国際協力 NGO のためのファンドレイジング研修</b> .....	<b>56</b>
4-1. 研修概要.....	56
4-2. 忘れられた危機の現状～支援の温度差～（五十嵐 豪） .....	62
4-3. 寄付先からパートナーとしての NGO へ：国際協力 NGO はどう見られているか。 JPF 認知度サーベイより（高杉 記子） .....	63
4-4. 日本の国際協力 NGO セクターの財務傾向（井川 定一） .....	64
4-5. NGO のこれから（大西 健丞） .....	66
4-6. 国際協力 NGO を取り巻く助成金動向概要（井川 定一） .....	68
4-7. 個人、財団、中間支援組織による革新的な資金提供 （小堀 悠／澤目 梢／岨中 健太） .....	69
4-8. 申請書を書くときに見落としがちな注意点ベスト 3 （井川 定一／番野 智行／武藤 良太） .....	71
4-9. 国際協力 NGO に求められる倫理（五十嵐 豪） .....	73
4-10. 福祉分野のファンドレイジングの広報における倫理観（久津摩 和弘） .....	75
4-11. プラットフォーム経営者と考える「プラットフォーム×国際協力 NGO」 （小谷 菜美／田中 辰也） .....	76
4-12. プレスリリースアワード 2024 責任者と考える「プレスリリース×国際協力 NGO」 （松本 英里香） .....	78

4-13. 遺贈寄付専門家と考える「遺贈寄付×国際協力 NGO」 (齋藤 弘道) .....	80
4-14. 一人一人との向き合い方～一人ひとりの寄付が NGO を支える (大西 冬馬) ..	82
4-15. どうしたら自分の寄付が有効だと感じてもらえるのか： 寄付のエフィカシーの研究 (會澤 裕貴) .....	84
4-16. ファンドレイジングをする上で「共感」以外に必要な要素とは (會澤 裕貴／大西 冬馬 / 鈴木 亜香里／細貝 朋央) .....	86
4-17. 社会的投資スペクトラム～「インパクト投資」から「寄付」まで (鈴木 栄) ..	88
4-18. NPO での NFT、DAO の活用事例 (門田 瑠衣子) .....	90
4-19. インパクトファイナンス (岡本 拓也) .....	92
4-20. エンドゲームを考える (青木 健太／木内 真理子／中野 貴行) .....	94
4-21. 日本におけるプロボノの現状と国際協力 NGO① (岡本 祥公子) .....	97
4-22. 日本におけるプロボノの現状と国際協力 NGO② (小國 泰弘) .....	99
4-23. 国際協力 NGO を取り巻く労働市場の現状・傾向① (腰塚 志乃) .....	101
4-24. 国際協力 NGO を取り巻く労働市場の現状・傾向② (高藤 悠子) .....	103
4-25. 「遠く」を「近く」に (玉懸 光枝) .....	104

令和6年度外務省NGO研究会「新しい開発協力大綱を踏まえた国際協力NGOのファンドレイジング力の強化と、国際協力NGOを取り巻くエコシステムの拡大戦略」(実施：日本ファンドレイジング協会) コンセプトフレームワーク

求められるNGOの力

**かつてない規模の人道・社会課題**

**「忘れられた危機」「支援ギャップ拡大」**

- ・紛争や迫害により1億2,000万人以上が強制的に移動
- ・世界人口の26人に1人が**人道支援を必要**
- ・自然災害の発生件数は過去50年で5倍に増加
- ・7億3,300万人が**飢餓**に直面、**極度の貧困層**は7億人以上
- ・5,000万人が**強制労働**や**人身売買**の被害
- ・ジェンダー平等の実現には131年、半数が**医療アクセス**欠如

**NGOの普遍的価値 (2-1)** 人道的衝動、人権尊重、社会正義、世界連帯、当事者主体、権力監視、**周縁の代弁**、自主性、体制への挑戦、**未来志向**

**日本のNGOの現状と環境**

**弱み** 財政脆弱性、低賃金、不安定雇用、評価力不足、発信力不足、**ガバナンス課題**(多様性・専門性)、**閉鎖性**・連携不足、若者接点の希薄、属人性、デジタル遅れ、能力向上機会不足、等

**強み** 使命感、専門性、地域との信頼関係、**地球規模感覚**、異文化対応力、現地理解、**NGO間の結束力**、共有文化、**国際基準適応**、倫理性、課題洞察力、寄り添う力、柔軟性、論理力、誠実さ、等

**世界不安定化・分断、日本経済低迷・国内課題深刻化**、寄付文化の未成熟、**柔軟・安定助成の欠如**、労働人口減少・人材流出、海外援助支持低下、非営利組織に対する厳しい視線、**AIの暴走リスク**、支援インフラ不足、等

**脅威**

**社会課題関心拡大**(企業、若者等)、多主体連携、国内富裕層拡大、南NGO成長、**アジアのフィランソロピー拡大**、**インパクト投資**、デジタル・AI進化、**トラスト・ベースド・フィランソロピー**の日本本格導入、等

**機会**

国際協力NGOのモデルチェンジの方向性

**16の貢献領域 (2-2)**

**A. 海外の国や地域を良くする**

- ① グラスルーツ・アクティビスト
- ② グラスルーツ・ファウンダー
- ③ インパクトパートナー

**B. 日本で日本を良くする**

**a. 地域**

- ④ リバース・イノベーター
- ⑤ 多文化コーディネーター
- ⑥ ウェルビーイング・クリエイター

**b. 制度**

- ⑦ フィランソロピー・イノベーター
- ⑧ ローカルエキスパート
- ⑨ パーパスエンジン

**b. 規範**

- ⑩ ピース・カルティベーター
- ⑪ リジェネラティブ・シーカー

**C. 日本と海外を良くする**

- ⑫ ソーシャル・ナレッジブローカー

**D. 日本から世界を良くする**

- ⑬ ウォッチドッグ・アドボケイター

**E. リージョン全体を良くする**

- ⑭ リージョナル・アンカー
- ⑮ リージョナル・ハブ

**F. 世界を良くする**

- ⑯ グローバル・ルールメイカー

**課題解決加速**

**揺るがぬ軸**

**「強み」×「機会」に集中**

**自己肯定が出发点**

**7の基盤強化領域 (2-3)**

- ① 積極的な**社会参加**
- ② **理事会**の強化
- ③ 適切な**財源**の確保
- ④ **アカウンタビリティ**の向上
- ⑤ 働きやすい**労働環境**の構築
- ⑥ **業務効率化**
- ⑦ 事業の**専門性**向上

**「弱み」×「脅威」対応**

**12のエコシステム活性化領域 (2-4)**

**A. 人材**

- ① 若手人材・次世代**リーダー**育成
- ② **企業**人材の参加促進
- ③ **アカデミア**との連携

**B. 資金**

- ④ **柔軟な資金**
- ⑤ **富裕層**からの寄付
- ⑥ **インパクト投資**

**C. 支援インフラ**

- ⑦ **伴走支援者**育成
- ⑧ **専門サービス支援組織**拡充
- ⑨ **コワーキング・インキュベーション**

**D. コミュニティ**

- ⑩ **NPO/NGO**互助会
- ⑪ **国内**ソーシャルコミュニティ
- ⑫ **グローバル**ソーシャルコミュニティ

**肯定的文化の創造と適正な社会的評価**

日々の業務が、命を守り、尊厳を支える極めて価値が高い行為であるとの再認識

## 本報告書の構成

本報告書の目的は、2023年に新たな開発協力大綱が閣議決定されたことを踏まえ、国際協力 NGO が持続的に成長し、グローバルな課題解決を継続するために必要なファンディング力の強化と、それを支えるエコシステム拡大の戦略を整理することである。

「第二章：国際協力 NGO のモデルチェンジの方向性」では、研究会が実施してきた研修、シンポジウム、文献調査、ヒアリング、検討委員会等を通じて浮かび上がった論点をもとに、国際協力 NGO は今後どのように変化すべきかを考察する。本章は、本研究会の成果の中核をなすものであり、まず NGO の誕生以降の変遷と役割の変化を概観した上で、今後の発展に向けた「貢献領域」「基盤強化領域」「エコシステム活性化領域」の3つの視点を提示する。結論や網羅性を目的としたものではなく、あくまで現時点での整理であり、今後の議論の出発点とするものである。紙面の都合上、思考過程に関するデータは割愛する。

「第三章：国際協力 NGO のためのファンディング・シンポジウム」では、2025年2月に開催されたシンポジウムの概要を報告するとともに、メイン・セッション「日本の NGO が持つポテンシャルと果たす役割」の内容を紹介する。本シンポジウムでは、国際協力 NGO を取り巻く課題や機会についての議論が行われ、より大きな社会的インパクトを生み出すための方向性が共有された。第二章の内容の背景をなす要素も含まれており、本章と併せて読むことで、より包括的な理解が得られるものと考えている。(本シンポジウムの全編は [Youtube](#) にて公開しており、ぜひそちらも確認いただきたい)

「第四章：国際協力 NGO のためのファンディング研修」では、ファンディングに関する実践的な知見の提供を目的に、全 20 セッションの内容を紹介している。各セッションは、分野ごとの第一人者によって実施され、具体的な手法や戦略が提示された。特に、通常の研修では扱われにくいテーマも意図的に取り上げ、参加者の視野を広げる構成としている。また、あわせて、「人材確保」や「国際協力への支持」をテーマとした 5 名へのヒアリング記録も掲載している。いずれも単なる知識の提供にとどまらず、各団体が実務に応用できる内容を重視しており、関心のあるテーマを深掘りすることで、計画の策定や実践に活かしていただくことを期待している。

以上の構成を通じて、本報告書は、国際協力 NGO の現状と課題、そして希望ある「機会」に光をあて、今後の成長に向けた方策を読者とともに考えるための一助となることを目指すものとする。

## 第一章：研究会概要

### 1-1. テーマ

「新しい開発協力大綱を踏まえた国際協力 NGO のファンドレイジング力の強化と、国際協力 NGO を取り巻くエコシステムの拡大戦略」

### 1-2. 活動概要

- 1) 活動期間：2024年5月から2025年3月
- 2) 活動内容：

#### a. 国際協力 NGO に必要なファンドレイジングコンポーネント

##### (1) ファンドレイジング講座実行委員会の発足と開催

国際協力 NGO に必要なファンドレイジング講座の内容を検討するための実行委員会を立ち上げ、12回開催した。

ファンドレイジング講座実行委員（50音順） ※肩書は当時

- ・井川 定一 氏：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会国際協力エコシステムプロジェクトリーダー／AVPN マネージャー／SSIR-J 副編集長／N ピボ共同代表
- ・五十嵐 豪 氏：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会グローバルチャプター代表／認定 NPO 法人 CWS Japan プログラムマネージャー／N ピボ理事／認定ファンドレイザー
- ・大西 冬馬 氏：認定 NPO 法人国連 UNHCR 協会 Face to Face ファンドレイザー／認定ファンドレイザー
- ・田代 美智華 氏：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会ディレクター／認定ファンドレイザー
- ・永井 温子 氏：認定 NPO 法人 ADRA Japan コミュニケーション・マネージャー／N ピボ理事／認定ファンドレイザー

##### (2) ファンドレイジング講座の実施 (<https://jfra.jp/event/53272>)

令和6年度外務省 NGO 研究会

参加費無料  
全10ポイント取得

## 国際協力NGOのための ファンドレイジング研修

10/8 <b>火</b> 過去と未来 NGOのこれまでと、これから進む道	10/30 <b>水</b> 資金と倫理 資金提供者の視点から見るお金の流れと 国際的な倫理の動向
11/13 <b>水</b> 最新事例 プラットフォーム等からの視点から見る 資金調達事例とトレンド	12/3 <b>火</b> 一人一人との向き合い方 一人ひとりの寄付がNGOを支える
1/28 <b>火</b> NGOの使命 NGOのエンドゲームを考える	

オンライン開催 / 全日程14時～16時

井川 定一 氏  
五十嵐 豪 氏  
永井 温子 氏  
大西 冬馬 氏

国際協力 NGO 特有のファンドレイジング課題に対応すべく、実行委員を中心に、ファンドレイジング講座を 5 回 10 時間、20 セッション実施した。詳細は、第四章を参照いただきたい。

**ファンドレイジング講座登壇者** (50 音順) 25 名 ※肩書は当時

- ・ 會澤 裕貴 氏：株式会社 PoliPoli Policy Fund ディレクター/東京都立大学大学院博士後期課程
- ・ 井川 定一 氏：(上記参照)
- ・ 五十嵐 豪 氏：(上記参照)
- ・ 大西 健丞 氏：認定 NPO 法人ピースウインズ・ジャパン代表理事/国際組織「アジア・パシフィック・アライアンス」CEO
- ・ 大西 冬馬 氏：(上記参照)
- ・ 岡本 拓也 氏：認定 NPO 法人 LivEQuality HUB 代表理事
- ・ 木内 真理子 氏：認定 NPO 法人ワールド・ビジョン・ジャパン理事・事務局長
- ・ 久津摩 和弘 氏：一般社団法人日本地域福祉ファンドレイジングネットワーク COMMNET 理事長
- ・ 小谷 菜美 氏：READYFOR 株式会社執行役員 VP of Fundraising service
- ・ 小堀 悠 氏：特定非営利活動法人 NPO サポートセンター理事・事務局長
- ・ 齋藤 弘道 氏：遺贈寄附推進機構株式会社代表取締役
- ・ 澤目 梢 氏：フィッシュ・ファミリー財団 JWLI Ecosystem 代表
- ・ 鈴木 亜香里 氏：認定 NPO 法人地球市民の会理事・ミャンマー駐在員/N ピボ共同代表
- ・ 鈴木 栄 氏：一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ代表理事
- ・ 岨中 健太 氏：みてね基金
- ・ 高杉 記子 氏：認定 NPO 法人ジャパン・プラットフォーム渉外広報部副部長広報
- ・ 田代 美智華 氏：(上記参照)
- ・ 田中 辰也 氏：株式会社 STYZ 代表取締役 CEO・Syncable 事業責任者
- ・ 永井 温子 氏：(上記参照)
- ・ 中野 貴行 氏：特定非営利活動法人 Piece of Syria 創設者・代表理事
- ・ 番野 智行 氏：認定 NPO 法人エティックソーシャルイノベーション事業部事業統括
- ・ 細貝 朋央 氏：フリーランス・ファンドレイザー
- ・ 松本 英里香 氏：株式会社 PR TIMES PR TIMES 事業ユニット PR パートナーサービス部
- ・ 武藤 良太 氏：公益財団法人トヨタ財団国内助成グループグループリーダー
- ・ 門田 瑠衣子 氏：特定非営利活動法人エイズ孤児支援 NGO・PLAS 代表理事

**b. 国際協力 NGO を取り巻くエコシステム拡大戦略コンポーネント**

**(1) 文献調査**

エコシステム拡大に関する国内外の文献をもとに調査を行った。

## (2) ヒアリング

国際協力 NGO のエコシステムを検討するにあたり、特に情報が少なかった項目に関して、最新の動向を確認するヒアリングを実施した。

ヒアリング協力者（50音順） ※肩書は当時

- ・小國 泰弘 氏：デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 CSR ディレクター
- ・腰塚 志乃 氏：認定NPO 法人エティック DRIVE キャリアコーディネーター
- ・高藤 悠子 氏：プロビティ・グローバルサーチ株式会社代表取締役
- ・玉懸 光枝 氏：株式会社国際開発センター研究員／「ドットワールド」編集長
- ・中島 祥公子 氏：認定NPO 法人サービスグラント理事

ヒアリング実施者

- ・井川 定一 氏：(上記参照)

## (3) エコシステム拡大検討会の発足と開催

「文献調査」や「ヒアリング」、各委員の経験や知見を踏まえ、国際協力 NGO を取り巻くエコシステム拡大に向けた検討委員会を立ち上げ、4回開催した。

エコシステム拡大検討委員（50音順） ※肩書は当時

- ・青木 健太 氏：認定NPO 法人SALASUSU 理事長／認定NPO 法人かものはしプロジェクト理事長
- ・井川 定一 氏：(上記参照)
- ・小堀 悠 氏：(上記参照)
- ・鈴木 亜香里 氏：(上記参照)

## c. 共通コンポーネント

### (1) シンポジウムの実施 (<https://jfra.jp/event/54284>)



ファンドレイジング及びエコシステムに関する 2 時間のシンポジウムをオンラインで開催した。詳細は第三章を参照いただきたい。なお、本シンポジウムの全編は、Youtube (<https://youtu.be/vH6fbgSPMe0>) にて公開している。

シンポジウム登壇者 (50 音順) ※肩書は当時

- ・青木 健太 氏：(上記参照)
- ・井川 定一 氏：(上記参照)
- ・五十嵐 豪 氏：(上記参照)
- ・鶴尾 雅隆 氏：日本ファンドレイジング協会 代表理事／GSG Impact 日本諮問委員会 副委員長長／大学院大学至善館副学長／SSIR-J 編集長／AVPN Japan アドバイザー
- ・大西 冬馬 氏：(上記参照)
- ・鈴木 亜香里 氏：(上記参照)
- ・田代 美智華 氏：(上記参照)
- ・永井 温子 氏：(上記参照)
- ・門田 瑠衣子 氏：(上記参照)

## (2) 中間・最終報告書の作成

研修及び調査の結果をまとめた報告書を作成、提出した。最終報告書は、「[外務省 NGO 研究会報告書ページ](#)」を参照いただきたい。

### 1-3. 実施体制

本調査の実施体制は以下の通り。

#### 1) 事務局：

正担当 田代 美智華：(上記参照)

副担当 宮下 真美：認定NPO 法人日本ファンドレイジング協会 事務局次長／認定ファンドレイザー

#### 2) 研究会コーディネーター：

- ・井川 定一 氏：(上記参照) ※報告書主筆

#### 3) 専門家：

- ・鶴尾 雅隆：(上記参照)

### 1-4. 問い合わせ先

認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会

〒107-0052 東京都港区赤坂 8 丁目 4-14

<https://jfra.jp/>

## 第二章：国際協力 NGO のモデルチェンジの方向性

世界は、かつてない規模の人道・社会課題に直面している。紛争や迫害により 1 億 2,000 万人以上が強制的に移動を強いられ<sup>1</sup>、世界人口の 26 人に 1 人が人道支援を必要としている<sup>2</sup>。自然災害の発生件数は過去 50 年で 5 倍に増加し<sup>3</sup>、2023 年の経済損失は 2,800 億ドルに達した<sup>4</sup>。さらに、7 億 3,300 万人が飢餓に直面し<sup>5</sup>、極度の貧困層は 7 億人を超える<sup>6</sup>。5,000 万人が強制労働や人身売買の被害を受けており<sup>7</sup>、ジェンダー平等の実現には 131 年を要すると試算されている<sup>8</sup>。医療面でも、世界人口の半数が必要な医療を受けられず、約 1 億人が医療費負担によって極度の貧困に陥っている<sup>9</sup>。

このような未曾有の危機において、国際協力 NGO は極めて重要な役割を果たしている。政府や国際機関、さらには企業のサービスが行き届かない地域において、迅速な人道支援、災害対応、貧困削減、人権擁護、医療支援、政策提言などを行い、「人間の尊厳を守る最前線」に立ち続けている。こうした活動は、単なる補完的なものではなく、社会の構造的課題に真正面から向き合い、変革を促す重要な推進力である。

しかし、日本の国際協力 NGO は現在、大きな転換点に直面している。日本経済の低迷、資金調達の難航、専門人材の確保難、国内課題の深刻化に加え、政府との連携の脆弱さ、国際的影響力の限定性、社会的認知の不足といった複合的な要因が、活動の持続性を大きく揺

---

<sup>1</sup> UNHCR (2024) “Global Trends report 2023” <https://www.unhcr.org/jp/global-trends-2023>

<sup>2</sup> UN OCHA(2024) “Global Humanitarian Overview 2025”  
<https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2025-enarfres>

<sup>3</sup> World Meteorological Organization(2021), “WMO Atlas of Mortality and Economic Loss from Weather, Climate and Water Extremes (1970-2019)”  
[https://library.wmo.int/viewer/57564/download?file=1267\\_Atlas\\_of\\_Mortality\\_en.pdf&type=pdf&navigator=1](https://library.wmo.int/viewer/57564/download?file=1267_Atlas_of_Mortality_en.pdf&type=pdf&navigator=1)

<sup>4</sup> Swiss Re Institute (2024) 「sigma～2023 年の自然災害：現在と将来の気候リスクに備える～」  
<https://www.swissre.com/dam/jcr:3fb981d9-a990-4334-ab1d-1a38fdb5a2b9/2024-07-sigma-1-natural-catastrophes-jp.pdf>

<sup>5</sup> FAO, IFAD, UNICEF, WFP, WHO (2024) 「2023 年世界の食料安全保障と栄養の現状 (SOFI) 要約版」 <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d36a4350-1d1c-40ef-b7e7-c6508566c202/content>

<sup>6</sup> World Bank Group, Poverty <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview> (参照 2025-03-21)

<sup>7</sup> IOM (2022) 「現在の奴隷世界で 5000 万人、移住労働者のリスクは 3 倍以上」  
<https://japan.iom.int/news/modern-slavery> (参照 2024-03-21)

<sup>8</sup> World Economic Forum (2023) “Global Gender Gap Report 2023”  
<https://jp.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>

<sup>9</sup> World Bank Group (2017) 「世界銀行と WHO：世界の人口の半数が基礎的保健医療サービスを利用できず、1 億人が医療費が原因で極度の貧困状態に」 <https://www.worldbank.org/ja/news/press-release/2017/12/13/world-bank-who-half-world-lacks-access-to-essential-health-services-100-million-still-pushed-into-extreme-poverty-because-of-health-expenses>(参照 2025-03-21)

るがしている。とりわけ、寄付文化の未成熟、柔軟かつ安定的な財源の確保の困難さ、不安定な雇用環境による人材の流出、市民からの関心や理解の乏しさは、構造的な課題として深刻である。これらの状況のもと、多くの NGO スタッフが、自己肯定感や自己有用感の低下を感じている。

さらに、日本の国際協力 NGO を取り巻く外部環境も大きく変化している。本研究会では、海外援助に対する国民の支持の低下、米国における援助機関の事業停止、非営利組織に対する厳しい視線、現地化の加速、少子高齢化や労働人口の減少、そして国内課題の深刻化が、NGO のあり方に与える影響について議論された。これらの要因は、従来の国際協力モデルがもはや機能しにくくなっている現実を物語っている。

一方で、この変革の時代において、日本の国際協力 NGO が活用し得る新たな機会も生まれている。具体的には、若者や企業経営者の社会課題への関心の高まり、インパクト投資の拡大、デジタル技術や AI の進化、アジアにおけるフィランソロピーの発展、トラスト・ベースド・フィランソロピーの本格導入、官民連携の強化などが挙げられる。従来の「国際協力」という枠組みを超え、より柔軟かつ戦略的なアプローチが求められている。

本研究会を通じて一貫して聞かれたのは、「日本の国際協力 NGO は、今まさに変革を求められている」という、NGO 実務者自身の切実な声であった。社会が絶えず変化するなかで、自らのミッションをいかに持続的に実現していくか。新たな社会構造の中で、どのように存在感と影響力を発揮していくか。これらの問いに向き合いながら、NGO としての在り方や戦略を見直し、より確かな未来に向けて歩を進めていくことが求められている。

本章では、研究会において実施されたファンドレイジングおよびエコシステムに関する検討を通じて明らかになった、国際協力 NGO のモデルチェンジの方向性を、「貢献領域」「基盤強化領域」「エコシステム活性化領域」の3つの視点から整理する。

変革の時代において、国際協力 NGO が新たな可能性を切り拓き、より大きな社会的インパクトを生み出すための実践的な道筋の土台として、本章の内容が広く活用されることを期待する。

## 2-1. 国際協力 NGO の歴史

日本の国際協力 NGO の進むべき道を見定める前に、その根源たる歴史を紐解いてみる。NGO の起源は、戦禍や天災に苦しむ人々を救う、純粹なる人道的衝動にある。それは、時代の変遷と共に、絶え間なくその領域を拡大し、多様な形態へと進化を遂げてきた。この変

革の軌跡を辿ることで、現代における NGO の活動と、そのかけがえのない役割を考える道標とする。

### 戦争で苦しむ人々への救済の取り組み（～1950 年代）

NGO の活動は、戦争で苦しむ人々への救済から始まった。現代 NGO の原型は、第一次・第二次世界大戦などの大規模な戦争における民間人道支援に遡る。アンリ・デュナンが創設した国際赤十字委員会（1864 年設立）、セーブ・ザ・チルドレン（1919 年設立）、オックスファム（1942 年設立）、CARE（1945 年設立）、ワールド・ビジョン（1950 年設立）など、代表的なアライアンス型 NGO がこの時代に誕生した。これらの団体は、人道的な使命感に基づき、国境を超え、戦争で苦しむ人々への食糧・医療・衣類などの直接支援を行った。

### 脱植民地化と南北問題の解決への取り組み（1940 年代～1960 年代）

1940 年代以降、アジア・アフリカで独立国家が急増し、国際社会は新興国の「貧困」と「開発」という課題に直面した。先進国と新興国の経済格差、いわゆる「南北問題」が注目される中、冷戦下において資本主義陣営が「南<sup>10</sup>」の安定を支援する必要があり、政府主導の開発援助が開始される<sup>11</sup>。他方で、戦後設立された NGO もその人道ニーズに基づき、活動範囲を拡大し、欧州を中心とした「北」での難民救済から「南」での開発協力へと役割を変化させる。こうして、オックスファムやセーブ・ザ・チルドレン、CARE などが、アジア・アフリカの飢餓や福祉向上の活動を開始した。同時期、宗教系 NGO も伝道と福祉を目的に開発活動を強化していく。国連が 1960 年代を「開発の 10 年」と位置づけ、各国政府が政府開発援助（ODA）を本格化<sup>12</sup>させたことが、この動きを加速させる。

日本でも 1960 年に日本海外医療協力会（JOCS）が看護師派遣を、1961 年にはオイスカが農業指導を開始した。これらの NGO は、政府開発援助が行き届かない地域で井戸掘りや医療・教育支援を行い、現在の日本の NGO のパイオニア的存在とも言える。

### 環境・人権など新たなグローバル課題への取り組み（1960 年代～1980 年代）

1960 年代以降、従来の貧困問題に加え、環境悪化や人権侵害などの世界的課題に対して、NGO の活動範囲が拡大していく。NGO は物資やサービスの提供者から、構造的な問題解

---

<sup>10</sup> 南半球に位置するアジア、アフリカ、中南米の国々は、後進国、低開発国、発展途上国、新興国など、さまざまに呼ばれてきた。これらの中には適切でない表現も含まれ、また現代では「南」「北」という区分の意義自体が薄れつつある。しかし、本報告書では、歴史的背景を描写するためにこの区分を用い、現在「グローバルサウス」と呼ばれる国々を「南」、「グローバルノース」と呼ばれる国々を「北」と記す。なお、「南」は地理的な意味ではなく、社会経済的な分類として使用する。

<sup>11</sup> 1947 年トルーマン大統領（当時）は、米国議会において、ギリシャとトルコの共産主義化を阻止するための経済・軍事援助を行う「トルーマン・ドクトリン」を発表。米国政府による開発援助の歴史が始まる。

<sup>12</sup> 1961 年米国のピースコー（平和部隊）、1965 年日本の海外協力青年隊（現 JICA 青年海外協力隊）が設立

決に向けて広く社会正義を追求するアドボカシーの主体へと変貌を遂げていった。

背景には、高度経済成長の副産物としての環境汚染や自然破壊の深刻化への危機感や、ベトナム戦争や各地の軍事独裁に対する反戦・人権運動の高まりがあった。この時代に、環境分野では世界自然保護基（1961年設立）、グリーンピース（1971年設立）、地球の友（1971年設立）が、人権分野ではアムネスティ・インターナショナル（1961年設立）が設立される。アパルトヘイトへの非難や民主化の波の中で、拷問禁止や女性の権利擁護など NGO は国際的なキャンペーンを展開し、専門的な活動を活発化させた。NGO は国際的なネットワークを形成<sup>13</sup>していくなか、1977年アムネスティ・インターナショナルは、ノーベル平和賞を受賞する。

### 南の NGO の誕生と北の NGO の役割変化（1970年代～1980年代）

1970年代初頭から80年代初頭、発展途上国では、現地の社会活動家、宗教団体、市民団体が中心となり、自国の人々を支援する団体、「南の NGO」が結成され始める。バングラデシュの Bangladesh Rehabilitation Assistance Committee（BRAC：1972年設立）やグラミン銀行（1983年設立）、インドの Self Employed Women's Association（SEWA：1972年設立）などが設立され、ラテンアメリカでも教会系 NGO が活動を開始した。これに伴い、南の国々で直接事業を行っていた多くの「北」の NGO は「南」の NGO を資金面で支援する「パートナーシップ型」に移行し、自国内で開発教育、そして公正な貿易や債務救済等に向けた政策提言に注力するようになった。こうして、「南」の NGO は、「北」からの資金により1980年代以降に存在感を増していった。

### グローバル連携と南南協力（1990年代～2000年代）

冷戦終結後の1990年代、グローバル化が進み国際 NGO が躍進した。東欧、アフリカ、アジアで紛争が多発し、NGO は緊急人道支援に欠かせない存在となった。環境、人権、人口、女性の地位向上など地球規模の課題に関する一連の国連国際会議（地球サミット1992年、ウィーン人権会議1993年、北京女性会議1995年など）では数千の NGO 関係者が政策提言や情報交換を行い、グローバルな市民社会ネットワークが形成され、NGO が国際規範作りに直接影響を与える機会が増大した。対人地雷禁止条約（オタワ条約）は NGO 連合（ICBL）の働きで実現し、その運動を牽引した報道官は、ノーベル平和賞も受賞している。以降、債務帳消し運動や気候変動枠組み条約「京都議定書」の批准推進、HIV/AIDS 対策の充実要求など、NGO 主導の国際キャンペーンが積極的に展開されている。

同時に、この時期、「南」の NGO も急成長する。多くの「南」の国で民主化や市場経済

---

<sup>13</sup> 1972年の国連人間環境会議（ストックホルム会議）や1980年代のオゾン層保護の条約交渉などに反映

化が進み、NGO が活動しやすい環境が整えられてきた。国際援助で「南」の現地 NGO が重視され、資金流入も増加する。「南」の NGO が開発を主導し、「北」の NGO は「南」の NGO の資金的・技術的支援、そして政府や国際機関に対する政策提言に注力していく。1990 年代後半からは、いわゆる「南」から「南」に対する「南南協力」も進み、バングラデシュの BRAC は 2000 年代に入ってから自国で培った貧困削減プログラムをアフガニスタンやアフリカ諸国に移転し、現地で事業を展開していく。これに加え、2000 年に開始となった「ミレニアム開発目標 (MDGs)」は、開発途上国の貧困や教育、健康などの問題を解決するために、南北 NGO の協働を促進していく。

### グローバル課題に対する NGO の存在感の拡大 (2000 年代～2010 年代)

2015 年に採択された持続可能な開発目標 (SDGs) は、NGO が策定・実施に深く関与し、実施面において政府、企業、市民社会の橋渡し役を担っている。国連も NGO との連携を強化し<sup>14</sup>、NGO の存在は、SDGs の達成に欠くことができない存在になっている。

気候変動対策では、毎年開催される国連気候変動枠組条約締約国会議 (COP) に多くの NGO が参加し、ロビー活動や情報提供、監視機能を通じて交渉に影響を与えている。また、温室効果ガス削減のイニシアティブを立ち上げる NGO も現れている<sup>15</sup>。

人権分野では、1995 年の北京行動綱領以降、女性の政治参加を促す NGO が活発化し、議会での女性比率が向上<sup>16</sup>、マララ基金など、女性の教育を支援する活動も顕著である。また、NGO がジェンダー主流化を進め、女性の生計向上や起業支援、マイクロファイナンスの普及によって数多くの成功例を生み出した。

難民・移民支援分野では、紛争や災害の頻度が増加、長期化するなか、NGO は、紛争周辺国での人道支援から先進国での受け入れ支援まで幅広い活動を展開する。2015 年の欧州難民危機では、NGO 船団が 10 万人を超える救助活動を行う<sup>17</sup>一方で、移民流入を助長しているとの批判も一部で発生した。

---

<sup>14</sup> Perumal Koshy (2022) "The role of NGOs in attaining the SDGs", UN Today <https://untoday.org/the-role-of-ngos-in-attaining-the-sdgs/>(参照 2025-03-21)

<sup>15</sup> Climate Policy Info Hub <https://climatepolicyinfohub.eu/observer-ngos-and-international-climate-negotiations>(参照 2025-03-21)

<sup>16</sup> 「1995 年に 11.3%だった各国議会の女性比率は 2020 年に 24.9%と 2 倍以上に増加」 Inter-Parliamentary Union (2020), "Women in Parliament; 1995-2020 25 Years in Review", <https://www.ipu.org/resources/publications/reports/2020-03/women-in-parliament-1995-2020-25-years-in-review>

<sup>17</sup> Michaël Neuman(2023) "A brief history of rescue operations in the Mediterranean, msf-crash" <https://msf-crash.org/en/camps-refugees-idps/brief-history-rescue-operations-mediterranean>(参照 2025-03-21)

LGBTQ+の権利についても、多くの国際 NGO が基本的人権としてキャンペーンを展開し、法制度の整備に貢献している<sup>18</sup>。

### デジタルを活用した活動展開（2010年代～2020年代）

2010年代以降、NGO はオンライン上で政策提言や啓発活動を行う「デジタル・アドボカシー」を推進し、SNS を活用したキャンペーンで社会運動を加速させている。その例として、ウガンダ共和国の反政府ゲリラの逮捕を目的とした「KONY 2012 キャンペーン<sup>19</sup>」や難病 ALS への支援を呼びかける「アイス・バケツ・チャレンジ」、男性の健康問題に焦点を当てた「Movember」などが挙げられる。

資金調達では、2000年代以降に登場したクラウドファンディングが多様な資金源を提供している。グローバルなプラットフォームである GlobalGiving は設立以来、175以上の国において9.1億ドル（約1,361億円<sup>20</sup>）以上の寄付を集めている<sup>21</sup>。また、ブロックチェーン技術は寄付金の追跡に活用され、オックスファムはバヌアツで「UnBlocked Cash」という現金送金技術を活用している<sup>22</sup>。また別の NGO は、スマートコントラクトを用いることで、「被支援者に物資が届いたことが確認されたら支払いが実行される」という資金提供モデルも構築しつつある<sup>23</sup>。

### 南北 NGO は、グローバルパートナーへ（2010年代～2020年代）

2010年代以降、南側の NGO は目覚ましい成長を遂げ、国際的な舞台でその存在感を際立たせている。例えば、バングラデシュで設立された BRAC は、職員数が9万人を超え、アジア、アフリカ等16ヶ国で教育、保健、貧困削減など、多岐にわたるプログラムを展開する世界最大規模の NGO へと発展した。マイクロファイナンスや参加型予算など、南側で生まれた社会イノベーションが北側で活用されるケースも増加している<sup>24</sup>。2016年に開催された世界人道サミットでは、現地 NGO への直接資金提供の拡大が目標とされ、以降、現

---

<sup>18</sup> Suzanne M Marks(2006) “Global Recognition of Human Rights for Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender People”, PMC <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5451102/> (参照 2025-03-21)

<sup>19</sup> 同キャンペーンには問題も多く指摘されているが、ここではデジタルを活用した活動事例として掲載する。Invisible Children(2012) “Kony 2012”, <https://invisiblechildren.com/kony-2012/> (参照 2025-03-21)

<sup>20</sup> 2025年2月25日時点1ドル149.57円

<sup>21</sup> <https://x.com/globalgiving>

<sup>22</sup> Oxfam “UnBlocked Cash Project: using blockchain technology to revolutionize humanitarian aid”, <https://www.oxfam.org/en/unblocked-cash-project-using-blockchain-technology-revolutionize-humanitarian-aid> (参照 2025-03-21)

<sup>23</sup> Rae Dawson (2025) “Blockchain for Charity Donations Explained”, Olic <https://www.qlcnfp.com/blockchain-for-charity-donations-explained/> (参照 2025-03-21)

<sup>24</sup> 他にもケニアで生まれた携帯電話を利用した送金・金融サービス「MPesa」のヨーロッパ導入や、アフリカのコミュニティヘルスワーカー制度の米国導入などがある。

地主導の取り組みは促進されてきた。また、COVID-19 のパンデミック時には、地域に根ざした NGO や住民組織が重要な役割を果たし、その存在感を一層強めた。

アジアでは近年、民間によるフィランソロピー（寄付及び社会的投資）が著しく台頭している。例えばインドでは、民間による慈善寄付が 2023 年度に前年比 10%増加し、約 1 兆 2 千億ルピー（約 2 兆 670 億円<sup>25</sup>）に達した<sup>26</sup>。シンガポールでも 2023 年の慈善寄付総額が 4 億 3,100 万シンガポールドル（約 481 億円<sup>27</sup>）となり、前年度比 96%もの大幅増を記録している<sup>28</sup>。大口の寄付を行う富裕層も増えている。インドでは 1 億ルピー超を寄付する高額寄付者数が、2018 年の 38 人から 2022 年には 108 人へと急増した<sup>29</sup>。インドのアジム・ブレムジ氏は累計 210 億ドル（約 3.1 兆円<sup>30</sup>）相当を教育分野の慈善事業に<sup>31</sup>、シンガポールではロー・タック・クオン氏の財団が、2023 年に 1.3 億シンガポールドル（約 143 億円<sup>32</sup>）を教育・医療分野<sup>33</sup>に寄付をしている。アジアの NGO は、このような強力なフィランソロピー資金に支えられ、国や地域によっては、これまでの「北」から「南」という従来のフィランソロピー資金フローの金額を遥かに超えている。そして、その社会的な資金の流れは、「南」から「南」、そして「南」から「北」へと国を超えるうねりとなっている。

「北」では、社会課題の深刻化・複雑化を背景に、欧米の移民や格差、日本の少子高齢化や孤独孤立、自然災害などの国内問題への対応がこれまで以上に求められている。こうした中、支援者の期待も後押しし、多くの「北」の NGO が国内活動を強化する流れが生まれている。「南」での開発・緊急支援や現地市民団体の強化に取り組んできた「北」の国際協力 NGO は、その経験を活かし、自国での課題解決に加え、地域の市民団体に対して国際基準の導入、資金提供、基盤・エコシステム強化などを進めている。このような流れの中で、成

---

<sup>25</sup> 2025 年 2 月 23 日時点 1 インドルピー=1.72 円で計算

<sup>26</sup> By Arpan Sheth, Radhika Sridharan, Neera Nundy, Ami Misra, and Prachi Pal, “India Philanthropy Report 2024”, Bain & Company <https://www.bain.com/insights/india-philanthropy-report-2024>(参照 2025-03-21)

<sup>27</sup> 2025 年 2 月 23 日時点 1 シンガポールドル=111.72 円で計算

<sup>28</sup> SORISTIC (2024) “Singapore’s Biggest Philanthropic Organisations 2024”, <https://soristic.asia/publication/singapores-biggest-philanthropic-organisations-2024/>(参照 2025-03-21)

<sup>29</sup> Einar H. Dyvik (Aug 22, 2024), “Philanthropy worldwide - statistics & facts”, statista <https://www.statista.com/topics/12625/philanthropy-worldwide/>(参照 2025-03-21)

<sup>30</sup> 2025 年 2 月 23 日時点 1 米ドル=149.22 円で計算

<sup>31</sup> Naazneen Karmali (Mar 13, 2019) “Indian Billionaire Azim Premji’s Donation To His Charitable Foundation Rises To \$21 Billion”, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/naazneenkarmali/2019/03/13/indian-billionaire-azim-premji-donation-to-his-charitable-foundation-rises-to-21-billion/>(参照 2025-03-21)

<sup>32</sup> 2025 年 2 月 23 日時点 1 シンガポールドル=111.72 円で計算

<sup>33</sup> Community Foundation of Singapore (Jan 2, 2025) “Philanthropic donations jumped 96%, Low Tuck Kwong Foundation the largest giver”, <https://cf.org.sg/resources/news/philanthropic-donations-jumped-96-low-tuck-kwong-foundation-the-largest-giver/>(参照 2025-03-21)

長する新興国の資金や組織が「北」の課題との結びつきを強めている。

いずれにせよ、社会的な資金や社会イノベーションの流れは、「垂直」から「水平」へと移行し、各領域内で網の目のように多方向に展開される形に変わりつつある。資金面では、アジア最大の社会的投資資金提供者のネットワークである AVPN<sup>34</sup>、活動面では、アジア太平洋地域で災害支援のために NGO、企業、政府が国境を越えて協力するアジア・パシフィック・アライアンス (A-PAD)<sup>35</sup>のように、国境を超えた合同チームがグローバルな連携を構築し、共同で活動する動きが急拡大している。

### マルチステークホルダー型プラットフォームの一翼に (2010年代～2020年代)

21世紀に入り、企業の社会的責任 (CSR) 活動が戦略的になり、共通価値の創造 (CSV) が求められる中で、企業と NGO の連携は新たな段階に入っている<sup>36</sup>。企業は NGO の専門性を活用し、信頼性の高いプログラムを実施する一方で、NGO は資金や技術を得て活動を拡大するなど、互いに利益を生む協力関係が構築されている。環境 NGO と企業が連携し、サプライチェーンから森林破壊原料を排除したり、教育 NGO と教育サービス企業が協力して難民キャンプへ遠隔教育を届けるなど、多くの事例が生まれている。

グローバル基金や GAVI ワクチンアライアンス<sup>37</sup>など、政府、国際機関、企業、NGO、学界等が資金やノウハウを持ち寄る官民連携 (PPP) 事例が増加している。他にも国際 NGO と地元政府・企業が連携し、クリーンエネルギー普及を進める例や、災害時、テック企業が通信インフラを復旧し、NGO がその通信網を活用する例などがある。官民 NGO の共同プロジェクトは増加傾向にあり、トリプルヘリックス型 (産学官連携) やマルチステークホルダー型の枠組みで、各団体の強みを活かした活動が展開されている。もはや NGO にとって、企業や政府は、単なる資金提供者ではない。

### インパクト投資に参入する NGO (2010年代～2020年代)

インパクト投資は、日本だけで 11 兆円<sup>38</sup>、世界では 240 兆円<sup>39</sup>と急拡大している。この効果をラストワンマイルに届けるためには、インパクトファーストの組織である NPO や

---

<sup>34</sup> AVPN <https://avpn.asia/> AVPN (日本語) <https://jfra.jp/avpn>

<sup>35</sup> アジア・パシフィック・アライアンス (A-PAD) <https://apadm.org/japanese/>

<sup>36</sup> Joshua Cramer-Montes(2017)“Sustainability: A New Path to Corporate and NGO Collaborations”, Stanford Social Innovation Review [https://ssir.org/articles/entry/sustainability\\_a\\_new\\_path\\_to\\_corporate\\_and\\_ngo\\_collaborations](https://ssir.org/articles/entry/sustainability_a_new_path_to_corporate_and_ngo_collaborations)

<sup>37</sup> 外務省 (2025年3月7日)「Gavi ワクチンアライアンス」. <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/hoken/index5.html>

<sup>38</sup> GSG 国内諮問委員会 (2024)「日本におけるインパクト投資の現状と課題」  
<https://www.siif.or.jp/wp-content/uploads/2024/04/ImpactInvestmentReport2023.pdf>

<sup>39</sup> GIIN(2024)“Sizing the Impact Investing Market 2024”  
<https://thegiin.org/publication/research/sizing-the-impact-investing-market-2024/>

NGO との連携が不可欠であるという共通認識が、投資の世界で広がりつつある<sup>40</sup>。Mercy Corps、Oxfam、Acted など一部の国際 NGO は、すでに自らインパクトファンドを設立し<sup>41</sup>、巨大な資金の流れとつながり始めている。その関わり方も、インパクトファンドの組成（資金提供）、直接投資（マイクロファイナンス機関への出資等）、ソーシャルインパクトボンド（SIB）や開発インパクトボンド（DIB）における資金提供や実施、インパクト投資戦略への助言やコンサルティング、インパクト評価・モニタリング、アクセレーター（事業創出・育成）など様々である。2025 年以降も、NGO による様々な形でのインパクト投資の参入は、拡大すると見込まれている。

### 何が変わり、何が変わらなかったのか

戦争被災者の救済を起点とした世界の NGO は、時代の変遷とともにその使命と手法を進化させてきた。緊急救援から開発協力、南の NGO の能力強化、政策提言、環境・人権問題への対応、南南協力、域内連携、マルチステークホルダーの一翼、インパクト投資への参入。これらは、NGO が社会の変化に適応しながら拡張してきた領域である。日本の NGO は、組織規模の小ささ、世代交代の遅れ、北の NGO との接点の少なさ、制度的・資金的制約<sup>42</sup>などの要因により、変革の速度は限定的であったものの、同様に、時代ごとの社会課題に向き合い、変化し続けてきた。

一方で、変わらなかったものもある。それは、「人間の尊厳と基本的人権の尊重」「社会正義の追求」「国境を超えた市民社会の連帯」「影響を受ける人々の主体性尊重」「権力へのチェック機能」「周縁化された人々の声の代弁」「人道主義」「自発性」「既存の権威・制度への挑戦」「より良い未来への信念」といった、NGO の根幹をなす価値観である。

これからの時代、社会の変化に応じて見直すべき点には柔軟に向き合い、一方で、守り続けてきた価値はさらに深めていくことが求められる。そうした問いとともに歩みを進める中で、日本の国際協力 NGO が描くべき新たな姿も、少しずつ輪郭を帯びてくるのではないだろうか。

---

<sup>40</sup> GSG 国内諮問委員会「パネル・ディスカッション：日本における社会的インパクト投資のエコシステム」  
[https://impactinvestment.jp/user/media/resources-pdf/day1\\_1445\\_1600.pdf](https://impactinvestment.jp/user/media/resources-pdf/day1_1445_1600.pdf)(参照 2025-03-21)

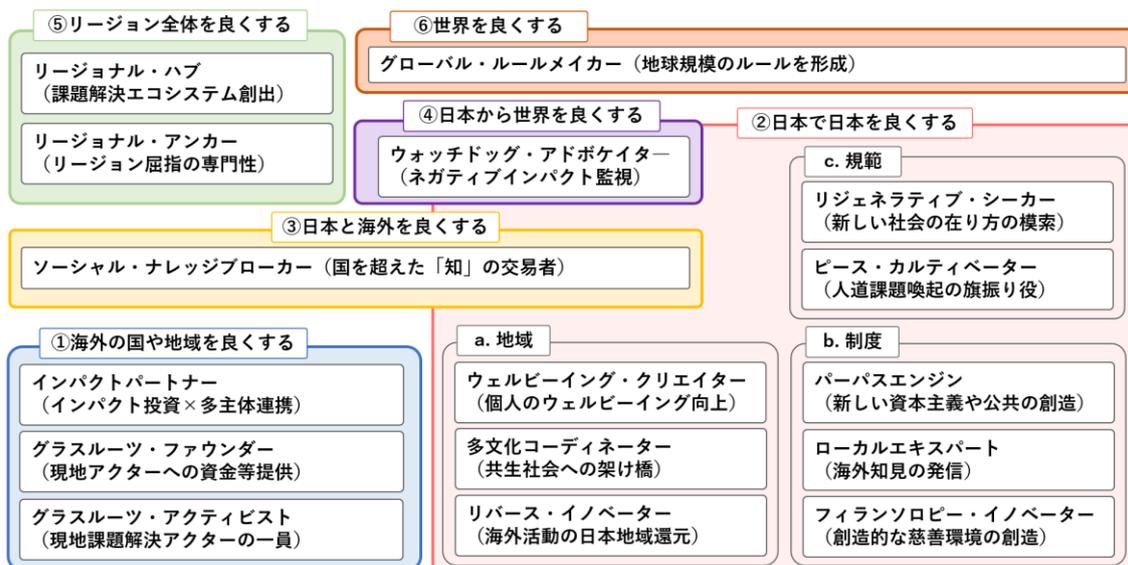
<sup>41</sup> 例えば、Mercy Corps のインパクト投資部門「Mercy Corps Ventures」、Oxfam のインパクト投資部門「Oxfam Novib Impact Investments」などがある。

<sup>42</sup> 民間および公的な助成金・補助金の多くは、開発支援や緊急人道支援などの活動に集中しており、南の NGO の能力強化、アドボカシー、複数国にまたがる域内連携、マルチステークホルダーとの協働といった取り組みは、支援の対象外とされている。

## 2-2. 国際協力 NGO の貢献領域

### 「日本の国際協力 NGO : 16の貢献領域」

© 2025 Sadakazu Ikawa / JFRA



これまで見てきたように、日本の国際協力 NGO を取り巻く環境は、かつてないほど急速かつ複雑に変化している。さらに、日本と事業実施国との経済格差が縮小しつつある今日において、多くの日本の NGO にとって、従来の「資金力」はもはや決定的な強みとは言いがたい<sup>43</sup>。こうした現実を正面から受け止めたとき、今後、国際協力 NGO はどのように変化に適応し、持続的に価値を生み出していくのか。この問いに向き合うことが、今まさに求められている。

ここでは、「日本の国際協力 NGO が担うべき 16 の貢献領域」と題し、本研究会における多様な議論や国際的な知見<sup>44</sup>を踏まえ、今後の可能性を展望する。示される 16 の領域は、あくまで議論の出発点であり、NGO が果たすべき役割は、社会の変化とともに常に更新されていくものである。固定的な役割に収れんするのではなく、むしろ、多様性と柔軟性こそが NGO の本質的な強みであり、不確実な時代において新たな解決策を生み出す創造性の源泉である。これまで積み重ねてきた現場での実践、地域との信頼関係、そして何よりも、変化を恐れず行動してきた一人ひとりの思いと力が、これからの国際協力の未来を切り拓いていく。その営みには、今も、これからも、確かな意味と価値がある。

<sup>43</sup> 例えば、ベトナムの名目 GDP は、2010 年には日本のわずか 1/38 であったが、2022 年には約 1/12 にまで拡大、インドの名目 GDP は、2025 年に日本を上回る見通しとなっている。(国際通貨基金推計)

<sup>44</sup> Peace Direct (2023) “The Nine Roles that Intermediaries can Play in International Cooperation”  
<https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2023/09/The-nine-roles-that-intermediaries-can-play-in-international-cooperation-2.pdf>

これからの NGO のあり方を模索している方々にとって、希望と展望を見出す手がかりとなり、変革の時代をともに歩む仲間との対話と連帯を広げる契機となることを願い、以下にその可能性をまとめる。

## 2-2-1. 海外の国や地域を良くする

### 1) グラスルーツ・アクティビスト（現地課題解決アクターの一人）

「グラスルーツ・アクティビスト」としての日本の NGO は、単なる援助提供者ではなく、現地の人々と共に課題を特定し、持続可能な解決策を共創する「現場密着型の課題解決者」としての役割を果たす。地域の伝統的な知識や資源を活かしながら、各地の社会・経済・環境の状況に応じた最適なアプローチを共に設計し、住民が主体的に問題解決に取り組めるようエンパワメントを進めることで、一時的な支援ではなく、地域社会の長期的な発展を支える基盤を築く。この手法は旧来からの NGO の手法ではあるが、例えば、海外事務所を現地化し、現地 NGO のように活動している団体は今後もこの形で存続する可能性がある。他方で、現地の市民社会の成熟度によっては、異なる形への移行が求められる場合もある。

### 2) グラスルーツ・ファウンダー（現地アクターへの資金等提供）

「グラスルーツ・ファウンダー」としての日本の NGO は、自らが実施主体となるのではなく、「現地の主体を支える存在」として、現地のアクターが独自の解決策を実践できるよう、資金、技術、ネットワークを提供し、現地市民社会の成熟を促す役割を担う。単なる資金提供にとどまらず、組織運営の強化、人材育成、政策提言の支援など、多面的な伴走支援を行うことで、現地組織が成長し、持続的に活動できる体制を構築することが重要である。そのためには、従来のプロジェクト型助成金とは異なる、柔軟かつ長期的な資金提供の仕組みが不可欠である。

### 3) インパクトパートナー（インパクト投資×多主体連携）

インパクト投資は、2023 年に日本で 11 兆円、世界で 240 兆円と急成長しており、その効果をラストワンマイルに届けるには、インパクトファーストの NPO/NGO との連携が不可欠である。日本の NGO も、「インパクトパートナー」として既存の組織や関連営利法人を通じて、インパクトファンドの組成、直接投資、SIB ボンドの資金提供・実施、投資戦略の助言、インパクト評価・モニタリング、アクセレーターなどを通じて、この流れを活用し、事業拡大やインパクト創出を図ることができる。これにより、寄付収益をより経済合理性を超えた活動に集中させ、社会課題の解決を加速できる。また、インパクト投資に限らず、政府、企業、学術機関とバイ・マルチで連携し、各ステークホルダーとの連携により海外での社会的インパクト創出に貢献する。

## 2-2-2. 日本で日本を良くする

### a. 地域

#### 4) リバース・イノベーター（海外活動の日本地域還元）

既に多くの団体が示している通り、日本の国際協力 NGO は、「南」での開発や緊急支援の経験を活かし、国内の社会課題解決にも貢献できる。例えば、災害支援では、緊急対応や復興計画のノウハウを活かし、日本の防災・復興活動の強化を、貧困・格差対策では、生計向上支援や職業訓練を導入し、生活困窮者の自立を促進できる。移民・難民支援では、言語・雇用支援を提供し、多文化共生社会の実現に寄与、環境保護や地域活性化では、持続可能な開発やエコツーリズムを推進できる。今後、より多くの国際協力 NGO が国内での活動を強化し、グローバルな視点から国内課題の解決に取り組むことが予想される。その際の鍵となるのは、これまで海外で培ってきた経験や知見を、どの程度効果的に国内の文脈に応用・展開できるかという点である。

#### 5) 多文化コーディネーター（共生社会への架け橋）

進行するグローバル化と日本の労働人口減少を背景に、外国人労働者や難民の受け入れが増加し、多文化共生の必要性が高まっている。こうした中、日本の国際協力 NGO は、海外の現場で培った異文化理解や住民参加型アプローチを活かし、外国人住民の支援や地域との共生を促進する重要な役割を担う。国際協力 NGO は、異なる文化や価値観を持つ人々が共に暮らし、働く環境を整える架け橋として機能できる。例えば、言語や生活習慣の違いによる摩擦を軽減する教育プログラムの提供、外国人労働者の権利保護に関する政策提言、地域住民との交流の場の創出など、多角的な取り組みが可能である。日本では特に地方部でのニーズが高い。

#### 6) ウェルビーイング・クリエイター（個人のウェルビーイング向上）

「ウェルビーイング・クリエイター」は、社会課題の解決を推進するだけでなく、人々が社会とつながり、自己肯定感や有用感を高める場を提供するとしての役割を担う。スタッフ、理事、会員、寄付者、ボランティア、スタディツアー参加者など、多様な関与者が活動を通じて視野を広げ、社会との関わりの中で生きがいを見出す機会を創出する。利益や制度に縛られない NGO だからこそ、人々が主体的に関わり、自己実現を果たせる場を提供できる。現代社会では孤独感やメンタルヘルスの課題が深刻化している中、NGO は「社会を変える存在」と同時に、「個人の人生を豊かにする存在」としての役割を果たすことができる。

## **b. 制度**

### **7) フィランソロピー・イノベーター（創造的な慈善環境の創造）**

日本の国際協力分野における Japan Platform のようなスキームは世界に誇れるものであり、海外事例を参考に創設された休眠預金制度やふるさと納税も、日本の NPO/NGO に大きな影響を与えてきた。近年、柔軟な資金調達手段である「トラスト・ベースド・フィランソロピー<sup>45)</sup>」が日本でも拡大する可能性があり、新たなフィランソロピストによる新しい形の助成スキームも増えている<sup>46)</sup>。準富裕層以上の増加が進むなかで<sup>47)</sup>、資金提供を通じた社会貢献の実感を高める仕組みにはさらなる工夫の余地がある。海外とつながる日本の NGO は、世界の動向を踏まえ、革新的な資金環境を創出するイノベーターとなる可能性を秘めている。どのような資金が地域で求められているかを熟知している NGO やそのスタッフが、資金提供者側のアセットマネージャーを務めることは、資金の流れをより現場のニーズに即したものにし、実効性の高い活動環境を実現する上で非常に意義がある<sup>48)</sup>。

### **8) ローカルエキスパート（海外知見の発信）**

日本の国際協力 NGO は、長年にわたり特定の国や地域で培った知見や経験を日本社会に還元し、海外の現状を伝える「ローカルエキスパート」としての役割を果たすことができる。特定の国や地域での開発支援、人道支援、環境保護などの実践から得られる知見は、日本における政策形成や企業のグローバル戦略、市民の国際理解に資する重要な情報となる。また、こうした知見に基づいて対象地域の実情を日本社会に伝えることは、エビデンスに基づく議論や意思決定を支える基盤となる。

### **9) パーパスエンジン（新しい資本主義や公共の創造）**

従来の経済システムや消費モデルの限界を踏まえ、循環型経済（サーキュラーエコノミー）や新しい資本主義の実現に向け、日本の国際協力 NGO は変革を牽引する役割を担う。近年、企業は社会課題解決を本業に組み込み、パーパス経営を掲げる企業から NGO への研修依頼や経営層の NGO 派遣も増え、連携の動きが加速している<sup>49)</sup>。一方、行政も持続可能で

---

<sup>45)</sup> 日本でも 2025 年 2 月に一般社団法人トラスト・ベースド・フィランソロピー・ジャパンが設立され、6 月頃を目途にその活動が本格的に開始する予定となっている。

<sup>46)</sup> みてね基金 <https://fund.mitene.us/>、公益財団法人 SOIL <https://soil-foundation.org/>

<sup>47)</sup> 2005 年と 2023 年を比較すると、超富裕層は 5.2 万世帯から 11.8 万世帯に、富裕層 81.3 万世帯から 153.5 万世帯に、準富裕層は 280.4 万世帯から 403.9 万世帯に増加している。株式会社野村総合研究所。(2025)「野村総合研究所、日本の『富裕層・超富裕層は合計約 165 万世帯、その純金融資産の総額は約 469 兆円と推計』[https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/20250213\\_1.html](https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/20250213_1.html)(参照 2025-03-21)

<sup>48)</sup> 国際協力 NGO が国内展開を進める中で、国内団体に助成金を提供する役割は、今後さらに強まると見られる。その際、受け手にとって使いやすい助成スキームを開発・拡充できるかが、日本の NPO/NGO の資金エコシステムにおける重要な鍵となる。

<sup>49)</sup> クロスフィールズ (2024)「経済同友会の経営者らが NPO に約半年間の経営参画」<https://prt-times.jp/main/html/rd/p/000000036.000049241.html> (参照 2025-03-21)

包摂的な社会システムへの転換が求められている。国際協力 NGO は、市民主体のアプローチや長期的な課題解決の視点を培ってきた。脱炭素、気候変動対策、社会的包摂、移民政策などの分野で、現場の知見と市民の声を活かし、政策形成に関与し、実効性のある制度設計を後押しすることができる。企業と行政に NGO の価値観を浸透させ、経済システムや政策をより持続可能なものへと変革することは、日本の国際協力 NGO が果たすべき役割の 1 つである。

### c. 規範

#### 10) ピース・カルティベーター（人道課題喚起の旗振り役）

日本の国際協力 NGO は、世界の人道課題への関心を喚起し、「平和の種」を育む旗振り役として、市民の意識変革を促す責任を担う。特に若者は、身近な団体を通じて共感し行動する傾向があり、多様なアプローチによる関心喚起が重要である。近年、NGO のプロフェッショナル化が進む一方で、市民の参加機会が減少している。日本の NGO は、寄付集めにとどまらず、国際課題への関心を高め、行動を促す役割を強化すべきである。また、メディアやデジタル技術を活用した情報発信、教育機関・自治体との連携を通じたグローバルシチズンシップの醸成も欠かせない。世界の課題を「自分ごと」として捉えられる機会を提供し、より多くの人を行動へと導くことが、日本の国際協力 NGO に求められている。

#### 11) リジェネラティブ・シーカー（新しい社会の在り方の模索）

現代は VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代とされ、従来の価値観では対応しきれない社会課題が増えている。こうした変化に対し、国際協力 NGO は新たな選択肢を生み出し、社会の変革を促す役割を担うことができる。特に、サステイナブルなライフスタイルや社会的包摂の推進、画一的な価値観からの解放、テクノロジーの進化に伴う可能性の探求を軸に、新しい社会のあり方を創造し、次世代の変革を牽引することが求められる。また、異なる地域・文化で培った知見を活かし、多様な価値観を尊重しながら、経済・環境・社会のバランスを考慮した持続可能な社会モデルの構築を促進することも、国際協力 NGO の重要な役割である。そのためには、地域資源を活かした循環型経済の推進や、新しい働き方の模索など、従来のシステムを超えた革新的なアプローチが不可欠である。

### 2-2-3. 日本と海外を良くする

#### 12) ソーシャル・ナレッジブローカー（国を超えた「知」の交易者）

近年、アジアの新興国では、民間財団や企業 CSR によるフィランソロピーが著しく台頭<sup>50</sup>しており、貧困脱却後、自国で顕在化する可能性が高い社会課題（孤独・孤立、高齢化、

---

<sup>50</sup> アジア最大の資金提供者ネットワーク「AVPN」はその好例である。2025年2月23日時点で544の資金提供者が加盟している。加盟国の上位は、1位シンガポール、2位インド、3位米国、4位インドネシ

医療、住環境など)に関心を抱くと同時に、課題先進国である日本での取り組みにも注目している。そのため、アジアの財団等による、日本の課題解決に向けた動きも出てきている。日本の NGO は、国内外のソーシャルイノベーションの理解が進んでおり、海外の知見を日本に紹介する役割や、日本のイノベーションを海外に発信する「ソーシャル・ナレッジブローカー」としての役割を担うことができる。

#### 2-2-4. 日本から世界を良くする

##### 13) ウォッチドッグ・アドボケイター (ネガティブインパクト監視)

日本の国際協力 NGO は、政府や企業の海外活動が環境破壊や人権侵害を引き起こすリスクを監視し、是正を求める「ウォッチドッグ (監視役)」としての役割を担うことが求められる。グローバルサウスでの開発やビジネスの影響を可視化し、持続可能で公正な経済・開発モデルの促進を目指す。この役割は、政策提言や企業との対話を通じた改善の働きかけを含み、例えば、企業のサプライチェーンにおける人権侵害の調査や、日本のインフラ開発が地域社会に与える影響の検証と提言がある。また、国連の「ビジネスと人権指導原則<sup>51)</sup>」などの国際基準を踏まえ、政府や企業の責任を明確化し、透明性を高める情報公開を推進することも重要である。日本の NGO が「ウォッチドッグ・アドボケイター」として機能することで、企業や政府の活動社会的責任を果たす方向へと導く。

#### 2-2-5. リージョン全体を良くする

##### 14) リージョナル・アンカー (リージョン屈指の専門性)

日本の団体は、組織を現地化、意思決定を多様化した上で、専門性、政策提言力、ネットワーク、情報発信力、ガバナンス、アカウントビリティなどを強化することで、リージョンレベル<sup>52)</sup>で屈指の専門性を有するプレイヤーになることができる。特に、教育、保健・医療、災害復興といった分野や、高齢化、過疎化、環境問題といった日本が経験してきた社会課題の解決経験の蓄積は強みとなる。専門性と組織能力を高めることで、アジア各地からの大きなフィランソロピー資金の受け皿になる可能性が十分にある。

##### 15) リージョナル・ハブ (課題解決エコシステム創出)

社会的な資金や社会イノベーションの流れは、「垂直」から「水平」へと移行し、国境を

---

ア、5位香港である。※米国は、米国に本部を置き、アジアを含む世界で展開している組織。

<sup>51)</sup> 人権委員会, (2011) “ビジネスと人権に関する指導原則：国際連合「保護、尊重及び救済」枠組実施のために (日本語訳)”, 国際連合広報センター,

[https://www.unic.or.jp/texts\\_audiovisual/resolutions\\_reports/hr\\_council/ga\\_regular\\_session/3404/](https://www.unic.or.jp/texts_audiovisual/resolutions_reports/hr_council/ga_regular_session/3404/)(参照2025-03-21)

<sup>52)</sup> 本報告書における「リージョン」とは、アジア、東南アジア、北東アジア等の単位を指す。

超えたテーマ別の合同チームが、共同でインパクトを創出する動きが加速している。これは、NGO 間のみならず、政府・企業・NGO のマルチセクター間でも同様である。既に災害支援の A-PAD、人権課題解決の Asia Democracy Network（アジア民主主義ネットワーク）<sup>53</sup> など、多くの課題解決ネットワークが生まれている。日本の国際協力 NGO は特定のテーマに関するグローバルな課題解決エコシステムを構築、招集、強化するエコシステムビルダーの役割を担うことができる。調査や政策提言の力や活動を集合的に高め、政府の政策に影響を与えたり、資金面でプールファンド（pooled fund）や共同出資者からより大きな資源を確保したりすることができる。

## 2-2-6. 世界を良くする

### 16) グローバル・ルールメイカー（地球規模のルールを形成）

日本の国際協力 NGO は、国際的な規範やルールの形成に関与し、公正で持続可能な社会の実現を促す「グローバル・ルールメイカー」としての役割を担うことができる。環境保護、人権、貧困削減、ジェンダー平等、気候変動対策などの分野で、国際会議や政策提言を通じて具体的なルール形成に貢献することが求められる。例えば、COP（気候変動枠組条約締約国会議）での提言や、企業のサプライチェーンにおける人権基準の強化への働きかけなど、現場の知見を活かし、国際社会の意思決定に影響を与えることができる。また、国内外の市民社会や研究機関と連携し、国際ルールが一部の国や企業の利益に偏らず、公平で包摂的なものとなるよう監視する役割も果たせる。日本の NGO が「グローバル・ルールメイカー」として機能することで、国際社会のルールを形作る主体としての存在感を高めることができる。

## 2-3. 国際協力 NGO の基盤強化領域

国際協力 NGO が新たな時代に適応し、持続的にその社会的役割を果たしていくためには、各組織における基盤の強化が不可欠である。

本研究会では、これまでの議論や検討を通じて導き出された、今後特に強化が求められる組織基盤上の重点分野を「国際協力 NGO の 7 つの基盤強化領域ピラミッド」として体系的に整理した。これらの領域は、従前より課題として認識されてきたものであるが、急速に変化する社会環境や国際情勢を踏まえ、改めて優先度を考慮して、整理したものである。

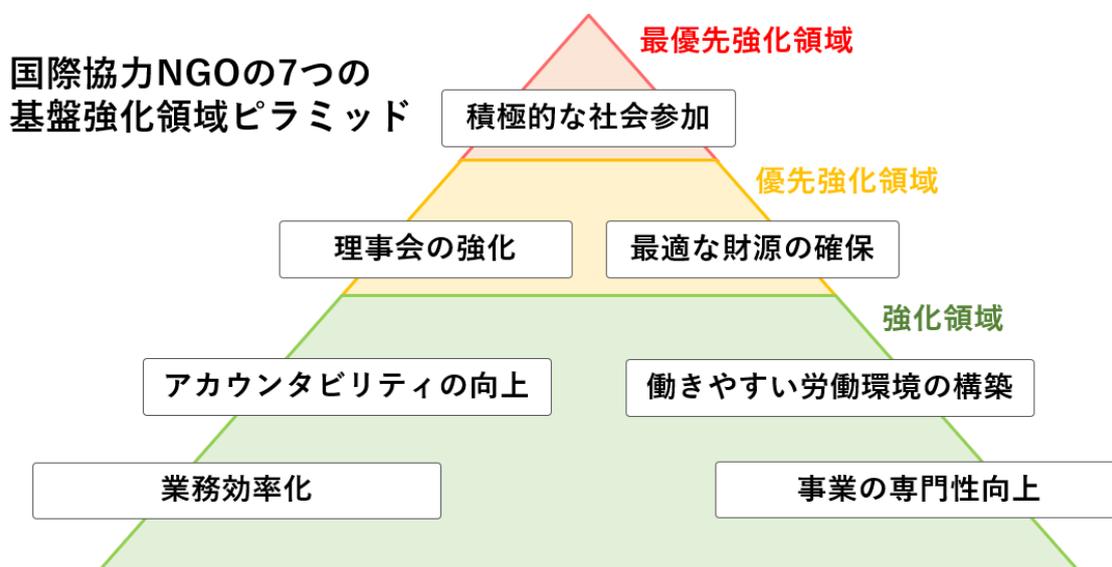
個々の団体がその使命を果たしつつ、より大きな社会的インパクトを創出していくため

---

<sup>53</sup> Asia Democracy Network <https://adnasia.org/>

には、これらの領域に対して戦略的かつ継続的に取り組むことが重要である。本稿にて提示する強化領域は、組織の規模や活動分野を問わず、広く国際協力 NGO に共通する視座を提供するものであり、組織基盤の強化を検討する際の一助となることを期待している。

## 「国際協力NGO：7つの基盤強化領域」



### 最優先強化領域

- **積極的な社会参加**：日本の国際協力 NGO がこれからの時代においてさらにその価値を発揮していくためには、これまで培ってきた専門性や実践力を土台にしながら、社会とのつながりを一層広げていくことが重要である<sup>54</sup>。特に、若者をはじめとする一般市民<sup>55</sup>との関わりを深め、そのコミュニティに積極的に参加することによって、人道支援や国際協力活動への理解と共感を広げていくことが期待される。また、「NGO 村」や「国際協力村」といった限定的な枠組みにとどまることなく、行政、企業、地域社会をはじめとする多様なソーシャルセクターとの対話と協働を通じて、信頼関係を築いていくことが求められる。こうしたマルチステークホルダーとの連携を基盤としたネットワークの構築により、国内外の社会的動向を的確に把握し、より包括的かつ持続可能な社会課題の解決に貢献していくことが可能となる<sup>56</sup>。

<sup>54</sup> 2018年10月開催のNGO外務省定期協議会・臨時全体会議資料「日本の国際協力NGOの抜本的強化」(井川 定一氏作成)においても、同様の指摘がなされている。

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/000422946.pdf>(参照2025-03-21)

<sup>55</sup> 4-11 参照

<sup>56</sup> マルチセクターによる課題解決が求められる中、まずは、ソーシャルセクターの中で存在感を拡大していく必要がある。4-21~22に記載の通り、市民や企業関係者が各NPO/NGOの具体的な取り組みを詳細に把握していることは稀であり、団体との接点が、参加の動機づけにおいて重要な要因となっている。

## 優先強化領域

- **理事会の強化**：日本の国際協力 NGO においては、変化の激しい環境の中で不確実性を受け入れ、新たな時代につながる兆候をもとに最適な経営判断を下すため、理事会の役割がこれまでになく重要になっている<sup>57</sup>。理事会の適切な人選<sup>58</sup>（経営と事業の双方を理解する人材の選定<sup>59</sup>、多様性の確保<sup>60</sup>、外部理事の登用、適切な任期の設定<sup>61</sup>）、役割と責任の明確化、事務局との頻繁なコミュニケーション、エンゲージメントの拡大等を通じて、経営意思決定の正確性やアジリティ（俊敏性）の向上が求められる。その際、過去の枠組みに固執せず、活動領域やアプローチを継続的に見直し、必要に応じて転換していくことが重要である<sup>62</sup>。また、組織横断的な連携を通じて、エンドゲーム<sup>63</sup>や Theory of Change (ToC)<sup>64</sup>をもとに挑戦を奨励し、失敗を学習の機会とする風通しの良い文化を組織に根付かせることも検討すべき視点の一つである。さらに、広い視野で業務を執行できる事務局長や部長レベルの管理職候補者のリスト化や育成も、理事会の責任の一環として求められる<sup>65</sup>。より多くの国際協力 NGO の理事経験者が、その経

<sup>57</sup> 理事会が形式的になっている場合、持続性や成長の観点からみてリスクが非常に高い。

<sup>58</sup> 人選を進めるうえでも、上記の「積極的な社会参加」が、候補者との接点を築ききっかけとなる。

<sup>59</sup> 理事会の専門性向上の手段として、有償アドバイザーの確保、定期的な勉強会の開催等に適切な予算措置をすることも有効である。

<sup>60</sup> 専門性、ジェンダー、世代、社会的背景、人種的背景など、多様性の確保は重要な課題である。特に日本においては、歴史のある団体ほど理事会の高齢化が顕著であり、10代・20代の理事の登用は極めて少ない。このことが、組織と社会の変化との間に乖離を生む一因となっている例も見受けられる。またジェンダーに関しては、NPO 法人全体で代表者が男性の割合は7割にも及んでおり、日本の一般企業の代表者の男性割合85%よりは少ないものの、依然として深刻な状況にある。

内閣府 (2024)「特定非営利活動法人に関する実態調査」[https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/R5\\_houjin\\_report.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/R5_houjin_report.pdf)  
帝国データバンク (2023)「全国『社長年齢』分析調査 (2023年)」

<https://www.tdb.co.jp/resource/files/assets/d4b8e8ee91d1489c9a2abd23a4bb5219/45915d5b65da4c1987ba8e833b01a084/p240406.pdf>

<sup>61</sup> 例えば、認定 NPO 法人シャプラニールにおける理事、監事および評議員の任期は2年、連続して3期までとなっている。

同法人定款 [https://shaplaneer.org/wp/wp-content/uploads/2017/09/shaplaneer\\_teikan.pdf](https://shaplaneer.org/wp/wp-content/uploads/2017/09/shaplaneer_teikan.pdf)(参照 2025-03-21)

<sup>62</sup> 4-5、4-22、4-24 参照

<sup>63</sup> 4-20 参照

<sup>64</sup> 有限会社チェンジ・エージェンต์によると、「ある文脈の中で、望ましい変化が『なぜ』起こるのか、そして『どのように』起こるのかを説明し、さらに『どのような活動がその変化を生み出すのか』を包括的かつ分かりやすく描いた理論のこと」とされている。参考「変化の理論 (セオリー・オブ・チェンジ) とは？」 <https://www.change-agent.jp/keywords/001860.html>(参照 2025-03-21)

<sup>65</sup> 4-23 に記載の通り、近年、労働人口の減少のみならず、NGO 経営に求められる能力レベルが高くなっていることで、管理職人材の確保はより困難になっている。認定 NPO 法人エティックの調査によると、「自社のマネジメント人材に求めるスキル要件を満たす候補者に出会っていない」と回答したのは、総収入 5,000 万円未満の団体 (n=63) で 41.3%、総収入 5,000 万円以上の団体 (n=81) で 56.8% であった。参考「社会全体で考える『ひとへの投資』と社会課題の解決～非営利団体のマネジメント人材育成に関する実態調査レポート～」 <https://file.etic.or.jp/eticreport202502.pdf>(参照 2025-03-21)

験を社会に発信していくことも重要な役割と言える<sup>66</sup>。

- **最適な財源の確保**：短期的な成果を求めず、社会的実験を許容する柔軟な資金（トラス  
ト・ベースド・フィランソロピー）や、基盤強化に活用できる資金なしに、活動にイノ  
ベーションをもたらすことはできない。また、社会情勢が大きく変化し、既存の枠組み  
が崩れ不確実性が高まる状況下では、すでに普及しているマンスリー寄付やクラウド  
ファンディングに加えて、必要に応じて遺贈寄付、NFT、インパクト投資などの新しい  
財源も活用し、財源の多様性を改めて確保することが、組織の安定性を高める上で重  
要となる<sup>67</sup>。そのためにも資金を集めるための積極的な投資が欠かせない<sup>68</sup>。

今、求められているのは、「非営利組織だから寄付や助成金を集める」というような  
法人格から始まる前提をいったん脇に置き、まず自らが実現したい社会像を起点に据  
え、必要な活動を構想し、それに適した資金や法人形態を柔軟に設計し直す姿勢とも言  
える。現在の法人格に限界があるならば、新たに法人を追加することもできる。法人格  
は設立時の決定に縛られるべきではなく、必要に応じて見直されるべきである。現在、  
社会的資金は多様化が進んでおり<sup>69</sup>、改めて、「ファンディング・キューブ<sup>70</sup>」のグラデ  
ーション（スペクトラム）に基づき、各活動に適した資金を検討するのも1つであ  
る。その際に以下の「3つのシンプルな問い」も参考になる。

#### 「3つのシンプルな問い」

- 1) 実現したい社会のために、本当に必要な活動は何か？
- 2) それぞれの活動に対して最も適した資金は何か？（ファンディング・キューブのど  
こに位置するか。寄付ならどんな寄付か？インパクト投資は可能か？資源エリア  
はどこか？）
- 3) その活動と資金の性質に応じて、最も適した法人格は何か？

---

<sup>66</sup> 篠田真貴子（2024）「かものはしプロジェクト」理事4年間で学んだ3つのこと」,note,  
<https://note.com/hoshinomaki/n/nd6a544686272> (参照 2025-03-21)

<sup>67</sup> 4-11～19 参照

<sup>68</sup> 寄付募集への投資の重要性は、令和5年度外務省 NGO 研究会（2024）「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」（実施：関西 NGO 協議  
会、主任調査員：井川 定一） p.22 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/100663355.pdf> 及び令和4年度外  
務省 NGO 研究会（2023）「日本の国際協力 GO の資金調達リデザイン化と財務内容の強化」（実施：関西 NGO 協  
議会、主任調査員：井川 定一） p.92 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/100489427.pdf> が詳しい

<sup>69</sup> 4-17 参照

<sup>70</sup> 鈴木栄氏の note 記事「インパクト投資と寄付・フィランソロピーの接点」における「インパクトとリターンのグラ  
デーション」（[https://note.com/glorian\\_bell/n/n1ef954103962](https://note.com/glorian_bell/n/n1ef954103962)）をもとに、井川定一氏が「資源エリア」と「3つの  
問い」を追記・作成したもの。詳しくは、井川氏 note 記事「寄付か？投資か？いま非営利組織が直面する“資金の選  
択”を立体的に捉える『ファンディング・キューブ』とは」（[https://note.com/unto\\_this\\_last/n/n14ac9fa74915](https://note.com/unto_this_last/n/n14ac9fa74915)）

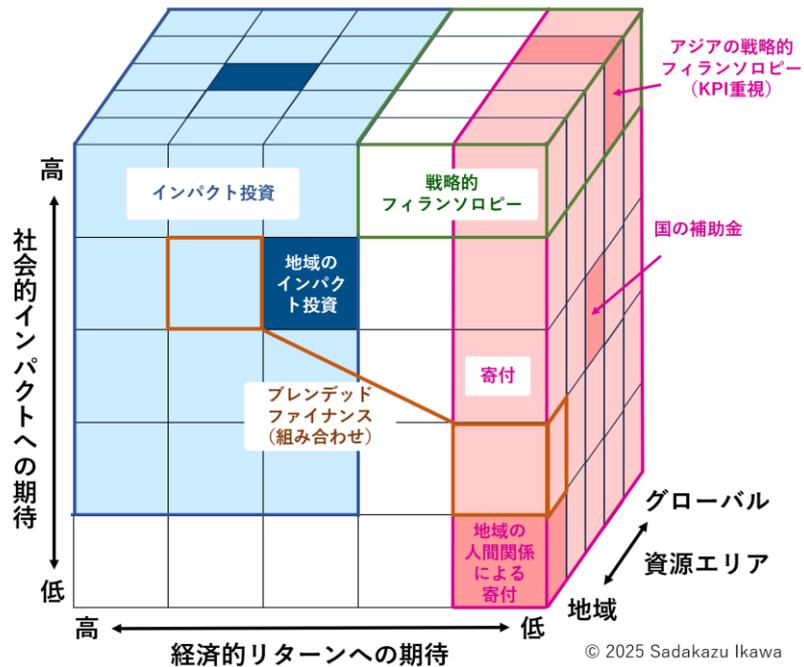
# Funding Cube

ファンディング・キューブ

## 3つの問い：

- 実現したい社会のために、本当に必要な活動は何か？
- それぞれの活動に対して最も適した資金は何か？
- その活動と資金の性質に応じて、最も適した法人格は何か？

鈴木栄氏「インパクトとリターンのグラデーション」（『インパクト投資と寄付・フィランソロビーの接点』をもとに、井川定一が「資源エリア」と「3つの問い」を追記・作成  
 ※期待は、資金提供者の視点



© 2025 Sadakazu Ikawa

## 強化領域

- **アカウンタビリティの向上<sup>71</sup>**：社会の透明化が進む現代において、国際協力 NGO は、組織目標、事業地のコミュニティや現地 NGO パートナー<sup>72</sup>、スタッフ、支援者・パートナー、環境インパクトなど、多岐にわたる対象へのアカウンタビリティ<sup>73</sup>を果たすことが求められている。事業実施においては、CHS（人道支援の質と説明責任に関する必須基準）や PSEAH（性的搾取・虐待・ハラスメントからの保護）等の国際基準の遵守、CHM（苦情処理メカニズム）の設置、HQAI（Humanitarian Quality Assurance Initiative）<sup>74</sup>のような外部監査機関との連携が鍵となる。日本では、事業地コミュニティや支援者・パートナーへのアカウンタビリティが重視される傾向があるが、スタッフ（各層のジェンダーや人種の多様化、ハラスメントや虐待に対するセーフガーディング、組織内通報制度、安全管理、交通事故対策等）や環境インパクト（温室効果ガスの排出量等）へのアカウンタビリティも強化する必要がある。また寄付金の使用法やその効果に対して

<sup>71</sup> 4-9～10 参照

<sup>72</sup> 「北」の NGO が「南」の NGO にアカウンタビリティを求めるのであれば、「北」の NGO もまた、「南」の NGO やコミュニティに対して同等のアカウンタビリティを果たす責任がある。

<sup>73</sup> Save the Children International は、1) Accountability for Meeting Our Goals、2) Accountability to Children and their Community、3) Accountability to Our People、4) Accountability to Our Supporters and Our Partners、5) Accountability for Our Environment Impact の 5 つに分けてアカウンタビリティの取り組みを説明している。Save the Children International(2022) “Strengthening Our Accountability in 2022”, [https://www.savethechildren.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads\\_Dokumente/Berichte\\_Studien/2023/Save-the-Children-Global-Accountability-Report-2022-Strengthening-our-accountability-in-2022.pdf](https://www.savethechildren.de/fileadmin/user_upload/Downloads_Dokumente/Berichte_Studien/2023/Save-the-Children-Global-Accountability-Report-2022-Strengthening-our-accountability-in-2022.pdf)

<sup>74</sup> HQAI (Humanitarian Quality Assurance Initiative) <https://www.hqai.org/en/>

も、より精度の高い評価と情報公開が求められている。

- **働きやすい労働環境の構築**：より大きな社会的インパクトを生み出すためには、専門性、コミットメント、倫理観を兼ね備えた多様な人材の存在が不可欠である。その実現に向けて、まずは求めるスキルや資質を明確化し、処遇水準の見直しを含む待遇の向上を図るとともに<sup>75</sup>、リモートワークや副業などの多様な働き方を許容する柔軟な制度設計が求められる。加えて、個人と組織のミッションの整合性（ミッション・アライメント）の確保、成果に基づく適切な評価制度の導入、心理的安全性の醸成、効果的なチームビルディングなど、組織の運営基盤そのものを強化していく必要がある。特に、働き方の柔軟性は中長期的な人材確保と定着に直結しており、リモートワーク、副業・兼業、プロボノ、パートタイム、フレックスタイム制度の導入など<sup>76</sup>、組織の定義を広げる多様な働き方の制度化が急務である。

雇用形態にかかわらず、すべての職員を重要な意思決定に参加させ、全員が成長を実感できる組織文化を形成することで、職員のコミットメントを高めることができる。デジタル化の推進、ワークライフバランスへの配慮、年功序列や性差別、意思決定の遅延、柔軟性の欠如といった旧来的な価値観の払拭が不可欠であり、とりわけ若手人材の獲得・定着に向けた早急な対応が求められる。また、職員の燃え尽き（バーンアウト）を防ぎ、長期的なキャリア形成を支援する観点からも、メンタルヘルスへの継続的な支援体制や明確なキャリアパスの提示、さらには退職後も再び戻ることができる「リハイヤー」文化の醸成が重要な施策となる。

近年では、企業からソーシャルセクターへの転職を希望する 50 代男性人材の流入も増加傾向にある。こうした人材が NPO/NGO の組織文化や働き方にスムーズに適應できるように、受け入れ側の丁寧なサポート体制の整備も喫緊の課題といえる<sup>77</sup>。

- **業務効率化**：AI をはじめとするデジタルツール技術の運用と業務フローの見直し、例えば定型業務の自動化や AI チャットボット、勤怠管理システム、支援者管理 (CRM)、進捗管理システム等の導入を積極的に活用することで、業務プロセスの最適化を図り、より人間同士のコミュニケーションが必要な業務に人間が集中できるようになる。また、人材の最適化、資金調達のためのデジタルシフト、他団体との協働といった多角的な施策

---

<sup>75</sup> 認定 NPO 法人 CWS (2023) 「【お知らせ】 処遇改善・働き方改革への取り組み」

[https://www.cwsjapan.org/2023/11/10/announcement\\_cwsjapan\\_2023/](https://www.cwsjapan.org/2023/11/10/announcement_cwsjapan_2023/)(参照 2025-03-21)

<sup>76</sup> 専門性を持つ人材のフルタイム雇用が今後さらに厳しくなる中、国際協力 NGO 業界全体で兼業や業務委託による参加体制を整備することが、他業界とのリボルビングドアの構築にもつながる。

<sup>77</sup> 4-23 参照

を組み合わせることが有効である。業務効率化を進めることで、組織内の限られた資源で、より大きなインパクトを生み出すことが期待できる。また、近年、NGO の労働市場では、求められる業務レベルと応募者のレベルのミスマッチが続いており<sup>78</sup>、このレベル格差を埋めるためにも、業務のシステム化が欠かせない。

- **事業の専門性向上**：国際協力 NGO が事業の専門性を高めるためには、人材育成、エビデンスに基づくアプローチ、国際基準の導入、多様な連携、テクノロジー活用が不可欠である。人材育成においては、多岐にわたる専門性を習得するための研修や資格取得支援が重要となる。エビデンスに基づく事業計画・評価においては、データ収集と分析による効果測定と、デジタルツールを活用した効率化が重要となる。他セクターとの連携は知見共有や政策提言を促し、現地 NGO との連携は持続可能な事業に繋がる。GIS や AI によるデータ分析、遠隔教育・医療の導入など、テクノロジーを活用することで、より広範囲で効果的な支援が可能となる。Humanitarian Leadership Academy<sup>79</sup>などのオンライン研修の参加も有効である。また、いかなる新たな取り組みを導入するにあっても、まずは事業に専念できる経営環境の整備が前提となる。

## 2-4. 国際協力 NGO のエコシステム活性化領域

国際協力 NGO の社会的成果を最大化するためには、個々の組織の自助努力に依存するのではなく、多様な関係主体が相互に連携し、補完し合う「エコシステム」の構築が不可欠である。多様なステークホルダーとの協働関係が強化されることで、NGO はより持続的に、柔軟かつ戦略的に社会課題に取り組むことが可能となる。こうしたエコシステムの整備と活性化は、NGO 一つひとつの取り組みを確実に支え、その可能性をさらに広げていく力となる。社会の変化が加速する中でも、NGO がその使命を力強く果たしていけるよう、NGO は、より良い活動環境をつくるために力を合わせて活動していく必要がある。

以下では、国際協力 NGO がその力を十分に発揮し、未来に向けた役割を果たしていくための「エコシステム活性化領域」について整理する。

### 2-4-1. エコシステムとは何か

本稿における「エコシステム」とは、A.G. Tansley (1935) によって提唱された「生物群とその生息環境の相互作用によって成立する包括的なシステム」の概念<sup>80</sup>を応用したもので

---

<sup>78</sup> 4-23

<sup>79</sup> Humanitarian Leadership Academy <https://kayaconnect.org/>

<sup>80</sup> Tansley, A.G., (1935) "The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms", Ecology, Vol.16, No.3,

ある。これを Moore (1993) はビジネスの文脈に適用し、「企業単体ではなく、パートナー、供給業者、補完業者、顧客など多様なステークホルダーが連携するネットワーク」として「ビジネス・エコシステム」と再定義した<sup>81</sup>。この視点は、国際協力 NGO においても、各種リソースおよびパートナーシップの連携を通じて、より大きな社会変革を実現するための基盤となり得る。

近年、スタートアップ支援の観点からもエコシステムの概念に注目が集まっている。サンフランシスコ、ニューヨーク、ロンドン、ロサンゼルス、ボストン、北京など、スタートアップが活躍する都市には、成長を促進する「エコシステム」が存在するというものである。2022年に内閣府が発表した「スタートアップ・エコシステムの現状と課題」<sup>82</sup>において示された、スタートアップの成長を支える「エコシステムの4要素」は、国際協力 NGO がその活動をより戦略的に展開する上で、有益な示唆を提供する。

#### エコシステム 4 要素

- 1) 人材 (Human Capital) : 起業家精神を有するリーダー、革新的な技術を持つ開発者、専門知識を持つ人材が、エコシステムの中心を構成する。国際協力 NGO においても、多様な専門性を有する人材の確保と育成が、組織の持続可能性を左右する重要な要素となる。
- 2) 資金 (Funding) : エンジェル投資家、ベンチャーキャピタル (VC)、金融機関等が、多角的な資金提供を通じてスタートアップの成長を支える。国際協力 NGO もまた、多様な資金源 (民間助成、企業連携、インパクト投資、公的資金等) を活用し、財務基盤の強化を図る必要がある。
- 3) サポート体制 (Infrastructure & Support) : スタートアップ支援においては、法律、会計、コンサルティング等の専門サービスに加え、アクセラレーターやコワーキングスペース等がサポート基盤として機能している。国際協力 NGO においても、ガバナンス強化、財務管理、戦略的アドボカシーといった機能を強化するための外部支援体制の確立が求められる。
- 4) コミュニティ (Community) : 多様な関係者が交流し、連携を深める場の存在が、エコシステム全体の活性化とイノベーションを促進する。国際協力 NGO においても、セクター内外の連携を強化し、知見共有や協働機会を拡充することが重要である。

---

pp.284-307.,

<sup>81</sup> Moore, J.F.,(1993) "Predator and prey: A new ecology of competition". Harvard Business Review, 71 (3), 75-86,

<sup>82</sup> 内閣府科学技術・イノベーション推進事務局 (2022) 「スタートアップ・エコシステムの現状と課題」  
[https://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/innovation\\_ecosystem/3kai/siryu2\\_print.pdf](https://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/innovation_ecosystem/3kai/siryu2_print.pdf)

ここでは、スタートアップ・エコシステムを国際協力 NGO に応用し、人材、資金、支援インフラ、コミュニティの 4 つの要素を軸に、エコシステムの発展に向けて国際協力 NGO が特に重視すべき領域について考察する。それぞれにおいて、最も重要と考えられる項目を最初に配置した。

## 「国際協力 NGO：12のエコシステム活性化領域」

### 1. 人材 (Human Capital)



若手人材・次世代  
リーダー育成



企業人材の参加促進



アカデミアとの連携

### 2. 資金 (Funding)



柔軟な資金



富裕層からの寄付



インパクト投資

### 3. 支援インフラ (Infrastructure & Support)



伴走支援者育成



専門サービス支援組織  
拡充



コワーキング・  
インキュベーション

### 4. コミュニティ (Community)



NPO/NGO  
互助会



国内ソーシャル  
コミュニティ



グローバルソーシャル  
コミュニティ

#### 2-4-2. 人材

スタートアップでは、起業家精神を有するリーダー、革新的な技術を持つ開発者、専門知識を持つ人材が、エコシステムを中心を構成している。国際協力 NGO においても、多様な専門性を有する人材の確保と育成が、組織の持続可能性を左右する重要な要素となる。

#### 1) 若手人材・次世代リーダー育成：

#### 海外経験の減少と国際協力 NGO との接点の希薄化

近年、日本の若者の海外への関心が低下し、特にパンデミック以降、海外研修やスタディツアーの減少により国際協力 NGO との接点が激減している。就職面でも、給与・待遇の低さ、不安定な雇用、高度なスキル要求が障壁となり、若手人材の確保が難しくなっている<sup>83</sup>。

<sup>83</sup> 4-23～25 参照

一方で、NPO 法人代表者の約 40%が 70 代以上、60 代以上を含めると約 70%に達し<sup>84</sup>、国際協力 NGO の約 54.4%が後継者育成の遅れを課題視している<sup>85 86</sup>。

### 若年層の関心の高さと参加支援の必要性

若者の間では、社会問題への関心が高く、知ることによって行動に移す傾向が強い<sup>87</sup>。欧米では長年にわたり、若者の NGO 参加の道筋を強い意図をもって築いており<sup>88</sup>、日本の NGO も世界の人道課題に関心を持つ学生団体や個人を支援・強化するためにより多くの資源配分を行うことが望まれる。欧米の NGO ではインターンやボランティアの有給化、奨学金提供を通じて、マイノリティや低所得層の若者を支援し、人材の裾野を広げる取り組みが進んでいる。日本でも、企業によるスタディツアー助成などの動きがあるが<sup>89</sup>、NGO のインターン有給化や奨学金制度の創設を推進、また、欧米・台湾の送り出し組織との連携を強化することも一案である<sup>90</sup>。

### 賃金水準の向上と価値の再定義<sup>91</sup>

近年、ひと昔前であれば、「社会に良いことをしたい」という志のもと、賃金が低くとも NPO や NGO での就業を希望する人材が一定数存在していた。しかし、ソーシャルセクターの領域が拡大する中で、インパクトスタートアップや企業におけるソーシャル分野の業務など、平均的な収入を得ながら社会課題に取り組む選択肢が増加している。これに伴い、NPO/NGO における人材確保はこれまで以上に困難な課題となっている。こうした環境に

---

<sup>84</sup> 内閣府（2024）「令和 5 年度特定非営利活動法人に関する実態調査」

[https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/R5\\_houjin\\_report.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/R5_houjin_report.pdf)

<sup>85</sup> 2022 年 12 月 NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側調査提言員井川氏。令和 4 年度外務省 NGO 研究会（実施：特定非営利活動法人関西 NGO 協議会、主任調査員：井川 定一）p.95

<sup>86</sup> 内閣府が行った NPO 法人に対する調査でも、経営上の課題で最も大きいものは、「人材の確保や教育」となっており（[https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/R5\\_houjin\\_report.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/R5_houjin_report.pdf)）、2023 年には、NPO の事業継承を考える「NPO 事業承継サミット 2023（<https://mcnsummit.npo-sc.org/>）」も NPO サポートセンターによって開催されている。

<sup>87</sup> 4-11 参照

<sup>88</sup> 米国では、セーブ・ザ・チルドレンが 100 を超える 高校・大学に「Save the Children Action Network (SCAN)」を設立し、若者が仲間と協力してキャンペーンや募金活動に取り組める場を提供しており、オックスファムは「CHANGE イニシアティブ」を通じて大学生に 1 週間の集中トレーニングを実施し、デジタル発信、資金調達、ロビー活動、プロジェクト管理、アドボカシーのスキルを養成してきた。Save the children, “student engagement”（参照 2025-03-21）

<https://savethechildrenactionnetwork.org/get-involved/volunteer/volunteer-student-engagement/>

Oxfam (2015) “World-changers needed. No experience required”（参照 2025-03-21）

<https://firstperson.oxfamamerica.org/world-changers-needed-no-experience-required/>

<sup>89</sup> 認定 NPO 法人 DxP 「ココファンド フィリピンで貧困について知り視野を広げる」

<https://www.dreampossibility.com/whatwedo/project/cocofond/>（参照 2025-03-21）

<sup>90</sup> 4-23 参照

<sup>91</sup> 4-24 参照

においては、2-3 でも記載の通り、まず賃金水準の向上に取り組むこと<sup>92</sup>、そして「自団体でしか果たせない役割とは何か」を明確にし、その独自性を追求することが、持続可能な組織運営において不可欠である。各団体におけるこうした取り組みが、セクター全体のエコシステムの多様性と豊かさを形づくる礎となる。

### 若手職員の育成と意思決定への参画

日本の NGO は、「まず現場経験を積んでからマネジメントを学ぶ」という風潮が強く、リーダーシップ開発が後回しになりがちである。その結果、OJT 依存の育成が続き、計画的な幹部候補の育成が進まない。また、長時間労働や業務負担の重さが若手の燃え尽きにつながっている。この状況を改善するには、人材育成投資の拡大と業界全体での協力が不可欠である。具体的には、若手職員向けのリーダーシップ研修、メンター制度、異分野との人材交流、柔軟なキャリア形成の支援などが求められる<sup>93</sup>。

若者を意思決定の場に積極的に参画させることが、次世代リーダー育成の鍵となる。英国では、若手理事を増やすために”Young Trustees Movement (若手理事運動)”<sup>94</sup>が展開されており、また、理事会とは別の形の「ユース・アドバイザリー・ボード (青年諮問委員会)」を通じて、若者が組織運営に参加し、透明性と説明責任を高める取り組みも進んでいる<sup>95</sup>。日本の NGO も、若手理事の登用や諮問委員会の設置を進めることで、意思決定の迅速化、新しい活動手法の導入、若者の積極的な参加促進が期待される。

これらの施策を通じて、若者が国際協力の現場で活躍できる環境を整えることが、日本の国際協力分野における人材エコシステムの鍵となる。

### 2) 企業人材の参加促進 (プロボノ・副業) :

---

<sup>92</sup> 2017 年に新公益連名によって実施された比較的規模が大きい 44 団体に対する調査では、「平均」の年収は 383 万円とされており (新交連 <https://rcf311.com/2017/12/07/171206shinkoren/>)、他方で全産業における正規雇用の年収の「中央値」は 449 万円 (<https://af.tosho-trading.co.jp/media/japan-annual-income-average/>) となっている。一部の大手 NPO では、一般企業に近い待遇を保障しつつも、一般的には、NPO で働く人の給与水準は一般企業と比べて低く抑えられている。なお、この全産業における年収額は、産業のみならず、地域、性別、年齢等様々な要素が考慮されていない全体の中央値であることに留意する必要がある。

<sup>93</sup> 人材育成を含む基盤強化については、令和 5 年度外務省 NGO 研究会 (実施：特定非営利活動法人関西 NGO 協議会、主任調査員：井川 定一) p.46 等を参照。

<sup>94</sup> Young Trustees Movement <https://youngtrusteesmovement.org/>

<sup>95</sup> Save the children, Youth Advisory Board, <https://www.savethechildren.org.uk/about-us/who-we-are/our-organisation/youth-advisory-board> (参照 2025-03-21)

## プロボノの定義と日本での広がり<sup>96</sup>

プロボノ (Pro Bono) は、「Pro Bono Publico (公共善のために)」の略で、専門スキルを活かした無償の社会貢献活動を指す。日本では、法律・財務<sup>97</sup>・IT・マーケティングなどの専門職支援に加え、スキルベースド・ボランティア (職務経験を活かした支援) も広義のプロボノとして認識されている。

## 企業のソーシャルセクターへの関心の高まり<sup>98</sup>

近年、企業の社会課題解決への関心が高まり、若手社員を中心にプロボノ活動が注目されている。プロボノは、企業のエンゲージメント向上やロイヤリティ強化に寄与し、パーパス経営や人的資本経営の一環としても位置づけられている。今後、越境学習、副業、パラレルキャリアがさらに拡大すると予想されるが、これを促進するには、企業側に対して、プロボノを人材育成の一環として位置づけることが重要である。

## NGOの持続的な活動と外部人材の活用<sup>99</sup>

少数精鋭で運営する NGO が持続的に活動するためには、外部人材の受け入れと協働を戦略的に進めることが不可欠である。プロボノ、パラレルキャリア、副業、短期出向 (ローンディール) などの機会を拡充し、より多くの人を巻き込む仕組みを構築する必要がある。日本では、サービスグラント<sup>100</sup>やデロイト トーマツ コンサルティング合同会社<sup>101</sup>などがプロボノと NPO/NGO のマッチングを行っているが、国際協力 NGO の登録数は最小限にとどまっている。各団体内部でのプロボノの受け入れ態勢を整備するのみならず、企業と NGO 間に横たわる異文化を乗り越えるコーディネーターやメンターの増員と推進に向けた課題の構造化を進める必要がある<sup>102</sup>。

## 企業との連携による相互の成長

NPO/NGO にとって、企業や企業人材との接点を拡大し、理解者を増やすことは極めて重要である。近年、企業の経営層を NPO/NGO の理事会に迎え入れる「ボード越境<sup>103</sup>」(逆

---

<sup>96</sup> 4-22 参照

<sup>97</sup> 例えば、190ヶ国以上 120,000人以上の世界最大のプロボノ法律ネットワーク「TrustLaw」  
TrustLaw <https://www.trust.org/trustlaw/>

<sup>98</sup> 4-21 参照

<sup>99</sup> 4-21～22 参照

<sup>100</sup> NPO 法人サービスグラントは、経験豊富な社会人を募ってチームを組み、非営利組織の課題解決プロジェクトを無償で支援する活動を累計 2,000 件以上展開しており、NPO の経営課題の解決を後押ししている。

<sup>101</sup> デロイト トーマツ グループでは、企業市民としての責任を果たすこと、ビジネスで得た知見や経験を社会に無償還元することで社会や経済のさらなる発展に貢献することを目的に、2011 年より NPO / NGO に対するプロボノを通じた社会貢献活動を推進している。

<sup>102</sup> 4-21～22 参照

<sup>103</sup> Crossfields (2024) 「企業経営者がソーシャルセクターに経営参画。」「ボード越境」が生んだ変化と

も可能)も進んでおり、企業とNPO/NGOの交流が促進されている。様々な企業との連携を通じて、NGOの理解を促すとともに、企業自体をよりソーシャルな存在へと変革していくことが、社会全体を動かす戦略的なアプローチとなる。

### 3) アカデミアとの連携

#### 日本の国際協力NGOとアカデミアの連携強化の重要性

日本の国際協力NGOが大学・研究機関と連携を強化することは、即応力と科学的知見を融合し、社会課題の解決を加速させるために不可欠である。しかしながら、これまでも連携はあったものの、NGOセクター全体において活発であるとは言い難い。NGOは現場での実践力や発信力を持ち、大学は専門知識やデータ分析力、科学的根拠を提供できるため、双方が補完し合うことで、より効果的な政策提言やプロジェクト展開が可能となる。連携の分野は、事業<sup>104</sup>、経営、ファンドレイジング<sup>105</sup>、会計・財務、人事など、多岐にわたる。

#### NGOとアカデミアの連携の意義

NGOと大学・研究機関の連携は、専門知識と実践力の相互補完、政策提言の強化、人材育成、資金調達、国際ネットワークの活用といった多くのメリットをもたらす。大学は最新の研究知見やエビデンスを提供し、NGOは現地の実践力を活かすことで、より包括的で効果的な課題解決が可能となる。また、学術的な裏付けのある研究結果は、NGOの政策提言の信頼性を高め、政府や国際機関への影響力を強化する。さらに、大学院生や学生がNGOのインターンやフィールドワークに参加することで、次世代の国際協力人材の育成が促進される。大学との連携により、実践的な人材育成の機会が広がり、研究資金の獲得も容易になる。また、大学の国際ネットワークを活用することで、グローバルな知見を得る機会が増え、共同研究の成果を論文や報告書として発信することで透明性や説明責任の向上にもつながる。専門性を育むエコシステムを構築する必要がある。

#### 連携強化のために

連携を深めるためには、まず共通のビジョンを明確化し、相互理解と信頼関係を構築することが重要である。具体的には、共同研究やフィールド実習の設計、インターンシップの単

---

は？」note記事 <https://note.crossfields.jp/n/n5c80490ff668>(参照 2025-03-21)

<sup>104</sup> ラオスやマラウィで保健や農業等の地域開発活動を展開する特定非営活動法人ISAPHは、学術機関との連携を通じた調査を重視しており、多くの学会発表や論文執筆を行っている。その理由を、「活動を科学的な根拠に基づいて実施するため」「私たちの事業を他の国や地域で活動する人たちの参考としてもらうため」「人材育成のため」としている。ISAPH「調査・研究」<https://isaph.jp/academic>(参照 2025-03-21)

<sup>105</sup> 「寄付白書 2025」も学術界の寄付研究と連携して実施されている。4-15も参照。日本ファンドレイジング協会(2024)「プレスリリース | 「寄付白書 2025」発行に向けたクラウドファンディングを開始。寄付・消費・投資、多様な”支援”のかたちを探る」<https://jfra.jp/news/53873>(参照 2025-03-21)

位認定、政策提言の強化など、実践的な協働を推進する仕組みを整える必要がある。また、成果の共有や知識管理を徹底し、長期的なパートナーシップとして育てることが求められる。これにより、NGOは資金調達や人材育成の機会を広げ、大学側も研究成果を実社会に還元できる。官・民・学の垣根を超えた連携を強化し、持続可能な社会課題解決のためのエコシステムを構築していくことが重要である。

### 2-4-3. 資金

スタートアップでは、エンジェル投資家、ベンチャーキャピタル（VC）、金融機関等が、多角的な資金提供を通じてスタートアップの成長を支えている。国際協力 NGO もまた、多様な資金源（民間助成、企業連携、インパクト投資、公的資金等）を活用し、財務基盤の強化を図る必要がある。

#### 1) 柔軟な資金

##### 変化が常態化する現代における必要な資金

ダイナミックで変化の激しい現代において、助成事業期間内に活動内容の変更を行うことは常態化<sup>106</sup>している。NGOが迅速かつ効果的に社会的インパクトを生み出すには、変化を前提とし、柔軟に使える複数年の資金を確保することが不可欠である。新たな活動領域へのピボットや、国や分野の縦割りを打破するためにも、柔軟な資金の確保が求められる。また、低い間接費による「スターベーションサイクル（資金不足による組織疲弊）<sup>107</sup>」を回避し、組織の基盤強化と持続可能な成長を促すためにも、適正な間接費を確保する柔軟な資金が不可欠である。

##### 南北の NGO 間における資金の非対称性とその影響

近年、「北」の NGO が「南」の NGO への資金提供者や共同実施者、プライムコントラクターとしての役割を強めている。しかし、「北」から条件の多い硬直的な資金を提供すればするほど、「南」の国々では管理主義や硬直的な文化が再生産され、市民社会の成長に影響を与える。これが、民主主義の後退や市民社会スペースの縮小を加速させ、自立ではなく依存を生む要因になるとも指摘されている<sup>108</sup>。日本の NGO は、南北の「パートナーシッ

<sup>106</sup> Stacey Faella & Ryan Roberson (2024) “The Strategic Value of Trust-Based Philanthropy”, Stanford Social Innovation Review <https://ssir.org/articles/entry/trust-based-philanthropy-strategic>

<sup>107</sup> Ann Goggins Gregory & Don Howard(2009) “The Nonprofit Starvation Cycle”, Stanford Social Innovation Review [https://ssir.org/articles/entry/the\\_nonprofit\\_starvation\\_cycle](https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle)

<sup>108</sup> 林明仁 (2024) 「『伝統的』ドナーから『新興』ドナーへ 北と南の NGO の関係の再構築の試み」,

プ」が資金の非対称性に大きく影響されることを改めて認識し、資金の「質」を重視し、柔軟な資金の流れの構築に適切な資源を投入すべきである。

### トラスド・ベースド・フィランソロピーの台頭とその意義

欧米<sup>109</sup>やアジアでは近年、「トラスド・ベースド・フィランソロピー」という形の資金提供が増加している<sup>110</sup>。これは、資金提供者とNPOが信頼を基盤にした対等なパートナーシップを築き、柔軟で持続可能な社会変革を促す資金提供のアプローチである。従来の厳格な申請・報告義務や用途制限を見直し、長期的かつ柔軟な資金提供を行うことで、NPOが戦略的に活動し、変化する社会課題に迅速に対応できるよう支援する。また、助成者が伴走者としてNPOを支えることで、組織基盤の強化やイノベーションを促し、持続可能な社会インパクトの創出を目指す。「トラスド・ベースド・フィランソロピー」は、資金の受け手に活用力が求められ、高い能力を持つことが前提となる<sup>111</sup>。

### 日本における柔軟な資金の拡充の必要性

資金の「量」だけでなく「質」を重視することで、より深く、長期的な変革を実現できる。日本においても、このような柔軟な資金を増やしていくために、国際協力NGO自身はその重要性を積極的に発信し、資金環境の変革に向けてエコシステムの形成に投資するとともに、支援者や資金提供者との対話を促進していくことが求められる。また、国際協力NGOにとっては、「資金の受け手」としての資金提供者へのコミュニケーションにとどまらず、「資金の出し手」としてのパートナーNGOとのコミュニケーションの問題である点にも目を向ける必要がある。

## 2) 富裕層からの寄付

### 富裕層の増加と個人寄付の現状

日本の「超富裕層」（純金融資産5億円以上）と「富裕層」（1億～5億円）を合わせた世帯数は2023年時点で約165.3万世帯、純金融資産総額は約469兆円に達している<sup>112</sup>。2005

---

Think Lobby [https://www.jstage.jst.go.jp/article/thinklobbyjournal/2/0/2\\_79/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/thinklobbyjournal/2/0/2_79/_pdf/-char/ja)

<sup>109</sup> Trust-Based Philanthropy Project <https://www.trustbasedphilanthropy.org/>

<sup>110</sup> 4-7 参照

<sup>111</sup> 欧米におけるもう1つのトレンドである「ビッグ・ベット (Big Bet)」も同様であり、近年の資金提供手法は、より受け手の活用能力が重視される傾向がある。「ビッグ・ベット」とは、社会課題を解決するために大口の資金提供を行うこと。2016年のForbesの記事によると「社会全体の変革を起こそうとする8桁(1,000万米ドル)以上の試み」と定義されている。Kerry A. Dolan(2016)“Big Bet Philanthropy: How More Givers Are Spending Big And Taking Risks To Solve Society's Problems”, Forbes <https://www.forbes.com/sites/kerryadolan/2016/11/30/big-bet-philanthropy-solving-social-problems/>

<sup>112</sup> 株式会社野村総合研究所(2025)「日本の富裕層・超富裕層は合計約165万世帯、その純金融資産の総額は約469兆円と推計」 <https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/files/000042177.pdf>

年以降、富裕層の世帯数と資産総額は一貫して増加しており、日本は世界で 5 番目に富裕層が多い国とされている<sup>113</sup>。しかし、名目 GDP に対する個人寄付総額は 0.23%と、米国（1.55%）の約 15%にとどまる<sup>114</sup>。今後、個人寄付を大幅に増やすためには、富裕層の寄付をいかに拡大できるかが鍵となる。

### 寄付環境整備への働きかけ

富裕層が寄付しやすい環境を整えるため、国際協力 NGO は、他のソーシャルアクターと協力して、寄付金控除の拡大、手続きの簡素化、寄付信託の導入など、寄付促進策や税制改正を進める必要がある。具体的には、ドナーアドバイズファンド（DAF）<sup>115</sup>の導入、所得控除の上限を 40%から米国並みの 60%に引き上げる改革、寄付額の 2.5 倍を所得控除できるシンガポール型制度や、政府が寄付額を上乗せするイギリスのギフトエイド制度の導入などが考えられる。また、給与所得者が少額寄付をしても確定申告不要で控除を受けられる仕組みを整えることで、寄付のハードルを下げることも重要であろう。

### フィランソロピー・アドバイザーの活用

海外ではドナーアドバイズファンド（DAF）を活用し、富裕層が簡単に基金を設立できる仕組みが定着しつつある。日本でも企業<sup>116</sup>や金融機関<sup>117</sup>等によるフィランソロピー・アドバイザーサービスが導入されており、富裕層の関心を社会課題に向ける情報発信やコンサルティングが強化されている。ファミリー財団の設立支援を推進し、戦略的な寄付を可能にする環境を整えるとともに、遺贈寄付（レガシーギフト）<sup>118</sup>の促進に向け、信託銀行や弁護士会と連携し、寄付を円滑に行える仕組みを整えることも求められる。

### 若手富裕層への働きかけ

世代交代が進む中、次世代の資産継承者や若手起業家の社会課題への関心を高める機会を増やすことが重要である。既に、若手経営者が財団を設立したり、大口寄付を行う事例が増えており<sup>119</sup>、NGO も積極的にアプローチし、寄付を「社会への投資」として認識しても

---

<sup>113</sup> UBS (2024) "Global Wealth Report 2024" <https://www.ubs.com/us/en/wealth-management/insights/global-wealth-report.html>

<sup>114</sup> 日本ファンドレイジング協会 (2021) 「2021 寄付白書・ダイジェスト版」  
[https://jfra.jp/pdf/gj2020\\_infographic.pdf](https://jfra.jp/pdf/gj2020_infographic.pdf)(参照 2025-03-21)

<sup>115</sup> 寄付者が公益法人に資産を拠出することで税制優遇を享受し、拠出資産をスポンサーが選定したファンドで資産運用し、寄付者の指示に基づいて運用資産を非営利団体に寄付する仕組み。課題も存在するがここでは割愛。<http://www.nicmr.com/nicmr/report/backno/2023sum.html>

<sup>116</sup> 例えば、フィランソロピー・アドバイザーズ株式会社 <https://www.pa-inc.jp/index.html>

<sup>117</sup> 例えば、三井住友信託銀行 <https://www.smtb.jp/personal/entrustment/donation-lineup/contribution>

<sup>118</sup> 4-13 参照

<sup>119</sup> 株式会社メルカリ山田進太郎氏、株式会社 MIXI 笠原健治氏、株式会社 SmartHR 宮田昇始氏など

らう取り組みを強化すべきである。「日本版ギビング・ブレッジ<sup>120</sup>」のような富裕層寄付のネットワークを構築し、ロールモデルを発信することで、寄付が社会的評価や影響力の向上につながることを可視化することができる。

### 寄付文化の醸成と社会的認知の向上

「寄付月間 (Giving December) <sup>121</sup>」のような全国的なキャンペーンを展開し、寄付の意義を広く社会に伝えることもとても重要である。また、教育機関において開発教育や国際理解教育に「From Me<sup>122</sup>」のような寄付教育を組み込むことで、次世代の寄付意識を高めることができる。さらに、多額の寄付を行った個人や企業を表彰する制度を設けることで、寄付が社会的評価につながる仕組みを構築し、社会全体の寄付文化を育てることが重要である。NGO はこうした取り組みに積極的に関与し、富裕層を含む社会全体の寄付文化を推進する主体としてエコシステム構築に寄与することができる。

## 3) インパクト投資

### インパクト投資エコシステムとの接続

2-2-1 の「3) インパクトパートナー (インパクト投資×多主体連携)」で既に見てきたように、インパクト投資は、2023 年に日本で 11 兆円、世界で 240 兆円と急成長しており、その効果を単発の社会的インパクトではなく、システムチェンジ<sup>123</sup>へと結びつけるために、今後、NPO/NGO との接続が重視される時代に移行していくと思われる。こうした動きの中で、インパクト投資と親和性の高い活動をしている NPO/NGO は単なる資金の受益者ではなく、持続可能な社会の担い手として、インパクト投資家や企業と対等に連携し、インパクト投資エコシステムを確実に社会変革へと繋げる重要な役割を担うことができる。

### インパクトパートナーとしての役割拡大

日本の NGO も、「インパクトパートナー」として、既存の組織体制や関連する営利法人との連携を活用しながら、インパクトファンドの組成、直接投資、SIB (ソーシャル・イン

---

<sup>120</sup> 資産家が生前もしくは死後に自身の資産の半分以上を慈善活動に寄付するという「ブレッジ (誓約)」を宣言してみせることで、富裕層の寄付行為を促すもの。

<sup>121</sup> 「欲しい未来へ、寄付を贈ろう。」を合言葉に毎年 12 月の 1 ケ月間、全国規模で行われる啓発キャンペーン 寄付月間 <https://giving12.jp/>

<sup>122</sup> カードゲーム「from Me」は、寄付・投資・消費・貯蓄など様々なお金の使い方を通して 自分のウェルビーイング (幸福) の向上とお金の使い方の関係性を疑似体験できるカードゲーム。  
from Me <https://jfra.jp/fromme/>

<sup>123</sup> 一般財団法人社会変革推進財団は、「社会・環境といった大きなシステムのなかで構造的に生まれた複雑な課題の解決を意図して、特定したシステムの機能や構造を変えること」と定義している。  
[https://www.siif.or.jp/system\\_change/](https://www.siif.or.jp/system_change/)(参照 2025-03-21)

パクト・ボンド) による資金提供・実施、投資戦略への助言、インパクト評価・モニタリング、アクセラレーターの運営といった多様な手法を通じて、この新たな資金循環の流れを取り入れることができる。従来の助成金や寄付に加えて、新たな財源を確保する事例を増やすことで、NGO セクターの可能性を拡大し、事業の拡大および社会的インパクトの最大化を一層加速させることが可能となる。

### 寄付資金の最適化と持続可能な財源の確保

市場の原理と親和性の高い活動には、インパクト投資や融資等を活用することで、寄付による資金を、より経済合理性を超えた活動へと重点的に配分することが可能となり、社会課題の解決を一層推進することができる。また、投資によるリターンを原資として活用することで、NGO は財源の持続可能性を高め、より長期的かつ戦略的に社会変革に取り組むことが可能となる。特に、制度の変革や広範な社会的インパクトを目指すプロジェクトにおいては、このような柔軟な資金活用が不可欠であり、NGO セクターが新たな資金調達を選択肢を積極的に開拓していくことが求められている。

### 協働によるイノベーションの促進

インパクト投資家や企業との協働を深めることで、資金の流れだけでなく、知見やネットワークの共有が進み、イノベーションの創出にもつながる。これにより、単なる資金の供給を超えた、戦略的なパートナーシップが構築され、社会課題の解決に向けた新たなアプローチが生まれる。たとえば、NGO が投資家と連携してパートナーシップモデルを構築し、企業のサプライチェーンの改善や、ソーシャルビジネスの支援を行うことで、持続可能なインパクトを生み出すことができる。

### 社会変革の新たな潮流を生み出すために

NGO 自身がインパクト志向の資金調達を実践し、その成功事例を発信することで、他の NGO やステークホルダーにも変革を促す役割を担うことができる。今後、NGO が資金提供者や投資家とともに、より戦略的かつ包括的なアプローチを取ることで、日本における社会課題解決のモデルが進化し、新たな可能性が広がっていくことが期待される。

#### 2-4-4. 支援インフラ

スタートアップ支援においては、法律、会計、コンサルティング等の専門サービスに加え、アクセラレーターやコワーキングスペース等がサポート基盤として機能している。国際協力 NGO においても、ガバナンス強化、財務管理、戦略的アドボカシーといった機能を強化するための外部支援体制の確立が求められる。

## 1) 伴走支援者育成：

### 伴走支援者不足の現状と課題

近年、非営利活動の基盤強化を支援する助成制度は増加傾向にあるものの<sup>124</sup>、依頼が経験豊富なフリーランスの伴走支援者に集中する傾向が見られ、経験の浅い支援者には十分な機会が行き届かず、成長の場が不足している。この結果、業界全体において伴走支援者の不足が生じており、例えば国際協力分野では42.6%の団体が「適切なファンドレイザーに出会っていない」と回答している<sup>125</sup>。このような状況は、NPO/NGOの持続的な成長を阻害し、業界全体の発展を妨げる要因となっている。

### 伴走支援者の分類とその役割

伴走支援者は、大きく「経営伴走支援者」と「専門家伴走支援者」の二種類に分類される。経営伴走支援者は、地域のNPO/NGOの経営全体を診断し、長期的な視点で支援を行う「かかりつけ医」のような役割を担う。一方、専門家伴走支援者には、NPO特有の専門性を持つ人材と、ITや会計、法律などの一般的な専門性をNPO向けに適応させる人材が含まれる。全ての伴走支援者は、単発のコンサルティングではなく、継続的な伴走支援を提供することで、NPO/NGOの持続可能な経営を実現する役割を担うが、その育成は十分に進んでおらず、業界全体として支援の質と量の確保が課題となっている。

### 次世代伴走支援者の戦略的育成<sup>126</sup>

伴走支援者の育成を促進するためには、いくつかの施策が求められる。特に重要なのは、各ステークホルダーが意図をもって若手支援者に「経験を積む場」を提供することである。基盤強化助成の資金提供者（助成機関・財団）が、伴走支援による助成対象団体の成長のみを期待するアウトカムと想定すると、経験豊富な支援者の争奪戦が起こる。一方で、伴走支援者エコシステム全体の充実も視野に入れたアウトカムを最初から設定することで、個々の基盤強化と伴走支援者の育成を両立できる。具体的には、伴走支援者と被支援団体を1対1の関係にするのではなく、経験豊富な支援者1名と経験の浅い若手支援者数名がチームとなり、複数の団体の基盤強化を担当する仕組みを導入することが考えられる。このように、徒弟制度のような環境を整えることで、若手支援者が現場で経験を積みながら学ぶ機会を増やすことができる。

---

<sup>124</sup> 例えば、「みてね基金」(<https://fund.mitene.us/>)や公益財団法人SOIL(<https://soil-foundation.org/>)、HERstory Career Partner Program(<https://jfra.jp/herstory/>)など

<sup>125</sup> 「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)

<sup>126</sup> 令和5年度外務省NGO研究会(実施：特定非営利活動法人関西NGO協議会、主任調査員：井川定一) p42が詳しい

中間支援組織が多くの伴走支援者と繋がり、そのデータベースを整備し、NPO/NGOとの適切なマッチングを促進する体制を構築することが求められる。これにより、支援者の経験や専門性に応じた最適な支援が可能となり、支援の質の向上にもつながる。また、伴走支援の持続性を確保するためには、NPO/NGO自身が伴走支援者をプロフェッショナルとして位置づけ、適正な報酬を支払うことが不可欠である。各団体が基盤強化への投資を積極的に行うことで、支援のエコシステムが育ち、最終的にはNGOセクター全体の発展につながっていく。

### **フリーランス支援者の育成**

日本の非営利セクターにおける多くの人材育成研修は、各組織へのインパクトを重視した設計となっている。その結果、対象者は主に雇用契約を結んでいる職員に限られ、フリーランスのコンサルタントが参加できる機会はほとんどない。これにより、フリーランスのコンサルタントにとっては、OJT以外の成長機会が乏しく、結果としてセクター全体のエコシステムの発展が停滞する要因となっている。今後は、人材育成研修の設計にあたって、フリーランスのコンサルタントの参加を保障し、個々の組織の成長にとどまらず、非営利セクター全体への波及効果を見据えた仕組みを構築することが望まれる。

### **持続可能なエコシステムの構築**

これらの取り組みにより、NPO/NGOの成長と経営伴走支援者の育成を同時に促進し、地域の持続可能性を高めることができる。NGOが主導し、財団や助成機関、民間企業と連携しながら、伴走支援のエコシステムを育むことで、業界全体の支援の質と量の向上が可能となる。今後、伴走支援者の育成は、日本の非営利セクターの成長に不可欠な要素となるため、長期的な視点での投資と仕組み作りが求められる。

## **2) 専門サービス支援組織の拡充**

### **基礎支援に留まる日本のNPO支援**

エティックの社会起業塾やトップ・ミドル層向けの研修のように、組織の持続的な成長やリーダー育成を目的とした包括的なプログラムは高く評価されている一方で、日本における多くのNPO支援は、「法人格の取得」「会計の透明化」「申請書の書き方」など、基礎的な支援にとどまっており、その数も十分とはいえない。その結果、一定の成長段階に達したNPO/NGOにおいて、リーダーシップや組織マネジメントのさらなる高度化が進まず、持続的な社会的インパクトの創出が困難な状況となっている。

### **欧米のアクセラレーターとの違いと日本に必要な仕組み**

欧米のNPOアクセラレーターでは、資金提供・メンタリング・経営戦略支援・ネットワ

ーキングが統合的に提供されるのが一般的である一方で、日本ではこれらの支援がそれぞれ独立して存在し、十分に連携が取れていないことが多い。その結果、成長段階に応じた長期的なサポートが不足し、多くの NPO が規模の拡大や事業の深化に課題を抱えている。この課題を解決するためには、日本にも総合的な「NPO アクセラレーター」を創設し、経営コンサルティング、リーダー育成、ネットワーキングなどの機能を一体的に提供する仕組みが必要である。このような支援を通じて、NPO/NGO が持続的に活動し、スケールアップできる環境を整えることが求められる<sup>127</sup>。

### 専門家ネットワークの強化と包括的支援体制の確立

日本ではすでに弁護士<sup>128</sup>や会計士・税理士<sup>129</sup>などの専門家による NPO 支援ネットワークが存在し、各方面で活躍している。今後はこれらのネットワークを公共財として強化し、法務・財務・組織運営に関する適切なサポートを継続的に提供できる体制を構築することが不可欠である。また、こうした専門家ネットワークを、NPO アクセラレーターと連携させることで、より包括的な支援が可能となる。

### 資金提供者による非資金支援の重要性

日本の NPO/NGO の資金調達慣行では、各団体の主体性を尊重するあまり、「資金は出すが、人は出さない」という状態が続いてきた。しかし、資金提供者が主体性を尊重しつつも、専門性を活かした非資金的支援を提供することが、インパクトの最大化や今後のエコシステムの発展には不可欠である。企業や財団などの資金提供者は、資金提供に加え、経営戦略の助言、ネットワーキングの機会提供、専門人材の派遣といった形で、組織の成長を支援する役割を果たすことが望ましい。例えば、インパクト投資の分野で活躍する SIIF (Social Innovation and Investment Foundation) や SVP 東京 (Social Venture Partners Tokyo) のような組織が、NGO 支援の領域でも広がることが望まれる。

### スタートアップ支援プログラムとの連携の可能性

さらに、NPO/NGO が単独で専門的な支援組織を創設するだけでなく、既存のスタートアップ支援プログラムや研修に参加し、支援を受けられるようにすることも有効である。スタートアップ向けのアクセラレータープログラムに、NPO/NGO も参加できるようにするなど、その持続可能な経営を支えるエコシステムの強化が求められる。

### ※参考

世界のスタートアップのアクセラレーター・インキュベーターが統合的に提供している主

---

<sup>127</sup> The Bridge Span Group <https://www.bridgespan.org>

<sup>128</sup> NPO のための弁護士ネットワーク <https://npolawnet.com/>

<sup>129</sup> 認定 NPO 法人 NPO 会計税務専門家ネットワーク <https://npoatpro.org/index.html>

なものには、次のようなものがある。(1)資金・調達(初期投資シード資金)、(2)メンタリング(著名投資家・創業者による指導・伴走支援)、(3)経営支援(事業計画・財務戦略、デジタルマーケティング研修)(4)プロダクト開発支援(UX/UI、マーケティング、技術アドバイス)、(5)ネットワーキング(投資家・VC)、(6)人材マッチング(共同創業者、CTO、COO)(7)コワーキングスペース&共同オフィス(個室)、(8)海外展開支援(海外実証実験支援)、(9)共創イベント(ピッチ、Demo Day)、(10)企業パートナーアクセレーターとの接続。同じ「エコシステム形成」という文脈において、これを「日本」の「NGO」に置き換えてみると、NGO セクターにおいて、何が欠如しているかを理解する上で参考になる。

### 3) コワーキング・インキュベーション

#### 既存のシェアオフィスと分断されたインキュベーションの現状

日本では数十年前から、小規模 NGO や任意団体向けのシェアオフィスが整備され、住所貸しや会議室の提供を通じて、運営の物理的ハードルを下げるとともに、団体間の交流や情報交換の場としての役割を果たしてきた。一方、近年ではスタートアップ向けのコワーキングスペースやインキュベーション施設が都市部で急速に拡大しているが、NPO/NGO や社会起業家のコミュニティとは分断され、行政施策による縦割りの壁が依然として存在している。この結果、社会課題解決を目指す多様なプレイヤーが連携する機会が限られ、知見やリソースの相互活用が十分に進んでいない。

#### 社会課題解決に向けた共創拠点の必要性

現在、社会課題の解決にはマルチステークホルダーの協働が不可欠であり、NGO、社会起業家、企業、大学、自治体などが集い、刺激し合いながらメンタープログラムを受け、アイデアを実装・実験できる「ラボ機能」を備えた共創拠点の整備が求められている。こうしたハブは、単なるオフィススペースではなく、社会的インパクトを生み出すためのエコシステムとして機能するべきである。

#### NGO とスタートアップの融合が生む新たな可能性

NGO とスタートアップが交わることで、双方にとって多くのメリットが生まれる。NGO は、スタートアップが持つビジネス視点やテクノロジーを活用し、より持続可能でスケラブルな社会的インパクトを実現できる。一方、スタートアップは NGO が築いてきた地域ネットワークや社会課題に関する深い知見を活かし、より社会的意義のある事業を展開することができる。例えば、NGO とスタートアップが協働し、デジタル技術を活用した社会課題解決プラットフォームを構築することで、課題解決のスピードと効率性が飛躍的に向上する可能性がある。

## 共創型コワーキングの具体的な機能

NGO とスタートアップが連携しやすい環境を整えるには、共創型コワーキングスペースが必要である。そのためには、メンタープログラムの提供を通じて資金調達や事業開発の知見を共有し、資金支援・投資の連携によりインパクト投資家や助成財団との協力体制を強化することが重要となる。また、オープンイノベーションの促進により、多様なプレイヤーが協働し、ワークショップやピッチイベントを通じて新たなソリューションを創出できる環境を整える。加えて、共創型プロジェクトの実験フィールドとして、新たな事業モデルやサービスを試行し、社会実装へとつなげる仕組みを構築することも求められる。

### 2-4-5. コミュニティ

スタートアップでは、多様な関係者が交流し、連携を深める場の存在が、エコシステム全体の活性化とイノベーションを促進している。国際協力 NGO においても、セクター内外の連携を強化し、知見の共有や協働の機会を拡充することが不可欠である。

#### 1) NPO/NGO 互助会

##### 成長の壁とネットワークの必要性

NGO が一定の規模に達すると、同じ成長段階にある団体としか話が合わず、新たな学びやインスピレーションを得にくくなることもある。特に、組織運営や資金調達、人材育成といった課題に直面した際、ゼロベースで解決策を模索するのは非常に困難であり、既存の知見や経験を活用することが不可欠となる。そのため、同じレベルの団体が互いに知見を共有し、支え合う仕組みとして「互助会」の形成が有効である。

##### 互助会の役割と効果

互助会とは、同じような規模や成長段階にある NGO が集まり、情報共有や相互支援、励まし合い、悩みの共有を行う仕組みである。参加団体が広すぎると、取り組む 이슈 が異なりすぎるため、互助会としての機能が低下する可能性がある。そのため、経営者同士の相性や、共有する課題の共通性を重視し、数団体から 10 団体以内の規模が適切と考えられる。設立の背景が共通する団体、活動内容が類似する団体、経営スタイルや財務構造が似ている団体、あるいは経営者の年齢層が近い団体など、何らかの共通点や類似点を持つ団体同士で構築されることが多い。正式に公表はされていないのでその数は定かではないが、今日 NPO/NGO セクターにおいて浸透しつつある。現存する多くの中間支援組織も互助会として誕生した歴史があるが、今日の互助会はフォーマルな組織にするのではなく、緩やかな関

係に留めることに特徴がある<sup>130</sup>。

## 互助会の活動

互助会の活動としては、日常的な交流を通じて、人事制度や財務管理、資金調達戦略、事務機能の共有、相互相談、勉強会の開催、調査分析などが挙げられる。例えば、寄付者データベースの活用方法や効果的なファンドレイジング戦略に関するノウハウを共有することで、各団体が個別に試行錯誤する負担を軽減できる。また、事務局機能の一部をアウトソースしやすくするために、社会保険労務士などの専門家と連携し、複数の団体が共同で業務を委託することも可能である。その先には、経営や事業の統合やより戦略的連携も視野に入る可能性もあり得る。いずれにせよ、今日の互助会は、単発的な連携ではなく、アライアンスに近い。

## 理事交流とマッチングの促進

2-3 でみてきたように、大きく時代が変化する環境において、理事会の役割がとても重要になっている。互助会の枠組みの中で、理事の交流や相互マッチング、人材プールを促進することも、組織成長にとって有効な戦略となる。例えば、異なる団体の理事会に他団体の理事が参加し、運営の進め方や意思決定プロセスを学ぶ機会を設けることで、経営層のスキルアップを図ることができる。また、理事や事務局長の役割を一時的に交換、または管理職を他団体の理事に派遣するなどにより、他団体の経営課題を実際に経験する「ラーニングジャーニー」の機会を提供することも有益である<sup>131</sup>。このような交流を通じて、各団体の理事会の意思決定の質が向上し、より効果的な経営戦略を打ち出すことが可能となる。

## NGO スタッフ個人のコミュニティ

国際協力 NGO セクターでは、400 人以上の国際協力 NGO スタッフが繋がり、独自の問題意識や課題について学び合う「N ピボ」というコミュニティが生まれている<sup>132</sup>。このネットワークは、組織の枠を超えて個人同士が交流し、経験や知見を共有する場として機能している。N ピボの活動は、多様なテーマを扱う勉強会やワークショップの開催、実務的なスキル向上のための研修、オンラインフォーラムでの情報交換など、多岐にわたる。たとえば、国際協力の現場で直面する課題についてのディスカッションや、組織マネジメントや資金調達戦略に関する実践的な学びの機会を提供することで、NGO スタッフ一人ひとりの能力

---

<sup>130</sup> フォーマルな中間支援組織にしまうと、公平性の担保が求められることや、活動形態（NGO、NPO、インパクトスタートアップ等）を超えて相性が合う団体同士の適切なマッチングの難易度が高まる。

<sup>131</sup> 常に経営判断を求められる実質的な団体代表者（代表理事や事務局長）と、その指示のもとで働く管理職との間には、情報や経験の非対称性が存在し、認識のずれが生じやすい。そうした中で、管理職人材が他団体の理事を務めることは、より広い視野で経営感覚を養う機会となると同時に、受け入れ団体にとっても、経験に基づいた判断ができる理事を増やすことにつながり、双方にとってメリットがある。

<sup>132</sup> 国際協力 NGO をピボットする「N ピボ」 <https://n-pivo.jp/index.html>

強化につながっている。また、Nピボは、新たに国際協力の分野に参入した若手スタッフにとって、業界の先輩や専門家とつながる貴重な機会となっている。キャリアの形成に関する相談の場としても機能し、セクター内での人材の流動性を高め、組織間の協力を促進する効果も期待されている。国際協力 NGO は、多層なコミュニティを積極的に形成することで、セクター内のソーシャルキャピタルを高めていくことが求められている。

## 2) 国内ソーシャルコミュニティ

### 持続可能な社会変革に向けたマルチステークホルダーの協働

2-3に記載の通り、現代の社会課題の解決には、多様なステークホルダーの協働が不可欠である。広義のソーシャルセクターとの関係を構築するためには、まず、そのための予算や時間を優先的に確保する必要がある。その上で、関係を築きながら積極的に連携することにより、持続可能な社会変革を牽引していくことが重要である。

### 国内課題アクターとの連携

日本では依然として、グローバルな課題への関心が相対的に低く、国内課題への注目が優先される傾向がある。こうした中で、国際協力 NGO が果たすべき重要な役割の一つは、すでに国内の社会課題に取り組んでいる実践層に対して、海外にも目を向けるきっかけを提供することである。一般の人々に一からグローバル課題の重要性を伝えるよりも、すでに社会課題の本質と向き合っている実践層にその視野を広げてもらうことのほうが、相乗的なインパクトが大きく、国際協力のエコシステムの拡張にもつながる。こうした人材との連携を通じて、一般市民のグローバル課題への関心も高めることができる。また、国内の課題解決に取り組むアクターにとって、自らのイノベーションが海外に応用できるかは不透明な部分も多いが、その可能性を見極める知見を持つのが NGO でもある。国内外の課題解決アクターが連携することで、各地で生まれたイノベーションがスケールし、より広範な社会課題の解決へとつながる。

### NGO のイノベーション促進とエコシステム形成

さらに、NGO はイノベーションの触媒としての役割を担い、新しいアプローチや実証実験を推進することで、社会的インパクトを拡張していくことができる。そのためには、国内外のステークホルダーが共に学び合い、成功事例や失敗から得た教訓を共有できる場を創出することが重要である。また、NGO 自身も変革を続け、デジタル技術の活用や官民連携の強化、インパクト投資の導入など、新たな手法を積極的に取り入れながら、より持続的で実効性のある社会変革を推進していくことが求められる。

## 持続可能な社会変革に向けた展望

NGO がこうしたエコシステムの形成と成長をリードすることで、国内外の課題を同時に解決する新たなモデルが生まれ、より多くの人々が共にグローバルな課題に取り組む社会が実現される。社会の多様なプレイヤーが協力し合うことで、個別の課題解決を超えた、大きな社会的インパクトを生み出すことが可能となるだろう。

### 3) グローバルソーシャルコミュニティ

#### 社会課題解決のインパクトを拡大するために

多様なステークホルダーとの連携によって社会課題解決のインパクトを拡大できる点については既に述べたとおりであるが、グローバルなソーシャルコミュニティとの接続には、さらに重要な意義がある。国際的なネットワークの中で活動することにより、自らの取り組みがグローバルな文脈においてどのように位置づけられるのかを把握でき、戦略の方向性を見極めるうえでの「羅針盤」として機能する。ここでいう「グローバル」とは、事業地に限らず、世界各地で社会的活動を行う多様なアクターを含む概念である。こうしたネットワークと接続することで、世界的な社会課題の潮流や最新の知見、ベストプラクティスへのアクセスが可能となり、新たな戦略や発想を得る機会も広がる。さらに、資金調達や政策提言の面においても、国内では得がたい支援や連携の可能性が生まれる。そして、国際的な場での発信を通じて、日本の NGO の取り組みが評価され、新たなパートナーシップの形成へとつながっていく。

#### 世界の仲間たちからの学びと励まし

また、グローバルなコミュニティとつながることで、世界中で同じ志を持って活動する仲間たちと出会い、学び、勇気づけられる機会が得られることも大きなメリットである。NGO の活動は、日本社会の文脈だけで捉えると、社会の関心の薄さや制度的な制約に直面し、気力が続かなくなることもあるかもしれない。しかし、世界のさまざまな地域で奮闘する他の団体の取り組みを知ることで、「自分たちの活動には意義がある」「世界の流れの中で、正しい方向に進んでいる」という確信を得ることができる。

#### グローバルな視点を持つことの重要性

国内の課題を解決するためにも、グローバルな視点を持つことは極めて重要である。多くの社会課題は国境を超えて連鎖しており、日本独自の解決策が他国で応用できる場合があれば、逆に海外の成功事例を国内に取り入れることで、より効果的なアプローチが可能になることもある。グローバルなソーシャルコミュニティとつながることで、日本の NGO はより広い視野を持ち、持続可能な社会変革を推進するための新たな可能性を切り拓いていくことができる。

## 第三章：国際協力 NGO のためのファンドレイジング・シンポジウム

### 3-1. シンポジウム概要



#### 3-1-1. 概要

2025年2月13日（木）14:00-16:00 オンラインにて、ファンドレイジングの可能性を最大化し、関係者とともエコシステムを拡大するための方策を議論するシンポジウムを開催した。また開催後、その効果を高めるために、全編を Youtube にて公開した。当日参加者（登録者）は103名、アーカイブ視聴者数は338（2025年3月14日時点）、総合評価は4.2ポイント（5ポイント満点）であった。

※イベントページ：<https://jfra.jp/event/54284>

※Youtube：<https://youtu.be/vH6fbgSPMe0>

#### 3-1-2. 内容

14:00～15:00 全5回10時間の国際協力 NGO ファンドレイジング研修の振り返り

15:00～16:00 パネルディスカッション「日本の NGO が持つポテンシャルと果たす役割」

#### 3-1-3. 登壇者（50音順） ※肩書は当時

- ・青木 健太 氏：認定NPO法人SALASUSU 理事長／認定NPO法人かものはしプロジェクト理事長
- ・井川 定一 氏：認定NPO法人日本ファンドレイジング協会国際協力エコシステムプロジェクトリーダー／AVPN マネージャー／SSIR-J 副編集長／N ピボ共同代表
- ・五十嵐 豪 氏：認定NPO法人日本ファンドレイジング協会グローバルチャプター代表／認定NPO法人CWS Japan プログラムマネージャー／N ピボ理事／認定ファンドレイザー
- ・鶴尾 雅隆 氏：日本ファンドレイジング協会 代表理事／GSG Impact 日本諮問委員会副委員長／大学院大学至善館副学長／SSIR-J 編集長／AVPN Japan アドバイザー

- ・大西 冬馬 氏：認定 NPO 法人国連 UNHCR 協会 Face to Face ファンドレイザー／認定ファンドレイザー
- ・鈴木 亜香里 氏：認定 NPO 法人地球市民の会理事・ミャンマー駐在員／N ピボ共同代表
- ・田代 美智華 氏：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会ディレクター／認定ファンドレイザー
- ・永井 温子 氏：認定 NPO 法人 ADRA Japan コミュニケーション・マネジャー／N ピボ理事／認定ファンドレイザー
- ・門田 瑠衣子 氏：特定非営利活動法人エイズ孤児支援 NGO・PLAS 代表理事

#### 3-1-4. 参加者コメント・感想

- ・多くの気づきと学びが生まれた。資金調達の難しさや既存の枠を超えた新たな可能性、NGO のエンドゲームの意義、若い世代の寄付文化の変化など、多くの視点から国際協力 NGO の現在と未来が語られた。
- ・「日本の NGO の強みをもっと考えよう」という声や、「日本の国際協力の必要性を国内外で共有し、より多くの人と手を取り合う社会を築くことが重要だ」という意見が挙がり、国際協力 NGO の役割の広がりや改めを認識する場となった。
- ・「海外で活動する団体だからこそ、国内の災害支援も不可欠なのではないか」といった視点や、アジアの財団の台頭とその連携の可能性、日本の課題解決に海外の知見を活かすことへの関心も示された。さらに、日本の 2040 年問題と絡めたシニアの活性化など、これまでの国際協力の枠を超えた新たな展望も共有された。
- ・国際協力 NGO にはまだまだ未来があるが、課題も多いことも共通の認識として挙げられた。社会情勢の変化とともに、NGO に求められる役割やアプローチも変化しており、柔軟に適応しながら持続可能な活動を模索することが求められる。
- ・国際協力 NGO が持つ可能性や、国内外での協力の重要性、そして共に社会課題を解決していく意義を再確認できた。今後も、多様なアクターが連携しながら、新たな価値を生み出していくことが期待される。

### 3-2. 「日本の NGO が持つポテンシャルと果たす役割」

(シンポジウム後半に開催されたパネルディスカッションの要旨。全編は Youtube 参照)

#### 開会のあいさつ (外務省 NGO 協力推進室 岩上憲三 室長)

本シンポジウムは、NGO 研究会の一環として、NGO が有する共通の課題をテーマに、調査研究、ワークショップやシンポジウム等を行い、具体的な改善策を報告・提言することによって、組織の能力向上を目指すものである。本シンポジウムが、NGO の活動にとって重要な資金調達について、参加者の皆様の理解を深めるとともに、今後の取り組みに向けたきっかけとなることを期待している。また、日本の NGO セクターにおける資金調達の取り組みが一層強化されることを願っている。

#### 1. 日本の国際協力 NGO を取り巻く「脅威」

##### 米国の援助機関事業停止の影響

米国の援助機関の事業停止は、様々な形で影響を及ぼしている。現地パートナーの事務所では、米国の資金で実施していた事業が停止し、運営が立ち行かなくなっているケースが見られる。また、日本の NGO の事業における按分比率が高まり、その負担が高まっている。複数の団体が連携して入札の準備を進めていた米国援助機関による事業では、公示自体が取りやめになり、計画が頓挫している。これらの状況は、現地の人々にとって深刻な問題を引き起こしている。

##### 海外援助に対する国民の低調な支持

米国援助機関の事業停止が発生する以前から、欧米や日本においては、海外援助に対する国民の支持が低下傾向にあることも事実である。特に日本では、国内の課題が山積する中で、「なぜ海外を支援するのか」という声が大きくなっている。「日本にも何かメリットがあるのか？」と問われることも多い。一人の納税者として、NGO スタッフもその疑問には理解を示しつつも、事業地において安易に国益を前面に出すと、現地主体の活動が損なわれてしまう可能性がある。影響を最小限にするためにも、非公的資金を増やしていく必要がある<sup>133</sup>。

##### NPO/NGO に対する厳しい視線

国内で活動する団体を含め、かつて NPO/NGO は、行政が手掛けていない分野に貢献し、時に、行政に対してより良い方法を提案するなど、反体制的なイメージを持たれていた。しかし近年では、体制側 (エスタブリッシュメント) の一部として見られる傾向があり、「公金チューチュー」という言葉まで生まれている。海外支援という側面だけでなく、

<sup>133</sup> 4-25 参照

非営利組織全体が厳しい状況に置かれている。

### 「現地化」の影響

「現地化」の潮流は、日本の国際協力 NGO のあり方に大きな変化をもたらしている。テクノロジーの発展により、日本国内から現地の NGO へ直接寄付ができるようになり、また海外においても、国際 NGO を経由せずに現地の NGO へ直接資金が流れるようになってきている。このような状況下で、日本の NGO はどこで資金を調達すればよいのか。また、現地主導で事業が進む中で、日本の NGO はどのように課題解決や事業実施の経験を蓄積していけばよいのか。「日本の若者が海外で汗をかいて頑張っている」という、かつてのストーリーは、日本の経済力があつた時代のものであり、すでに限界を迎えている。実際、現地ではすでに、現地の NGO や現地のスタッフが主体となって活動している。確かに、専門性や中立性といった国際 NGO の強みは依然として存在しているが、そのような強みを発揮できるのは一部の NGO に限られる。日本の NGO は存在意義が問われている。

## 2. 日本の国際協力 NGO を取り巻く「機会」

ソーシャルセクター全体を見ると、非常に大きな機会が訪れていることは間違いない。遺贈寄付、インパクト投資、富裕層の社会貢献意欲、そしてビジネスセクターのリーダーたちのソーシャルに対する熱量（仕事、家族、ソーシャルのバランスが合言葉になりつつある）は、10年前とは比べ物にならないほど大きくなっている。

このような大きな「機会」に対し、既存の枠を超えて柔軟な発想で資源をつなぎ合わせ、国を超えてウェルビーイングを高めるという覚悟さえあれば、国際協力 NGO には、様々なチャンスが生まれる。社会イノベーションは「強み」から生まれる。だからこそ、自分たちが持つ本質的な「強み」は何かを突き詰めていく必要がある。

## 3. これからの国際協力 NGO が貢献できる領域

### ①国を超えた水平な課題解決

アジアの財団や CSR の動きは、目覚ましいものがある。アジア最大の資金提供者のネットワーク「AVPN」の躍進に見られるように、アジアの財団や企業 CSR の勢いとパワーは圧倒的で、自信を持って大きな変革を起こそうとしている。新興国は、貧困を脱した後、自国で社会課題となりうる孤独・孤立、高齢化、医療、住環境経済といった問題に関心を抱いており、日本への関心も非常に高まっている。これらの課題解決に向けた動きも活発である。

日本の NGO は、日常的に海外のソーシャルセクターとつながっており、海外の知恵や知見、ネットワークを日本国内に紹介する役割、逆に、日本の人々が気づいていない日本のソーシャルイノベーションや価値を海外の視点から発見し、それを翻訳して海外に伝

える役割も担うことができる。そうした国境を越えた双方向の連携を築き、1つの国や地域での成功事例を他の国や地域に展開することで、課題解決をグローバルに促進するメディアーターになることが可能になる。

## ②課題解決のスペシャリストやコーディネーター

もはや、資金量で貢献することは難しい時代になっている。その上で、日本の NGO が今後どのような役割を担うべきかを考えるとき、国内で実績のある防災や教育といった分野の強みや付加価値を見つめ直し、それを認識した上で、海外で貢献できる分野を定めることも重要である。その際、必ずしも組織内に高度な専門性を蓄積する必要はなく、資金やネットワークなどを組み合わせることで、触媒としての集約的なインパクトを生み出すことができる。

特に、ソフト面の導入は、NGO の強みである。防災分野を例に挙げると、コンクリート製の大型インフラなどは莫大な予算がかかるため、そのまま新興国に導入することは難しいが、地道な防災活動や迅速な避難・情報伝達といった、いわゆるソフト面での支援は、現地での迅速なインパクトが期待でき、更に NGO の強みと一致する領域である。

海外の財団や企業は、現地の団体に資金を拠出する傾向があるが、それでも日本の団体が選ばれることがある。それは、コーディネーションやファシリテーション能力、価値観、専門性、モニタリング力といった強みが評価されるからである。特に東南アジアなどの地域では、欧米諸国に比べ、日本から得た知識や経験との親和性が高い。日本の NGO が、東南アジアや南アジアなどの「リージョン」のレベルにおいて、抜きん出た存在になることは可能である。

## ③インパクト投資におけるラストワンマイル提供

インパクト投資は、日本だけで 11 兆円、世界では 240 兆円と急拡大している。この効果をラストワンマイルに届けるためには、インパクトファーストの組織である NPO や NGO との連携が不可欠であるという共通認識が、投資の世界で広がっている。一部の国際 NGO は、すでに自らインパクトファンドを設立<sup>134</sup>し、巨大な資金の流れとつながり始めている。日本の NGO も、場合によっては、急成長するインパクト投資資金を積極的に活用することで、事業規模を拡大し、より大きなインパクトを創出できる。そして、寄付などのフィランソロピー資金でしか解決できない領域に、適切な資源を集中させることで、より効果的に課題解決を図ることが可能になる。

<sup>134</sup> Acted, “Investing for a 3Zero world: ACTED to raise €9 million in charity bonds” <https://www.acted.org/en/investing-for-a-3zero-world-acted-to-raise-e9-million-in-charity-bonds/>(参照 2025-03-21)

Oxfam Navib, “What is Oxfam Novib Impact Investments?” <https://www.oxfamnovib.nl/donors-partners/about-oxfam/projects-and-programs/oxfam-novib-investments>(参照 2025-03-21)

#### ④課題解決資金フレームワークの創造

国際協力業界において、Japan Platform のような NGO・経済界・政府との連携スキームを日本で初めて実現したことは、非常に重要な成果であった。柔軟な資金調達手段である「トラスト・ベースド・フィランソロピー」が今後日本で拡大する可能性があり、この点は NPO/NGO にとって大きなチャンスとなる。資金を提供する側が、課題の構造をより深く理解し、自身が社会に良い影響を与えていると実感できるような枠組みの開発は、日本ではまだ多くの余地が残されている。世界と繋がる日本の NGO は、世界の社会的資金調達の動向に最も近い存在であり、海外でのトレンドも考慮し、日本での革新的な資金環境を積極的に創出するイノベーターになることができる。

#### ⑤資本主義アップデート

企業において社会課題解決が本業に組み込まれ、企業経営者がソーシャルセクターへの関心を深める中、日本の国際協力 NGO セクターは、この資本主義のアップデートを加速させる重要な役割を担っている。特に企業がグローバルな課題に取り組む際、海外で活動する NGO との連携は不可欠となってきており、近年その連携が促進されている。

NGO は異文化の中で事業を進める中で、パーパスを見つける力、社会課題と向き合う力、そして自己と向き合う力などが研ぎ澄まされており、パーパス経営を掲げる大手企業からの社員研修依頼が増えている。また、企業人材を NGO の経営層に派遣する動き<sup>135</sup>もあり、NGO が企業に貢献できる領域、相互にメリットがある領域は拡大している。今後も、経営層及び従業員に対して様々なアプローチのもと、寄付やボランティアなどの社会参加を促すことで、企業の文化を変革し、企業をよりソーシャルな存在へと導くことが期待される。

日本の国際協力 NGO セクターの大きな強みは、互助の文化が根付いており、「共創」が可能であることにある。個々の NGO と企業の関係に留まらず、紹介の輪を広げ、ノウハウを共有し合うことで、ソーシャルのコミュニティを拡大し、共に成長できる環境を醸成できる。一つ一つの成功事例を積み重ね、それを広く共有していくことが重要である。

#### ⑥グローバル課題関心拡大への旗振り役

NGO は、日本で暮らす人々に対して、世界の人道課題への関心を喚起し、人道主義に基づいて一人ひとりが持つ「平和の種」を育むための旗振り役になることが大切である。すぐに答えを求めるのではなく、「今、行動すべきか、それとも将来を見据えて行動すべきか」という長期的な視点を持ちながら、各団体が市民一人ひとりと向き合っていくこと

<sup>135</sup> クロスフィールズ (2024) 「経済同友会の経営者らが NPO に約半年間の経営参画」  
<https://crossfields.jp/info/press/3114.html> (参照 2025-03-21)

が重要である。この役割を日本で担えるのは、日本の NPO/NGO しかない。世界 81 億人を代表して、そのうちの 1.2 億人の意識を変えることは、日本の NPO/NGO の責任とも言える。

言うまでもなく、これからの地球の状況に最も影響を受けるのは、若者や子どもたちである。若者は、日頃から接点のある団体を通じて共感し、寄付をする傾向があることが分かっている。様々な団体が多様なアプローチで接点を持ち、日本社会全体で国際的な課題への関心を高めていくことが重要である。

近年、多くの NGO では、運営のプロフェッショナル化が進み、一般市民のボランティアを最小限に抑え、その参加の窓口を寄付に絞る傾向が強まっている。これでは、グローバル課題への関心層も NGO のコミュニティも広がらない。緊急性の高いものは事務局員や専門家が対応しつつ、緊急度は低いものの重要な業務等については、多くの企業や市民の参加を促すべきである。NGO は、多くの人々が社会課題解決に向けて行動するためのモビライザーの役割を改めて認識する必要がある。

#### ⑦ウェルビーイングの向上推進者

人々が幸せに生きていくためには、自己肯定感の向上、人生のやりがいの発見、そして勇気づけられる経験といった、総合的なウェルビーイングを高めることが重要である。NGO は、こうした人々のウェルビーイング向上に大きく貢献できるアドボケイターでもある。経済的・政治的な動機ではなく、人道主義に基づいて活動する NGO に、スタッフ、理事、会員、寄付者、ボランティアなど様々な形で参加することは、参加者の知見を広げ、自己肯定感や自己有用感を高めることに繋がる。

#### 4. 経営強化の方向性

国際協力 NGO が、新しい時代に対応していくためには、経営面での強化が不可欠である。以下は、その一例である。

- 財源の多様性確保：社会情勢が大きく変化する時は、既存の枠組みが崩れ、不確実性が高まる。このような状況下では、改めて財源の多様性を確保し、組織の安定性を高めることが重要になる。特に、昨今の米国の援助機関の事業停止がもたらす日本の NGO に対する影響は不透明であり、寄付収益を増やす努力を続けていくことが、有効である。
- 理事会の強化：不確実性を受け入れ、変化に柔軟な意思決定を行っていくためには、最善の意思決定ができる理事会が不可欠である。新しいことを始める必要はなく、慎重な人選や丁寧な議題設定等の丁寧な運営を心がけ、理事会が適切な意思決定を行える環境を構築することが重要である。理事会メンバーにタスクホースやオンボーディングへの参加を促し、平常時から組織に関わってもらうことが、問題発生時

の適切な、時には厳しい意思決定につながる。

- 待遇改善：質の高い事業を実現するためには、高いコミットメント、能力、そして専門性を備えた人材の確保が不可欠である。そのような人材が組織内で十分に能力を発揮し、活躍するためには、一般企業や公務員と比較しても遜色のない待遇を提供することが重要である。国際協力 NGO で働く人々が安心して将来設計を描ける環境があってこそ、組織や事業の発展を描くことができる。
- 業務効率化：AI などの技術、例えば定型業務の自動化や AI チャットボットの導入を積極的に活用することで、業務効率を高め、人々がより心の通ったコミュニケーションを必要とする業務に集中できるようになる。その結果、組織内の限られた資源で、より大きなインパクトを生み出すことが期待できる。

#### 登壇者から最後の一言

- 私たちは、個人や家族のウェルビーイングを大切にしながら、自由な働き方を通して、組織にいる人々が生き活きと活躍することで世界を良くする「ゴールデン NPO」を目指している。世界は困難に満ちているが、これまでも多くのことを実現できてきた。その実績をしっかりと噛み締めながら、これからも活動を続けていく。
- 感染症が拡大したことでファンレイジング活動が困難になった時に日本ファンレイジング協会と出会い、今の自分がある。現在の職場の仲間たちが、もっと外部との繋がりを持てるよう、積極的に貢献していきたい。このような場に参加できたことに感謝している。
- このような議論の場は貴重である。昨日まで来年度の計画等を資源不足の中で考えていて、行き詰まっていた。しかし、今日は多くの元気をもらった。組織を超えた対話を通じて、自団体だけでは見えないことが見えてきた。「ワーク・ライフ・ソーシャル・バランス」や「ゴールデン NPO」など、ヒントになる言葉がたくさんあった。
- 社会課題のボーダレス化、業界や組織を超えたボーダレス化、そして人材のボーダレス化（正職員、業務委託、連携パートナーなど）。この 3つのボーダレス化が、今後の社会課題解決のキーワードだと感じた。
- 先行事例をいち早く作れるのが、NGO の良いところ。NGO に人が集まるのは、社会変革を起こすという目的ベースの価値だけでなく、一人ひとりの居場所になっているという価値もある。多くの人に、世界と自分をもっと好きになってほしい。
- 元気を貰った。生まれ変わっても NGO を選ぶだろう。NGO がこの世界にあってよかったと思った。今日は、王道で成長していくと明言できたので、今後しっかりと組織を成長させて、楽しみながら残りの人生を歩んでいきたい。

**閉会の挨拶（日本ファンドレイジング協会 代表理事 鵜尾 雅隆）**

国際協力 NGO は行ける！ サプライサイド（資金提供側）では、アジアやアフリカの財団など多角的な主体が登場しており、デマンドサイド（活動を必要とする側）では、ニーズが尽きることはない。私たちは、経済成長だけでは幸福になれないこと、そして、すべての課題が解決されることはないことを知っている。孤立や孤独、家庭内暴力、いじめ、低い自尊心など、さまざまな社会課題が生まれている。国際協力 NGO において、従来の事業モデルが通用しにくくなり、自信を失っている人もいるかもしれない。でも、この変化の波に乗って進化できれば、大きな可能性を秘めている。

社会課題に関する知識の融合や、フラットな情報共有は重要だが、それを実現する上で、人の役割は非常に大きい。特にアジアでは、人が媒介となって知識が共有されていく傾向がある。この知識を媒介できる人、信頼を得ている人、情熱を持っている人、そのような人が今後の国際協力 NGO を考える上で重要なキーワードになる。これからも共に良い未来を築いていきたい。

## 第四章：国際協力 NGO のためのファンドレイジング研修

### 4-1. 研修概要

参加費無料  
全10ポイント取得

令和6年度外務省NGO研究会

**10/8 火 過去と未来**  
NGOのこれまでと、これから進む道

**10/30 水 資金と倫理**  
資金提供者の視点から見るお金の流れと国際的な倫理の動向

**11/13 水 最新事例**  
プラットフォーム等からの視点から見る資金調達事例とトレンド

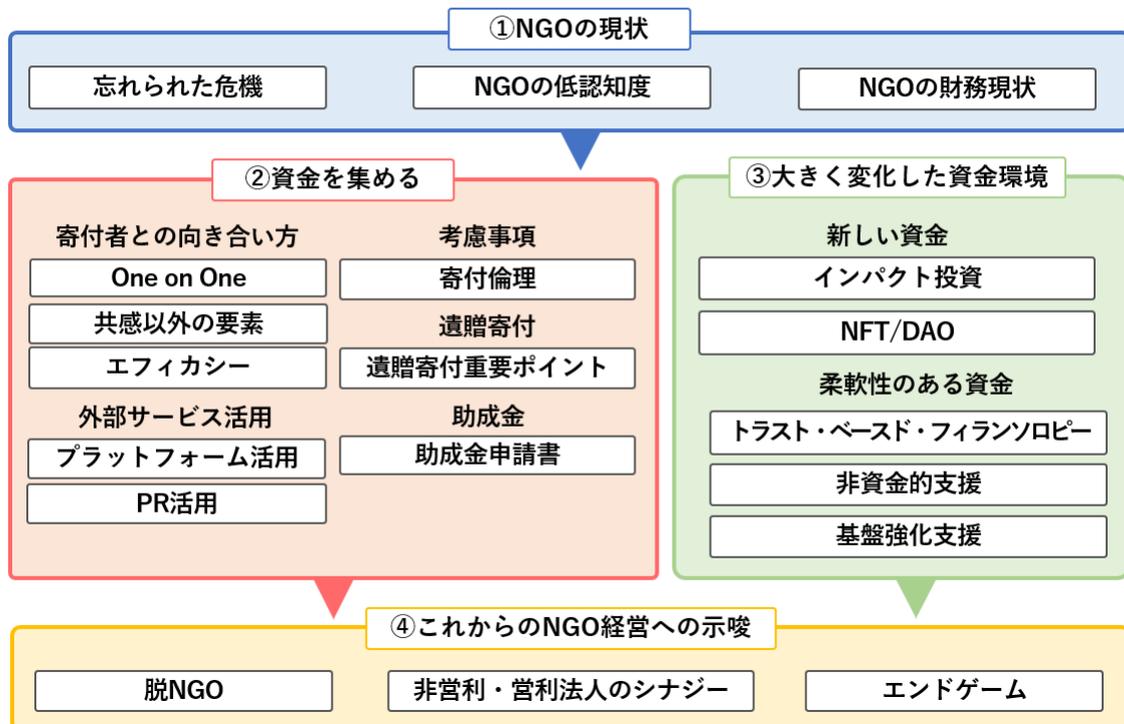
**12/3 火 一人一人との向き合い方**  
一人ひとりの寄付がNGOを支える

**1/28 火 NGOの使命**  
NGOのエンドゲームを考える

オンライン開催 / 全日程14時~16時

#### 4-1-1. 研修全体概要

### 「国際協力NGOのためのファンドレイジング研修」が扱うテーマ



2024年10月8日（火）から2025年1月28日（火）にかけて、オンラインにて全5回・計10時間、20セッションで構成される「国際協力NGOのためのファンドレイジング研修」を開催した。技術的なファンドレイジング手法に留まらず、重視すべき経営的視点や新

しい資金調達手法等も範囲とすることで、参加者の視野を広げ、より根源的にファンドレイジングを見直す機会を提供した。また開催後、その効果を高めるために、2025年3月までYoutubeにて公開を行った。参加者実数（登録者）は307名、アーカイブ視聴者数は1,090（2025年3月14日時点）であった。

※イベントページ：<https://jfra.jp/event/53272>

### 3-1-2. 第1回「過去と未来～NGOのこれまでと、これから進む道」開催概要

1) 日時：10月8日（火）14:00-16:00

2) 内容：

(1) セッションテーマと登壇者：

- ・「忘れられた危機の現状～支援の温度差～」（五十嵐 豪 氏）
- ・「寄付先からパートナーとしてのNGOへ：国際協力NGOはどう見られているか。JPF認知度サーベイより」（高杉 記子 氏）
- ・「日本の国際協力NGOセクターの財務傾向」（井川 定一 氏）
- ・「NGOのこれから」（大西 健丞 氏／モデレーター 五十嵐 豪 氏、井川 定一 氏）

(2) 司会：田代 美智華 氏

3) 参加者評価：4.3ポイント／満点5ポイント

4) 参加者コメント・感想抜粋

- ・国際協力NGOという枠にとらわれず、時代や市場の潮流を見極めながら自由な発想で活動を展開する重要性を実感し、自らの視野の狭さを痛感した。
- ・「国際協力団体ではなく、ソーシャルイノベーションを推進する組織」という発想の転換が印象的だった。国内事業の展開やファンドレイズの幅を広げる可能性を感じる一方、長年の支援者の期待とのバランスに悩む部分もある。
- ・財政データを通じ、厳しい状況は共通の課題であると再確認。特定地域の支援だけでなく、広く世界全体の課題解決を見据え、柔軟な活動展開が必要と感じた。古いNGOは活動に固執しがちだが、変革がファンドレイジングの鍵になる。
- ・巻き込み力の重要性を再認識。大学や組織の枠を超え、積極的に外部と連携し、協力を広げる必要性を強く感じた。
- ・数字を通じた客観的な視点を持つことで、NGOや社会課題への一般の関心度を見失わずに活動を進められると気づいた。
- ・海外資金の活用可能性も視野に入れ、日本国内にとどまらない柔軟な発想が求められると感じた。
- ・非営利セクターへの社会の認識（有給・無給の誤解、人道支援への関心の低さ）に驚かされた。国内・海外支援の垣根を超える考え方は新たな視点だった。
- ・実務上の悩みや考えを共有し、仲間がいる安心感を得られた。

### 3-1-3. 第2回「資金と倫理～資金提供者の視点から見る資金の流れと国際的な倫理の動向」 開催概要

1) 日時：10月30日（水）14:00-16:00

2) 内容：

(1) セッションテーマと登壇者：

- ・「国際協力NGOを取り巻く助成金動向概要」（井川 定一 氏）
- ・「個人、財団、中間支援組織による革新的な資金提供」（澤目 梢 氏、岨中 健太 氏、小堀 悠 氏／モデレーター 井川 定一 氏）
- ・「申請書を書くときに見落としがちな注意点ベスト 3」（番野 智行 氏、武藤 良太 氏、井川 定一 氏／モデレーター 五十嵐 豪 氏）
- ・「国際協力NGOに求められる倫理」（五十嵐 豪 氏）
- ・「福祉分野のファンドレイジングの広報における倫理観」（久津摩 和弘 氏、モデレーター 五十嵐 豪 氏、井川 定一 氏）

(2) 司会：田代 美智華 氏

3) 参加者評価：4.4ポイント／満点5ポイント

4) 参加者コメント・感想抜粋

- ・助成団体は資金提供者ではなく「伴走者」であるというメッセージに勇気づけられた。助成を受ける側も、思い浮かびやすい団体となるために、申請方法や日常のコミュニケーションを工夫する必要があると感じた。
- ・フェアネスについて語り合う登壇者の議論が印象的だった。新しい助成財団の存在を知り、成功も失敗も共有しながら信頼を築く関係の重要性を実感した。
- ・助成審査の視点を知る機会となり、特に事業の必要性を俯瞰し、他団体との違いを明確にすることの重要性を学んだ。単に困りごとを強調するのではなく、助成によって実現する未来を示す必要があることも理解した。
- ・寄付倫理の向上には、寄付者の意識改革が不可欠との意見に共感した。開発教育とファンドレイジングは両輪であり、その関係性を改めて認識した。
- ・国内外の寄付倫理やスタンダードについて学び、倫理を軽視するとネガティブな影響を招くことを事例から再認識した。また、日本では受益者の子どもの写真を控える一方で、国際協力では使用される現状に疑問を感じ、写真に頼らず共感を得られるストーリー構築の必要性を痛感した。
- ・自団体の活動精度を高めると同時に、寄付者の倫理観も育つ社会の形成が求められると強く感じた。

### 3-1-4. 第3回「資金と倫理～資金提供者の視点から見る資金の流れと国際的な倫理の動向」開催概要

1) 日時：11月13日（水）14:00-16:00

2) 内容：

(1) セッションテーマと登壇者：

- ・「プラットフォーム経営者と考える『プラットフォーム×国際協力 NGO』」（小谷 菜美氏、田中 辰也 氏／モデレーター 井川 定一 氏）
- ・「プレスリリースアワード 2024 責任者と考える『プレスリリース×国際協力 NGO』」（松本 英里香 氏／モデレーター 井川 定一 氏）
- ・「遺贈寄付専門家と考える『遺贈寄付×国際協力 NGO』」（齋藤 弘道 氏／モデレーター 永井 温子 氏）

(2) 司会：田代 美智華 氏

3) 参加者評価：4.3 ポイント／満点 5 ポイント

4) 参加者コメント・感想抜粋

- ・Readyfor と Syncable の対比が興味深かった。Readyfor は大規模 NGO 向けの印象を受けた一方、Syncable は現場に近く、中小 NGO 向けの印象を受けた。
- ・9 億円の寄付を獲得した将棋プロジェクトの事例から、寄付者の声を聞き続け、実践と改善を繰り返すことが成功の鍵だと学んだ。
- ・クラウドファンディングでは、活動内容を伝えるだけでなく、共感を生むキャッチフレーズが重要。また、若者の見返りを求めない寄付や、緊急支援と定期イベントを組み合わせた寄付の有効性を認識した。
- ・PR の視点として、事業だけでなく組織改善にも注目することが重要。PRTimes の活用を見直し、勉強会を通じて学びを深めたい。
- ・どのファンドレイジングでも共通する課題は、社会課題が正しく伝わっているか。小学生にも理解できるようなメッセージングを整え、事務局全体で磨く必要性を実感した。
- ・遺贈寄付と少子高齢化の関連が興味深かった。資産を持つ高齢者が増える中、遺贈寄付の可能性を活かすべきと感じた。
- ・相続人不存在の場合、特定遺贈は手続きが長期化し、遺言執行者は短縮できる包括遺贈を好むという点を初めて知った。

### 3-1-5. 第4回「一人一人との向き合い方～一人ひとりの寄付が NGO を支える」開催概要

1) 日時：12月3日（火）14:00-16:00

2) 内容：

(1) セッションテーマと登壇者：

- ・「一人ひとりとの向き合い方～一人ひとりの寄付が NGO を支える」(大西 冬馬 氏／ロールプレイ参加者 鈴木 亜香里 氏、細貝 朋央 氏)
- ・「どうしたら自分の寄付が有効だと感じてもらえるのか：寄付のエフィカシーの研究」(會澤 裕貴 氏)
- ・「ファンドレイジングをする上で『共感』以外に必要な要素とは」(會澤 裕貴 氏、大西 冬馬 氏、鈴木 亜香里 氏、細貝 朋央 氏／モデレーター 田代 美智華 氏)

(2) 司会：田代 美智華 氏

3) 参加者評価：4.3 ポイント／満点 5 ポイント

4) 参加者コメント・感想抜粋

- ・街頭寄付のロールプレイでは、粘り強さだけでなく、クロージングに向けた姿勢が印象的だった。科学的に、かつ気持ちを込めて取り組むことの重要性を感じた。
- ・講師と説明役が「楽しかった」と語ったのが印象的。寄付につながらなくても、国際理解を促す場として成功と考えられる点が興味深い。
- ・非言語の要素が重要である一方、情報を詰め込みすぎると「持ち帰って考えたい」となりがち。決断しやすい伝え方が鍵だと感じた。
- ・団体の魅力を発信し、共感を得た上で寄付の意義を伝え、個別対応を丁寧に行うことが個人寄付の獲得につながる。地道な努力の積み重ねが不可欠だと再認識した。
- ・寄付に関心がない層の方が、かえって新鮮な気持ちで参加しやすい可能性があると感じた。
- ・会員や寄付を増やすことが目標になりがちだが、まずは知ってもらうことも大切という共通認識に安心した。

### 3-1-6. 第 5 回「NGO の使命～NGO のエンドゲームを考える」開催概要

1) 日時：1 月 28 日 (火) 14:00-16:00

2) 内容：

(1) セッションテーマと登壇者：

- ・「社会的投資スペクトラム～『インパクト投資』から『寄付』まで」(鈴木 栄 氏／モデレーター 井川 定一 氏)
- ・「NPOでのNFT、DAOの活用事例」(門田 瑠衣子 氏／モデレーター 井川 定一 氏)
- ・「インパクトファイナンス」(岡本 拓也 氏／モデレーター 井川 定一 氏)
- ・「エンドゲームを考える」(木内 真理子 氏、青木 健太 氏、中野 貴行 氏／モデレーター 井川 定一 氏)

(2) 司会：田代 美智華 氏

3) 参加者評価：4.5 ポイント／満点 5 ポイント

4) 参加者コメント・感想抜粋

- ・ NFT が数年前に話題になった際に興味を持っていたが、PLAS が早期に資金調達手段として活用していたことに驚いた。新しい挑戦へのフットワークの軽さと、それを体系化するスキルに刺激を受けた。
- ・ LivEQuality の営利・非営利のハイブリッドモデルは合理的で、地域社会の発展につながる希望を感じた。
- ・ 異なる支援内容・規模の団体の話を聞き、自分の立ち位置を見直す機会となった。立ち位置を確認することで、前進しようという励みにもなった。
- ・ 企業のように定年がない中で、自身の出口戦略を考える重要性を感じた。また、NGO 職員が「真面目すぎる」と見られがちな中での生きづらさにも共感した。
- ・ 課題解決を自団体だけで考えるのではなく、協働する意識が必要だと再認識した。
- ・ 「エンドゲーム」という表現への違和感についての議論が印象的だった。NGO は一定の役割を終えるのではなく、社会の歪みを矯正し、適応していく存在ではないかと考えさせられた。
- ・ 資金の必要性についての議論が印象に残った。お金があれば課題が解決するわけではないが、活動継続には不可欠であり、団体の存続が目的化してはならないと改めて感じた。
- ・ 団体の規模ではなく、目指す姿を現地目線で描き、協働しながら進むことの大切さを再認識した。

## 4-2. 「忘れられた危機の現状～支援の温度差～」

認定 NPO 法人 CWS Japan 五十嵐 豪 氏

### 忘れられた危機 (Forgotten Crisis)

世界の関心がパレスチナ (ガザ) やウクライナでの危機に集中する一方で、他の危機 (※)<sup>136</sup> への関心が著しく不足している。2024 年、国連人道問題調整事務所 (UN-OCHA) の資金要請は 496 億ドルが目標であったのに対し、達成額は 212 億ドル、わずか約 43% にとどまった<sup>137</sup>。さらに、食糧危機や健康、栄養といった分野には資金が集まりやすいものの、難民キャンプの運営や農業、子どもの保護といった分野には資金が集まりにくいという課題も存在する<sup>138</sup>。

※他の危機：スーダン、ミャンマー、ハイチ、西アフリカ・サヘル諸国 (マリ、ブルキナファソ、ニジェール)、アフリカの角 (エチオピア、ソマリア、ソマリランド)、コンゴ民主共和国、シリア、イエメン、ベネズエラ、アフガニスタン、等

### 必要とされる支援 ≠ わかりやすい支援

近年、平和構築 (Peace Building)、人道支援 (Humanitarian)、開発 (Development) の 3 つの連携 (NEXUS) の重要性が認識されている。その背景には、人道危機、政治不安・貧困、紛争・災害、そして再び人道危機という脆弱性が脆弱性を呼ぶ「負のスパイラル」の存在がある。しかし現実には、防災や事前行動 (Anticipatory Action) の重要性は理論上理解されていても、その効果を測りにくいため、十分な資金が集まっていない。また、世界的な潮流である現地化 (Localization) の中で、現地の人々を中心とした活動やエンパワメントが重視されている。しかし、資金提供者や日本の NGO がどのように主体性を発揮し、それを理解してもらうのかという課題が依然として残っている。

### 必要とされる支援 = 共感を得られる支援

私たちが求められているのは「分かりやすい支援」を行うのではなく、「必要とされる支援」を、「共感を得られる支援」へ変えることである。

<sup>136</sup> The New Humanitarian (2024) "Why these 10 humanitarian crises demand your attention now" <https://www.thenewhumanitarian.org/analysis/2024/01/08/why-these-10-humanitarian-crises-demand-your-attention-now> (参照 2025-03-21)

<sup>137</sup> Humanitarian Action (2024) "Global Humanitarian Overview 2025- 2024 in review: humanitarians delivering under attack" <https://humanitarianaction.info/document/global-humanitarian-overview-2025/article/2024-review-humanitarians-delivering-under-attack#page-title>(参照 2025-03-21)

<sup>138</sup> OCHA Financial Tracing Service <https://fts.unocha.org/home/2024/countries>(参照 2025-03-21)

#### 4-3. 「寄付先からパートナーとしての NGO へ：国際協力 NGO はどう見られているか。 JPF 認知度サーベイより」

認定 NPO 法人ジャパン・プラットフォーム 高杉 記子 氏

ジャパン・プラットフォーム (JPF) では、2016 年以降、人道支援に関する国内の認知度調査を実施しており、その結果の一部を共有する。

##### 人道支援に対する低い関心とポテンシャル層

日本在住の 15 歳～69 歳の男女に対するアンケートにおいて、人道支援に「とても関心がある」「関心がある」と回答した割合は、2019 年度末の結果では 19.4%、2021 年度は 29.6%、そして 2023 年度は再び 19.4%という結果であった。2021 年にはアフガニスタンの政変やウクライナ危機が発生し、一時的に人道支援への関心が高まったが、全体としてみるとその影響は限定的だったと言える。しかし、6 割以上の人々が「どちらかといえは (人道支援に) 関心がある」と回答した現状を踏まえると、今後は NGO として、これらのポテンシャル層がアクションできるような積極的な施策を実施していくことが重要となる。

##### プロフェッショナルな組織として認識されることが連携の可能性へ

国際協力 NGO が、「国連や各国政府、企業などと対等なパートナーとして活動している」、あるいは「各専門分野に特化したプロフェッショナル集団である」と認識している人は、年々微増傾向ではあるものの、30%台と低い水準に留まっている。JPF のスタッフが有給で働いているという認識も 1 割程度しかない。これらの数値を上げていくことが NGO 全体の底上げになると感じている。

英国の NGO、Disaster Emergency Committee (DEC)<sup>139</sup>は、1970 年代に大手メディアと連携のための基本的な覚書を交わしている。これにより、災害発生時には大々的な寄付の呼びかけが可能になっている。日本社会においても、国際協力 NGO がプロフェッショナルな組織として認識されることが、企業やメディアなど様々な主体との連携を深める上で不可欠であり、その信頼性が人々の寄付にもつながっていくのではないかと。

<sup>139</sup> 緊急災害や難民発生時に、人道支援のための資金集めに関する情報共有を行うネットワーク Emergency Appeal Alliance (EAA) に加盟。

#### 4-4. 「日本の国際協力 NGO セクターの財務傾向」<sup>140</sup>

認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会 井川 定一 氏

##### 二極化する国際協力 NGO

日本の国際協力 NGO<sup>141</sup>の総収益は、2018 年度から 2021 年度にかけて約 20 億円ずつ増加している。しかし、2021 年度の内訳を見ると、上位 6 団体で全体の約 6 割を占め、残る 661 団体が約 4 割を分け合うという二極化が進んでいる。また、規模の大きい団体ほど成長傾向にあり、小規模な団体ほど縮小傾向にあることから、「規模の経済」の法則が認められる。一方で、年間収益 1,500 万円以上 10 億円未満の中規模団体では、この法則では説明できない要因も存在することが示唆されている。

##### 規模の経済以外の要因

国際協力 NGO の成長には、「規模の経済」だけでなく、以下の 3 つの要因が関与していることが確認された。

1. 時代適合性: 2000 年以降に設立された団体は、1999 年以前の団体と比較して、より多くの団体が成長しており、また成長率も高かった。これは、時代に即した経営戦略が組織の成長に影響している可能性を示唆している<sup>142</sup>。
2. 経営モデル: 2018 年から 2022 年の短期的成長率を主要な財源別に比較分析したところ、拡大・維持傾向にある団体では「寄付型」が最も多く、縮小傾向にある団体では「助成金型」「事業型」が多い結果となった。この背景には、NGO セクター全体として、会費、助成金、事業収益が減少傾向にあり、寄付収益のみが増加傾向にあるという状況がある<sup>143</sup>。
3. 寄付投資に向けた適切な出会い: 約 8 割の国際協力 NGO が収入増加に課題を感じている一方で、クラウドファンディングやマンスリー寄付募集を実施できているのは約 4 割に過ぎない。近年、どの組織規模でも正味財産合計は増加傾向にあり、投資資金不足は以前よりも改善されている。しかし、適切な伴走支援者、つまりノウハウや経験を持つ専門家に出会えないという課題が浮き彫りになっている。

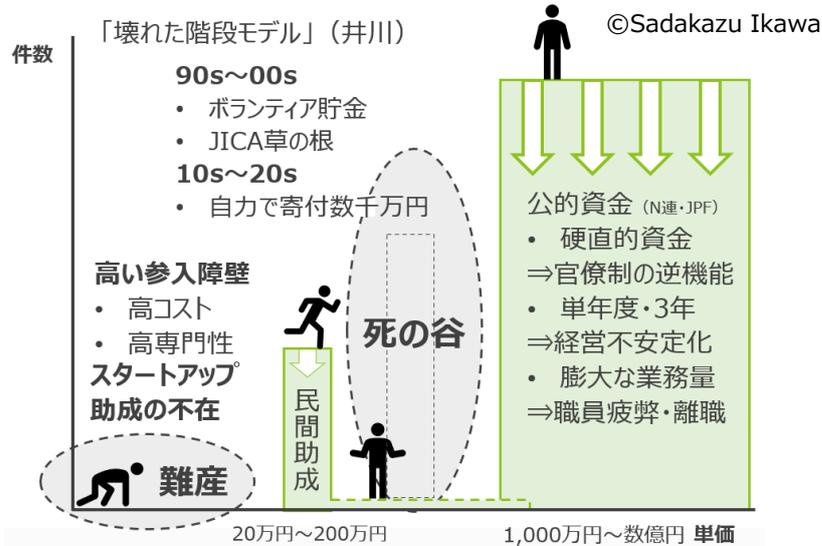
<sup>140</sup> 令和 4 年度外務省 NGO 研究会（関西 NGO 協議会、主任調査員井川 定一）、及び令和 5 年度外務省 NGO 研究（関西 NGO 協議会、主任調査員井川 定一）等の調査結果に基づく。

<sup>141</sup> 2018 年度 642 団体、2019 年度 660 団体、2020 年度 667 団体、2021 年度 667 団体

<sup>142</sup> 経常収益 1,500 万円以上の組織を、設立年次 2000 年以降と 1999 年以前に分け、2018 年から 2022 年の短期成長率（CAGR）を比較分析した。2000 年以降の組織は 47.1%が成長傾向を示し、そのうち 52%が 25%超の高い成長率を達成していた一方で、1999 年以前の組織は 25.3%が成長傾向、25%超成長は 9%のみに留まった。

<sup>143</sup> 特に 1 億円未満の 607 団体合計では、助成金収益は、2018 年度 20.5 億円が 2021 年度 15.7 億円に、事業収益では、2018 年度 23.8 億円が 16.6 億円へと大幅に減少しており、助成金市場、事業収益市場そのものの縮小が目立つ。

補足：「壊れた階段モデル」



国際協力 NGO を取り巻く状況は、1990 年代から 2000 年代にかけて存在した段階的な成長の道筋が失われたことで、大きな困難に直面している。かつては、設立初期の団体が小規模な民間助成を受け（ホップ）、その後、中規模の助成や委託事業<sup>144</sup>へとステップアップし（ステップ）、最終的に公的資金による大規模な助成事業を受託する（ジャンプ）という道筋が存在した。しかし、現在では、社会関心が国内課題に移行したことでホップ段階の民間助成は減少しており、制度の廃止や対象範囲の変更によってステップ段階の資金もほぼ消滅している。これが「死の谷」と呼ばれる状況である。さらに、国際協力 NGO 市場が成熟し、既存の団体による勢力図が固まっているため、新規参入が非常に困難な状況（「難産」）も生じている。新規参入には、以前から課題として存在した高コスト、高度な専門性、スタートアップ助成の不足といった問題に加え、既存団体との競争という壁も立ちほだかることになる。

このような状況の中で、国際協力 NGO は全体的に高齢化が進み、「ジャンプ」して公的資金にアクセスできた団体と、「ホップ」段階にとどまり、小規模な民間資金に依存する団体とに分かれ、その固定化が進んでいる。また、公的資金を活用できても、その割合が大きくなると硬直性や単年度主義、多大な業務負担により、官僚制の逆機能、経営の不安定化、職員の疲弊といった課題が生じる。そのため、柔軟性の高い寄付金を中心とした組織運営への転換が求められている。

<sup>144</sup> ボランティア貯金や JICA 草の根技術協力等

#### 4-5. 「NGO のこれから」

認定 NPO 法人ピースウィンズ・ジャパン (PWJ) 大西 健丞 氏

モデレーター：認定 NPO 法人 CWS Japan 五十嵐 豪 氏

モデレーター：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会 井川 定一 氏

##### 国際協力 NGO を取り巻く厳しい経営環境

NPO/NGO は、株式会社と異なり、株式を発行して資金を調達することができない。また、金融機関からの融資を受ける際も、企業と比べて厳しい条件を課されることが多い。ODA（政府開発援助）資金の獲得においても、同様の課題を抱えている。例えば、日本の NGO であるピースウィンズ・ジャパン (PWJ) と、アメリカの国際 NGO である Mercy Corps の年間収入を比較すると、その差は歴然である。自己資金規模では PWJ が Mercy Corps を上回っているにも関わらず、PWJ の年間収入は約 72 億円<sup>145</sup>であるのに対し、Mercy Corps は約 1,024 億円<sup>146</sup>もの収入を得ている。このような厳しい資金環境下では、日本の国際協力 NGO が十分に成長できないのも無理はない。

##### 障壁の除去に向けた取り組み

国際協力 NGO を取り巻く様々な障壁を取り除くためには、ODA における CSO 比率の向上、寄付控除率の拡充、ふるさと納税や休眠預金の柔軟な運用など、制度改革に向けた取り組みが欠かせない。そのためには、民間レベルでも具体的な成果を示し、「ここまでできる」という証拠を積み重ねる必要がある。NPO/NGO が力を合わせ、政策提言や制度改革に向けて積極的に働きかけることが重要である。

##### 自分たちを定義しない重要性

国際協力 NGO が、従来の枠にとらわれず、新たな可能性を追求していくためには、「自分たちを定義しないこと」が重要である。PWJ のように、ソーシャルイノベーションプラットフォームとして活動領域を広げ、従来の国際協力 NGO の枠を超えた活動に挑戦するのも有効な戦略の一つである。国際協力 NGO は、殻に閉じこもらず、国内と国際の境界線を意識しすぎずに、地域社会にも積極的に関わっていくべきである。国内で成功している社会課題解決モデルから学ぶことは多く、広い視野で資源を探索し、事業の多角化を進める必要がある。環境が大きく変化する時代においては、柔軟に戦略を転換していくことが求められる。そのためには、まず「国際協力 NGO とはこうあるべき」という

<sup>145</sup> ピースウィンズ・ジャパン 2023 年度活動計算書

[https://peace-winds.org/wp-content/themes/pwj2023/assets/pdf/PWJ\\_FY2023jp.pdf](https://peace-winds.org/wp-content/themes/pwj2023/assets/pdf/PWJ_FY2023jp.pdf)

<sup>146</sup> Mercy Corps の 2023 年度総収入 660,067,000 米ドル（執筆時の 2025 年 2 月 1 日時点のレートで約 1,024 億円） Consolidated Financial Statements and Report of Independent Certified Public Accountants <https://dldocs.mercycorps.org/2024MercyCorpsAuditedFS.pdf>

固定観念から解放され、意識改革を行うことが重要である。

### **投資資源の確保**

厳しい環境下にある日本の国際協力 NGO にとって、一般管理費の確保は非常に重要である。様々な活動を通じて一般管理費を確保し、組織の成長やスタッフの労働環境向上に再投資したり、人道的に重要な活動に活用したりすることが大切である。事業を行えば行うほど財務が悪化するようなことにならないように、財務基盤を強化する必要がある。

### **覚悟とビジョン**

資金を借りてでも課題解決に取り組む覚悟があるかが問われている。リスクを取って試行錯誤することで、本当に解決したい課題、理不尽さが最も高い問題、比較優位性などを真剣に考えることができる。業界には優秀な人材が集まっている。あと必要なのは、資金の流入と明確なビジョンである。

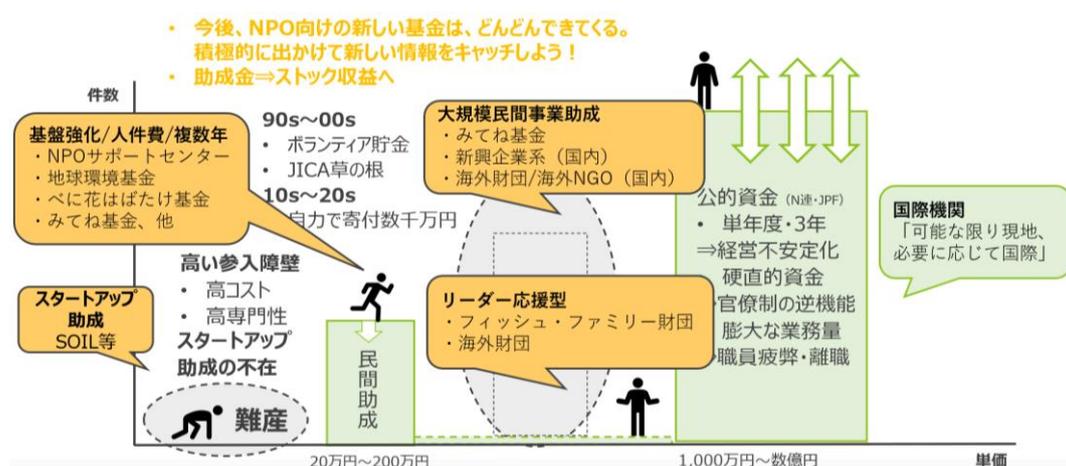
#### 4-6. 「国際協力 NGO を取り巻く助成金動向概要」

認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会 井川 定一 氏

##### 新たな助成金の潮流

##### 国際協力NGOを取り巻く助成金動向概要

©Sadakazu Ikawa



国際協力 NGO を取り巻く助成金動向は、大きく変化しつつある。近年は、「壊れた階段モデル (4-4)」で示されるように、スタートアップの課題、小中規模の民間助成金の縮小、「死の谷」の出現、公的資金の不安定化、国際機関の現地化方針などが課題として存在していた。しかし、現在では、これらの課題に対し、新たな動きが見られる。スタートアップ支援では、公益財団法人 SOIL<sup>147</sup>のように、スタートアップに特化した助成金が登場している。小中規模の民間助成金では、「基盤強化」「人件費助成」「複数年」といったキーワードに代表される、組織成長に役立つ資金が増加している。また、JWLI Fellowship<sup>148</sup>のような海外財団や企業を中心とした「リーダー応援型」の資金や、みてね基金のような「大規模民間事業助成」も現れている。

このように、新しい形の資金提供が次々と生まれており、今後も増加していくと予想される。国際協力 NGO は、積極的にソーシャルセクターが集う場や海外の財団が提供している研修等に参加してネットワークを構築すること、また、これらの助成金を活用しながら、マンスリー寄付などの持続的なストック型収益へと転換していくことが重要である。

<sup>147</sup> 「Soil 1000」は、優れたチームとアイデアを持つ非営利スタートアップに、最大 1000 万円を、「Soil 100」は、非営利スタートアップ創業前後の、これから実績を上げていく個人に、最大 100 万円を助成する。公益財団法人 SOIL <https://soil-foundation.org/>

<sup>148</sup> The Japanese Women's Leadership Initiative (JWLI) <https://jwli.org/>

#### 4-7. 「個人、財団、中間支援組織による革新的な資金提供」

特定非営利活動法人 NPO サポートセンター 小堀 悠 氏

フィッシュ・ファミリー財団 澤目 梢 氏

みてね基金 岨中 健太 氏

モデレーター：認定 NPO 法人 CWS Japan 五十嵐 豪 氏

モデレーター：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会 井川 定一 氏

##### **みてね基金 ～長期的な社会変革を目指す資金提供～**

みてね基金は、株式会社 MIXI 創業者・笠原健治氏の個人資金により、2020 年に設立された。株式会社 MIXI と認定 NPO 法人エティックが共同で運営し、国内外で子どもと家族に関わる社会課題の解決に取り組む非営利団体に資金および伴走支援を提供している。その特徴は、助成金の用途に制限を設けず、団体の状況に応じた柔軟な活用が可能なこと、長期的な計画を立てやすいよう複数年分を初年度に一括提供すること、計画の変更にも対応できる伴走支援を行うことなどである。資金提供者と受け手は対等な関係であるという理念のもと、現場の実情に即した資金提供を行う「トラスト・ベースド・フィランソロピー」を実践している。みてね基金は、長期的な社会変革を目指す団体を支援し、共に課題を解決するパートナーとして、失敗も共有できる関係を大切にしている。計画が進捗しない場合も問題視せず、課題を共有しながら対応策を共に検討する。伴走支援は一方的なものではなく、協力を通じた成長を目指している。

国際協力分野では、これまでに 9 団体に対し、総額 1.2 億円の助成を実施。国際協力 NGO は、行政との交渉、文化の違い、遠隔地でのマネジメントなど多くの困難を抱えながらも、高い事業管理能力と情報提供の精度を維持している。みてね基金は、こうした知見が日本社会にも広がることを願い、スケールアップだけでなく、地域に根差した継続的な活動が社会課題の解決に不可欠 であると考えている。

##### **フィッシュ・ファミリー財団**

フィッシュ・ファミリー財団は、1999 年にボストンで設立された家族財団である。日本では、研修プログラムや表彰制度などを通じて、多様な背景を持つ女性リーダーの育成に力を入れている。これまでに 20 代から 80 代までの 200 名を超える卒業生を輩出し、彼女たちを通じた社会変革を行っている。資金の出し手と受け手の力関係をできる限り対等にし、双方にとって効率的な環境を構築するため、マインドセットと実務の両面から「トラスト・ベースド・フィランソロピー」を重視している。具体的には、事務手続きの簡素化、透明性・誠実なコミュニケーション、複数年助成、使途制限のない助成、採択後の迅速な送金、非資金的支援の紹介、そしてジェンダーレンズギビング（ジェンダーの視点を取り入れた助成）といった取り組みを実践している。

NPO/NGO には、連絡上手になっていただきたい。良いニュースは共に喜びたいし、課題は共に解決していきたい。密な信頼関係を築くことで、次の機会があった際に紹介もしやすくなる。代表者、従業員ともに、ウェルビーイングにも気を配っていただきたい。NPO は社会課題解決の専門家として、課題や受益者に最も近い場所で活動し、非常に困難かつ重要な役割を担っている。資金提供者を教育するほどの気概を持って活動を展開してほしいと考えている。時間や労力をかけて信頼構築に取り組むことが大切である。

#### **特定非営利活動法人 NPO サポートセンター**

NPO サポートセンターが、複数の助成機関と連携して実施している柔軟な基盤強化には、主に 3 つの特徴がある。1 つ目は、「事業助成」と「基盤助成」を一体的に提供することで、継続的な成果を目指している点。2 つ目は、組織の本質的な課題は事業開始後に明らかになることが多いという現状を踏まえ、事業期間中であればいつでも基盤強化の申請を可能としている点。3 つ目は、適切な外部支援者と出会うことが難しいという課題に対して、NPO サポートセンターがマッチング支援を行っている点である。

組織基盤強化の具体的な内容を計画することが得意ではない団体や、事業と基盤強化の資金割合を自由に設定できる場合に大部分を事業に活用しようとする団体が多い傾向が見られる。自由度の高い助成制度の場合、様々な仮説を持つ団体はプラン B、プラン C と試行錯誤できるという利点がある一方で、自由度が高ければ高いほど、団体の管理能力が求められることも事実である。NPO/NGO しかできないことを模索していく、そして、国際協力という枠を超えて幅広く活動していくことが大切と考える。

#### **総括**

資金提供者、NPO/NGO、コミュニティは、互いに協力し、信頼関係を構築することで、より効果的に社会課題解決に取り組むことができる。3 者が対等な立場で連携し、それぞれの強みを活かすことが、より良い社会の実現に繋がる。

#### 4-8. 「申請書を書くときに見落としがちな注意点ベスト3」

開発コンサルタント 井川 定一 氏

認定 NPO 法人エティック 番野 智行 氏

公益財団法人トヨタ財団 武藤 良太 氏

モデレーター：認定 NPO 法人 CWS Japan 五十嵐 豪 氏

助成金申請書の作成は、資金獲得に向けた重要なステップであるが、多くの申請者が陥りやすい落とし穴がある。ここでは、特に注意すべき3つのポイントを紹介する。

##### 番野 智行 氏

###### 1位：事業責任者のリーダーシップ

助成金申請書の見栄えを良くするために、著名人や肩書のある人物を揃えるケースが散見されるが、本当に重要なのは、事業を実際に牽引する事業責任者の存在である。どれほど素晴らしいメンバーが集まっても、事業を推進するリーダーシップがなければ、計画は絵に描いた餅に終わってしまう。面接などで代表者が出てくることもあるが、事業内容を最も理解しているのは現場の責任者である。事業責任者が自身の言葉で熱意や具体的な計画を語ることが、審査員の心を動かす上で重要となる。

###### 2位：取り組む課題の解像度

申請書では、解決策に焦点を当てがちだが、取り組むべき課題についても深く掘り下げて記述することが重要である。審査員は、必ずしもその課題の専門家ではない。そのため、課題の背景や現状、社会に与える影響などを具体的に説明する必要がある。課題の解像度を高めることで、審査員は課題の本質を理解し、共感することができる。

###### 3位：フローとストック

助成事業によって生まれる成果（フロー）は確かに重要だが、助成期間中に得られる経験や知識、人材、ネットワーク（ストック）についても言及することが大切である。事業を通じてどのような人材が育ち、どのようなノウハウが蓄積され、それが事業終了後どのように活用されるのか、具体的な計画を提示することで、事業の持続発展性を示すことができる。

##### 武藤 良太 氏

###### 1位：ステークホルダーとの協力

申請書の作成段階から、助成事務局との連携を密にすることが重要である。ステークホルダーというと、つい申請事業のプロジェクトチームに目を向けがちだが、助成事務局も

重要なステークホルダーの一員である。積極的にコミュニケーションを取り、情報提供やアドバイスを求めることで、よりの確な申請書を作成することができる。

## 2位：主語の統一

複数の団体でプロジェクトチームを組んで応募する場合、申請書全体を通して主語を統一することが重要である。実施体制には複数の団体名が記載されているにも関わらず、本文では申請団体の1つだけが主語になっているケースが見られる。誰が、何を、どのように行うのかを明確にするため、主語を整理し、文章全体の整合性を高めるべきである。

## 3位：要件と趣旨の合致

助成金の要件は、○か×かで明確に判断されるが、趣旨はグラデーション状に存在する。申請する事業が要件を満たしていることはもちろん、助成金の趣旨にも合致しているかを丁寧に確認することで、より説得力のある申請書を作成することができる。

### 井川 定一 氏 ※基盤強化助成の観点

#### 1位：ラブレターだけじゃない

昔、「申請書はラブレター」という言葉もあったが、ラブレターを受け取った人同様に、審査員は申請書に書かれた言葉だけでは判断せず、様々な情報を総合的に判断する。同様に、多くの情報が溢れる現代社会において、団体の財務諸表、SNSでの発信情報、退職者の声、業界内の評判など、自団体がどう見られているかを理解し、その上で申請書の内容と客観的な情報との整合性を保ち、誠実に記述することが重要である。

#### 2位：3C分析

自団体（Company）の状況や課題から申請活動が提案されることが多いが、申請書を作成する際は、自団体の状況や課題だけでなく、社会（Customer）のニーズや動向、他団体（Competitor）の活動状況なども合わせて分析することが重要だ。3C分析を通じて、自団体の強みや弱みを客観的に把握し、社会における自団体の役割を明確にすることが、説得力のある申請書作成につながる。

#### 3位：なぜ「助成『金』」が必要なのか

助成金の必要性を説明する際には、「助成活動」の必要性和「資金」の必要性の両方を具体的に記述することが重要だ。特に「資金」の必要性は見落とされがちである。例えば、次期繰越正味財産が十分にあるにも関わらず、なぜ今回の助成金が必要なのか、なぜ融資ではなく助成金でなければならないのか、具体的な理由を明確に説明する必要がある。

#### 4-9. 「国際協力 NGO に求められる論理」

認定 NPO 法人 CWS Japan 五十嵐 豪 氏

##### 国際協力 NGO の存在意義と倫理的責任：現地化が進む中で

世界人道サミットのグランドバーゲンで議論された「現地化」の推進は、“As local as possible, as necessary as international”という方向性を示し、2025年までに25%という目標が掲げられた。現地主導が拡大する中で、外部支援者である「国際協力 NGO」の存在意義が改めて問われる。専門性、中立性、持続性といった強みに加え、国際協力 NGO は「支援者の信頼」と「受益者の尊厳」という二つの側面への説明責任を負っている。

##### 説明責任と倫理的行動規範

国際協力 NGO は、以下を含む様々な規範に沿って活動することが求められる。

- 災害救援における国際赤十字・赤新月社運動および NGOs のための行動規範 (Code of Conduct)<sup>149</sup>：支援者と受益者の双方への説明責任、そして広報活動における受益者の尊厳の尊重が明記されている。
- 人道支援の必須基準 (CHS)<sup>150</sup>：情報発信における当事者への情報伝達と同意 (インフォームド・コンセント) の重要性、および倫理的な情報発信が強調されている。
- Do No Harm の原則：支援活動が意図せぬ負の影響を与えないよう、細心の注意を払うことが求められる。
- Dochas Code of Conduct on Image and Message<sup>151</sup>：同意を得ていたとしても、ステレオタイプな構図を助長するような広報は避けるべきであるとされている。
- PSEAH (性的搾取・虐待・ハラスメントの防止と対応)<sup>152</sup>：人道支援における性的搾取、虐待、ハラスメントの防止と対応は、最優先事項と位置づけられている。

<sup>149</sup> 「9. 我々は、援助の対象者、支援者双方に対し、説明責任を有する」「10. 我々の行う情報、広報・宣伝活動において、我々は災害の被害者が哀れみの対象ではなく、尊厳ある人間であることを認識すべきである」国際赤十字・赤新月社運動および NGOs のための行動規範

<https://osayukie.com/webook/booklet1/1jindoukihon/sekijyuji> (参照 2025-03-21)

<sup>150</sup> 「1.5. 人びとや地域コミュニティに関する情報発信については、政策提言 (アドボカシー) や資金調達を含め、当事者にその情報の意味を伝え、同意 (インフォームド・コンセント) を得た上で、正確かつ倫理的に、人びとの尊厳を守る形で敬意をもっておこなう」

支援の質とアカウントビリティ向上ネットワーク (2024) 「人道支援の質と説明責任に関する必須基準 (CHS)」 [https://jqan.info/wpJQ/wp-content/uploads/2024/08/chs\\_2024\\_japanese.pdf](https://jqan.info/wpJQ/wp-content/uploads/2024/08/chs_2024_japanese.pdf)

<sup>151</sup> Dochas(2014) “The Illustrative Guide to the Dochas Code of Conduct in Images and Messages”

[https://www.dochas.ie/assets/Files/Illustrative\\_Guide\\_to\\_the\\_Dochas\\_Code\\_of\\_Conduct\\_on\\_Images\\_and\\_Messages.pdf](https://www.dochas.ie/assets/Files/Illustrative_Guide_to_the_Dochas_Code_of_Conduct_on_Images_and_Messages.pdf)

<sup>152</sup> CHS Alliance (2020) 「PSEAH 性的搾取・虐待・ハラスメントからの保護実践ハンドブック」

<https://www.japanplatform.org/PSEAH/lib/data/PSEAH-WG/PSEAH-Handbook.pdf>

### **倫理的なファンドレイジング**

「少しでも多くの寄付を集められれば、結果的に支援対象者の利益になるのではないか」「支援対象者の同意さえあれば、どのような伝え方をしても良いのではないか」という考え方は、倫理的な観点から問題がある。たとえ本人の同意があったとしても、倫理的行動規範に反するファンドレイジングは行うべきではない。ファンドレイジングの評価指標は、寄付額だけではなく、社会的インパクトや倫理性も重要な評価基準となる。

### **CRM、CHM、CRS：苦情対応と制度構築**

苦情（Complain）に対してどのように対応（Response, Handling）するだけでなく、制度（Mechanism, System）としてどのように対応していくのが重要である。CRM（苦情処理メカニズム）、CHM（苦情処理メカニズム）、CRS（苦情処理システム）の構築が求められている。

### **総括**

「支援者の信頼」と「受益者の尊厳」の両立が重要視される背景には、過去に支援者と受益者の双方に対し、問題のある対応がなされていたという反省がある。社会の透明化が進み、世界の遠隔地での行動や言動も時を経て情報が伝わる現代において、どんなに素晴らしい事業を行っていても、「支援者の信頼」と「受益者の尊厳」のいずれかが損なわれた時点で、組織は崩壊する可能性が高い。組織に属する全員が、様々なステークホルダーに対し誠実に対応するカルチャーや制度を構築することが非常に重要になっている。「資金提供者」「事業を実施する NGO」「事業地の人々」で構成される三者の力関係をよりフラットにしていく必要がある。

#### 4-10. 「福祉分野のファンドレイジングの広報における倫理観」

一般社団法人日本地域福祉ファンドレイジングネットワーク COMMNET 久津摩 和弘 氏

モデレーター：認定 NPO 法人 CWS Japan 五十嵐 豪 氏

モデレーター：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会 井川 定一 氏

##### 福祉分野における寄付倫理

福祉分野において、倫理的配慮が特に重要なのは、利用者からの寄付に関わる問題である。日本では「恥の文化」が根強く、福祉分野のファンドレイジングでは、受益者の情報をそのまま公開しない広報活動が一般的となっている。全国規模の団体でなければ、受益者と寄付者の距離が近いことも珍しくない。また、社会的弱者を見世物にしているという批判も多く、本人や保護者の理解や許可を得ていても、プライベートな情報をそのまま公開しないという判断をする団体が多く存在する。

##### 受益者の顔を出さない広報活動

受益者の顔を出さない広報活動の手段としては、①ストーリーの丁寧な描写、②モザイク処理された本人の写真やイメージ写真の活用、③スタッフの活動写真の掲載などが挙げられる。受益者からの直筆メッセージも有効である。例えば、生活困窮世帯の子どもたちへのイベント開催のための募金キャンペーンを行う場合、子どもたちへの配慮から一般への広報は行わず、既存の寄付者へのダイレクトメール (DM) のみで資金を集めることがある。寄附者向けオンサイトイベントなどにおいても、その場だけの話として具体的な事例をスタッフから語ってもらい、共感を呼ぶ形式を取る場合もある。それでも、受益者本人の情報を公開する際には、本人が社会課題の啓発を強く望んでいることを前提としたエンパワメントにつながる取り組みが前提となり、ごく一部のケースに限られる。

日本の寄付者は、国内の子どもたちの活動に寄付をする際は、そこまで個人情報を求めているが、なぜ海外の子どもたちの活動に寄付をする際は、個人情報を求めがちになる傾向が見られ、寄付者の教育という観点も注視する必要がある。

##### 総括

福祉業界は受益者と寄付者の距離が近く、倫理やファンドレイジングの面で国際協力 NGO より進んでいる印象を受ける。事業と広報を切り離す段階から、両者を連動させ、パートナーをエンパワーする方向へ進むことが求められている。一方、国際協力は遠隔地で文化も異なるため、寄付者にとって状況を想像しにくい。写真を使わずに伝える方法を学び続ける必要がある。国際協力では、寄付者への説明責任から議論が始まり、受益者の同意とリスク確認を経て写真掲載に至るが、福祉分野では写真を載せない前提で議論が進む点が大きく異なり、非常に興味深い。

#### 4-11. 「プラットフォーム経営者と考える『プラットフォーム×国際協力 NGO』」

READYFOR 株式会社 小谷 菜美 氏

株式会社 STYZ 田中 辰也 氏

モデレーター：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会 井川 定一 氏

##### 各プラットフォームサービスの特徴

READYFOR 株式会社 (READYFOR) は、「みんなの想いを集め、社会を良くするお金の流れを作る」というパーパスを掲げ、資本主義の中にある資本を社会的活動へ再分配することを目的に、クラウドファンディング、マンスリー寄付や遺贈寄付、基金運用、富裕層寄付などのプラットフォームを提供している。

株式会社 STYZ (STYZ) は、「あらゆる境遇を打破できる社会」というビジョンのもと、4,500 団体以上が登録する初期・月額費用無料の寄付プラットフォーム Syncable を提供している。常設寄付受付や管理に加え、マンスリーファンディングや第三者が寄付を集めるバースデードネーション、伴走支援等を通じた好循環サイクルを目指している。

##### プラットフォームを通じて見えてくる寄付市場全体の動向

READYFOR 小谷氏：クラウドファンディングは、かつては緊急時の資金調達手段というイメージがあったものの、現在ではマンスリー寄付や遺贈寄付など、より長期的な支援に繋げるための「入り口」として捉えられるようになってきている。一人あたりの平均寄付額は 1.9 万円 (※2024 年時点 READYFOR 調べ) で、リピーターも増加傾向にあり、文化、いきもの、医療、スポーツ、ソーシャルの順に寄付金額が多い。近年、クラウドファンディングによる調達金額は増加傾向にあり、国立科学博物館 (1 回 9.2 億円) や日本将棋連盟 (6 回計 9.4 億円) の事例では、10 億円近い資金を集めることに成功している。国際協力分野でも、児童労働ゼロを目指す団体の事例 (2019 年 600 万円⇒2023 年 1,500 万円) のように、継続的なクラウドファンディングによって年々金額を増やしているケースがある。ファンドレイジングの理想的な姿は、資金調達、基金設計、資金活用がスムーズに連携し、潤滑油としてパブリックリレーション活動と組織づくりが機能することにある。

STYZ 田中氏：寄付者の属性としては、30 代から 40 代が 52% を占め、男性が 60% と多数を占めている。居住地は首都圏が 51%、近畿圏が 19% と、二つの大都市圏からの寄付が多い傾向にある。寄付が行われる時間帯としては、日曜日から火曜日の 20 時頃と、金曜日の 20 時から 0 時が多い。登録団体の内訳を見ると、任意団体が 36%、NPO 法人が 33% と、この二つの形態で大半を占めている。国際協力分野の団体数に着目すると、2019 年から 2022 年までは 17% から 19% の間で推移していたが、2024 年には 14% に減少している。

### 未来の寄付の在り方、注目している動向

READYFOR 小谷氏：クラウドファンディングでの寄付額は増加傾向にあるものの、国内外の課題が複雑化する中で、寄付先選定が困難になっている。そのため、過去のクラウドファンディングやイベント等を通じた接点が重要性を増しており、これらが大口寄付や遺贈寄付に繋がるケースが増えている。クラウドファンディングのページは感情的訴求傾向があるため、将来的にはデータベースと位置付け、寄付決定の際の判断材料としての活用が期待される。今後は、遺贈寄付増加や金融機関との連携拡大も見込まれている。

STYZ 田中氏：若者の間では、見返りを求めない純粋な応援文化が広がっている。特にZ世代を中心に浸透している「推し活文化」は、応援対象がアイドルやアニメに留まらず、インフルエンサーやスポーツ選手など多岐にわたるのが特徴である。ふるさと納税においても、返礼品を選択しない20代・30代の割合が最も高いことが、この傾向を裏付けている。この世代は、社会問題への関心が高く、「知る」ことで行動に移す傾向が顕著である。コロナ禍以降、SNSを通じて社会課題を身近に感じる機会が増えたことで、20～30代を中心に寄付率が上昇しているのは良い例と言える。政治分野でも、SNSを活用した情報発信が若者の支持を得るケースが見られる。だからこそ、寄付においては、金額の大小に関わらず、一人ひとりを尊重する姿勢が大切である。若年層は寄付単価が低い傾向にあるが、この世代との接点を多く持ち、寄付に限らず様々なアクションに繋げることが、ソーシャルセクターの重要な役割と言える。このような考え方は、「日常生活の中で社会課題を解決している人たちとの接点を作りたい」という思いが込められた「Syncable: sync（同期する）+able（できる）」という名前にも表れている。

### 国際協力 NGO のプラットフォーム活用

READYFOR 小谷氏：災害などの緊急時における迅速なキャンペーンと、毎年定期的なキャンペーンという2種類のクラウドファンディングを組み合わせることで、新たな支援者との接点を生み出すことができる。前述の児童労働のない世界を目指す団体も、団体のビジョンに対する用途無制限のキャンペーンを毎年実施し、目標寄付額を増やすことに成功している。毎年同じようなピンチを訴えるばかりでは、寄付者は継続的な支援に繋がりにくい。また、過去の事例を分析して、毎年PDCAをまわすことが、プロジェクトの成功にも繋がるし、担当者の疲弊を防ぐことにも有効である。

STYZ 田中氏：第三者が団体を応援する「サポートファンディング」という仕組みがある。ある国際協力NGOは、この仕組みを活用し、クラウドファンディングを応援する個人サポーターを多数集めて展開していた。また、別の団体の代表は、自身のバースデーネーションを活用して国際協力の活動費用を捻出した。さらに別の団体は、野球選手にサポートファンディングを活用してもらい、ホームランを打つたびにファンから祝福の寄付が届くというユニークな取り組みを行っている。これまでの活動では接点を持てなかった層へと支援の輪を広げることが大切である。マニュアル提供や一部への伴走支援もあるので活用いただきたい。

## 4-12. 「プレスリリースアワード 2024 責任者と考える『プレスリリース×国際協力 NGO』」

株式会社 PR TIMES 松本 英里香 氏

モデレーター：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会 井川 定一 氏

### PR TIMES 概要

PR TIMES は、月間約 9,000 万 PV を誇る国内有数のプレスリリース (PR) 配信プラットフォームである。約 1 万 1,000 件のメディア宛先データベースを保有し、1 回のプレスリリース配信で最大 300 媒体に情報を届けることができる。2021 年からは、PR の発信文化の普及と発展を目指し、「プレスリリースアワード」を開催しており、またアカウント保持者に対して PR の勉強会も開催している。非営利団体向けには、無償でプレスリリースを配信できる制度 (2 月 27 日現在 720 団体が活用) や、PR TIMES の社員が NPO の広報体制立ち上げ・強化を支援するプロジェクトも実施している。

### 「プレスリリースアワード」より参考になる事例

- ある社会的企業が、能登で地震が発生したわずか 2 日後に被災地での障害者支援活動を開始したことの報告と、障害者の声を収集していくという計画のプレスリリースを出した。迅速な活動と情報発信に加え、そこに障害者が存在するという啓発的な要素が盛り込まれていたことが特徴的である。
- 能登の災害に対し、ある企業は発災翌日の 1 月 2 日に、被災者が必要とする最低限の情報に絞ったプレスリリースを発表した。相手への配慮を第一に考え、伝えるべき本質を捉えた発信が特徴的である。
- インドで水難訓練を行った企業は、プレスリリースの中で、インドにおける水泳人口の少なさという社会課題の背景をデータを用いて説明した。プレスリリースを活用し、新たな社会課題への気づきを促す点が特徴的である。(NGO の活動は、一般には認知されにくい分野も多いため、活動の背景やデータを省略せずに伝えることで、初めて触れる読者にも理解されやすくなる)
- スーパーマーケットを展開する企業は、レジ業務におけるイスに座った接客の取り組み開始のプレスリリースを出した。自社スタッフへのサービスを積極的に発信している点、同業他社や顧客に対しての問題適宜と考える契機を与えている点が特徴的である。(NGO でも、団体の取り組みに加え、組織で働く職員への姿勢等を発信することも、支援者との信頼関係構築に寄与する)

### 国際協力 NGO がプレスリリースを活用すべき理由

- 広報 PR は第三者目線での報道のために、広告よりも客観的で信頼性が高い。費用は無料であり、良い情報が発信できれば効果も高い。
- メディアだけではなく、一般の生活者が直接情報を見に来る。(例：Google のニュー

ス欄に PR TIMES 記事が出てくる。)生活者からの反響がメディアに届き、そこから取材や掲載に繋がる可能性もある。

- 広報 PR は、予算や人手に関わらず、活動の背景・担当者の想い・社会情勢や社会課題との重なり (PR フック) が抑えられた発信であれば誰にでもチャンスがある。

#### **国際協力 NGO が社会に意義を伝えるためのコツ**

- 分かりやすい言葉で表現: 社会課題を小学生でも理解できる平易な言葉で 1~3 文にまとめ、社会性・公共性を明確にする。
- 取材機会の提供:メディアが現地取材できない状況を考慮し、写真や映像を撮影できる機会を提供する。被写体は物でもイベントでも構わない。

#### 4-13. 遺贈寄付専門家と考える「遺贈寄付×国際協力 NGO」

遺贈寄附推進機構株式会社 齋藤 弘道 氏

モデレーター：認定 NPO 法人 ADRA Japan 永井 温子 氏

##### 日本における遺贈寄付の現状

遺贈寄付とは、遺言等によって自身の死亡時に遺産の一部を非営利団体に寄付する仕組みである。遺贈寄付の手段には、①「遺言による寄付（本人が・将来）」、②死因贈与や生命保険、信託を活用した「契約による寄付（本人が・将来）」、③相続財産の寄付（家族が・いま）の3つがある。遺贈寄付の件数は、過去10年間で約2.5倍<sup>153</sup>の973件（2021年）に伸びており、平均寄付額は約300億円（多い年は約1,000億円）となっている。公正証書遺言<sup>154</sup>と自筆証書遺言を合わせて推計で年間20万件以上作成されており、そのうち5%<sup>155</sup>に遺贈寄付が含まれていると仮定した場合、毎年1万件程度の遺贈寄付が含まれていることになる。これを踏まえると、現在の約1,000件、平均300億円という遺贈寄付は、将来的に10,000件、平均3,000億円規模<sup>156</sup>になる可能性があると推測される。

##### 日本における遺贈寄付の今後の見通し

日本では、60歳以上の高齢者が全金融資産の63.5%（2019年）<sup>157</sup>を保有している。被相続人の死亡時の年齢構成は、80歳以上が71.6%（2019年）<sup>158</sup>、相続人の年齢構成は、60歳以上が52.1%<sup>159</sup>となっており、超高齢の被相続人が高齢の相続人に遺産相続をする「老老相続問題」が発生している。60歳以降の場合、子育ても終了している例が多く、消費が控えめであり、高齢者間のみでの資金循環が起こっている。また、被相続人1人当たりの相続人数が減少し<sup>160</sup>、配偶者や子どもがいない被相続人が増加しており<sup>161</sup>、財産

<sup>153</sup> 2012年376件から2021年973件へ。NPO法人セイエンによる国税庁開示資料

<sup>154</sup> 日本公証人連合によると、2024年遺言公正証書の作成件数は12,8378件である。日本公証人連合（2025）「令和6年の遺言公正証書の作成件数について」<https://www.koshonin.gr.jp/news/nikkoren/yuigon2024.html>

<sup>155</sup> 日本経済新聞（2023年5月16日）「みずほ信託銀行が新規受託した遺言信託のうち遺贈寄付が含まれる割合は2022年には1割弱を占めるようになった」  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB083WC0Y3A500C2000000/>（参照 2025-03-21）

<sup>156</sup> 「寄付白書2021」（日本ファンドレイジング協会）によると、2020年のふるさと納税を除く個人寄付額は約5,400億円である。[https://jfra.jp/wp/wp-content/uploads/2021/11/GJ2021\\_infographic.pdf](https://jfra.jp/wp/wp-content/uploads/2021/11/GJ2021_infographic.pdf)

<sup>157</sup> 内閣府（2023）「令和5年版高齢社会白書」[https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/zenbun/pdf/1s2s\\_01-1.pdf](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/zenbun/pdf/1s2s_01-1.pdf)

<sup>158</sup> 財務省主計局（2022）「説明資料〔資産課税（相続税・贈与税）〕」<https://www.cao.go.jp/zei-cho/content/4zen22kai6.pdf>

<sup>159</sup> 日本経済新聞（2024年10月23日）「増える『老老相続』相続人の半数が還暦以上に」  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA118NI0R10C24A9000000/>（参照 2025-03-21）

<sup>160</sup> 国立社会保障・人口問題研究所（2023）「現代日本の結婚と出産－第16回出生動向基本調査（独身者調査ならびに夫婦調査）報告書－」によると「夫婦の完結出生児数」は、1940年4.27人から2021年1.90人へと減少  
[https://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou16/JNFS16\\_ReportALL.pdf](https://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou16/JNFS16_ReportALL.pdf)

<sup>161</sup> 厚生労働省（2023）「令和5年版厚生労働白書－つながり・支え合いのある地域共生社会－」によると

を残したい相手がいなくなっている。今後 20 年かけて「子どものいない高齢者」の割合が 10%から 30%へ増加していく<sup>162</sup>。個人金融資産 2,199 兆円（2024 年 3 月）<sup>163</sup>の内、約 50 兆円が毎年相続されているが<sup>164</sup>、この 1%でも遺贈寄付に充てられると、年間約 5,000 億円の資金が社会課題解決へ活用できる。

### 包括遺贈と不動産遺贈

遺贈寄付希望者の割合は、子や配偶者がいない場合が約 4 割<sup>165</sup>と最も高い。相続人のいない遺産が国庫に入る額は 768 億円と 2022 年度に過去最高（この 10 年で 2 倍）<sup>166</sup>となった。故人の全財産を特定の団体に寄付する包括遺贈は、遺言執行者にとっては相続人がいない場合でも相続財産清算人を選任する必要がなく、手続きが容易であるため好ましいが、受遺団体にとっては、もし負債がある場合、そのリスクも引き継ぐことになるため、受け入れ団体は少ない。そのため、包括遺贈を受け付ける団体に遺贈寄付が集中している。また、相続財産の約 4 割を占める不動産も、売却できない可能性や含み益に対して見なし譲渡課税がかかるため、注意が必要である。

### 遺贈寄付をしたい寄付者と受けたい団体のマッチング

遺贈寄付を希望する寄付者と受け入れ希望団体のマッチングは、レガシーギフト協会や遺贈寄附推進機構などが行っている。団体側では、①リスク整理認識・方針策定、②規定・マニュアル等の整備、③マーケティング戦略、④組織体制・業務フロー、⑤広告宣伝物作成・接点強化、⑥寄付者の育成、⑦金融機関など遺言執行者との連携、⑧寄付者コミュニケーション、⑨相続人対応、などの体制整備が求められる。国際協力では、10 年ほど前からユニセフと国境なき医師団が既に取り組んでおり、多くの遺贈寄付を受け入れている。国際分野がネックになることはない。包括寄付と不動産寄付を積極的に受け入れられる体制を構築することが重要である。弁護士、司法書士、行政書士、ファイナンシャルプランナー、保険代理店、葬儀社、遺品整理会社との日常的なコミュニケーションも欠かせない。

「50 歳時の未婚割合は、1985 年男性が 4.3%、女性が 3.9%であったが、2020 年は男性 28.3%、女性 17.8%へと上昇。<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/22/backdata/01-01-01-13.html>

<sup>162</sup> 株式会社リベルタス・コンサルティング（2018）「平成 29 年度法務省調査～我が国における自筆証書による遺言に係る遺言書の作成・保管等に関するニーズ調査・分析業務」  
<https://www.moj.go.jp/content/001266966.pdf>

<sup>163</sup> 日本銀行「2024 年 1～3 月期の資金循環統計（速報）」<https://www.boj.or.jp/statistics/sj/sj.htm>

<sup>164</sup> 日本経済新聞（2024 年 10 月 23 日）

<sup>165</sup> 日本財団（2023）「1 月 5 日は『遺言の日』第 7 回『ゆいごん川柳』大賞決定『無効かな 涙で滲む 遺言書』」<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000327.000025872.html>（参照 2025-03-21）

<sup>166</sup> 信濃毎日新聞（2023 年 12 月 18 日）「『浮遊』する遺産、過去最多 769 億円 22 年度、全国で相続人なく国に納められた財産 長野県内も事前の備え必要に」  
<https://www.shinmai.co.jp/news/article/CNTS2023121600395>（参照 2025-03-21）

#### 4-14. 「一人ひとりとの向き合い方～一人ひとりの寄付がNGOを支える」

認定 NPO 法人国連 UNHCR 協会 大西 冬馬 氏

ロールプレイ参加者 認定 NPO 法人地球市民の会 鈴木 亜香里 氏

ロールプレイ参加者 フリーランス・ファンドレイザー 細貝 朋央 氏

##### TNS コミュニケーション

対面での会話によるファンドレイジングであるフェイス・トゥ・フェイス・ファンドレイジングでは、「TNS コミュニケーション」を重視している。TNS とは、それぞれ以下の要素を表している。

- Trust (信頼) : 信頼を得られるような話し方や接遇の精神
- Narrative (物語) : 受益者・寄付者・自分のストーリーを語る
- Sympathy (共感) : 共感を呼び、その場で賛同を得る

ファンドレイザーは、団体の目的や活動に対する自分自身のストーリーや考えを語り、寄付者にその意義を伝える。一方的な説明ではなく、寄付者にとってその瞬間が最高の時間と空間となるよう、心を込めたコミュニケーションが求められる。TNS というベーシックスキルは、「遺贈」「大口」「法人」など様々な種類の寄付や、「地域」「福祉」「大学」など様々な領域のファンドレイジングで活用できる。

##### 1) Trust : 信頼

- 信頼を築くには、①情報、②自分の想い、③相手の想い（相手に質問し、好奇心を持つこと）を掛け合わせ、「対話」が寄付を後押しするトリガーとなるように心がける。
- 自己（自団体）紹介では、①What doing（どこで、どのような人たちに、何をしているのか）、②for What（どのような問題があるのか、どうすれば改善できるのか）、③Why doing（自分や団体のミッションは何か、どのような想いで活動しているのか）を重視し、ファンドレイザーとして自分の言葉で自分の想いを語る事が重要である。
- 積極的傾聴（Active Listening）と無条件の肯定（Recognition）を心がけ、相手の言葉をきちんと受け止めることで、次の対話が生まれる。例えば、国内の課題が重要だと言われたら、その意見を受け止めた上で会話を深めていく。
- 良い対話は良い質問から生まれるため、相手の関心事や関心度合いの理解に努める。
- アリストテレスの弁証論：「パトス（感情）」「ロゴス（論理）」「エトス（倫理）」を対話の中で意識することで、相手を説得しやすくなる。「1 on 1 は合気道」であり、相手の力を活用することが大切である。日本ではこれらに加え、「ポジティブな集団圧力（キャンペーンで支援している人がたくさんいることを伝えること）」を活用する

ことも効果的である。

- 言葉が意味する内容は人によって異なる。例えば、国連 UNHCR 協会では月に 1 回の定期的な寄付が理想的であると伝えているが、一般の寄付者には募金箱に現金を投入することが寄付だという認識が強い。寄付者に「月に 1 回の寄付」という習慣を促す際には、相手の認識に寄り添い、そこから自然にこちらの提案に繋げていくことが大切である。

## 2) Narrative (ストーリー)

- ファンドレイザーのナラティブ: 私たちの団体が支援している人々が、どのような原因で問題に直面しているのか、その解決策は何か。そして、団体のミッションが達成された未来 (エンドゲーム) はどのような世界なのか。ミッションに対して、ファンドレイザーとして何を想うのか、自分の言葉で語ることが大切である。
- 寄付者のナラティブ: 平時に「平和の種」を呼び覚ますためには、コミュニケーションが不可欠である。報道が減っても、未だに支援を必要とする人々がいることを伝え、過去に自分が抱いていた気持ち (かわいそう、何とかしたい、など) を行動に移してもらうように働きかける。
- 寄付について「イエスかノーか (Yes or No)」ではなく、「今か後か (Now or Later)」という視点で考えることが大切である。その場で寄付してもらえなくても、将来に繋がる寄付の意思を育むことができれば、それは成功した対話と言える。寄付や団体に対して悪いイメージを持たれることが、最も避けなければならないことである。

## 3) Sympathy : 共感

- 「信頼」を得ることによって、「不安」が「安心」に変わり、「物語」を語ることによって「感情」や「想像力」が生まれ、「共感」に繋がる。
- 共感のポイントは人によって少しずつ異なるため、対話している相手の共感ポイントはどこにあるのかを考えることで、「説得」ではなく「納得」に繋げることができます。

声をかけて話を聞いてくれる人は 2 割ほどである。関心がないと思われる人は無理に引き止めない。「給料はどこから出ているのか」と聞かれた場合は、皆さんや企業などからの寄付は活動費や活動を広めるための費用に使われていると、当然ながら給料が出ていることを伝えます。その際、ボランティアではなく職員であることを明確に伝える。NPO の職員として給料をもらって働くことは、自信を持って伝えるべきことである。

#### 4-15. 「どうしたら自分の寄付が有効だと感じてもらえるのか:寄付のエフィカシーの研究」

株式会社 PoliPoli 會澤 裕貴 氏<sup>167</sup>

##### 寄付を促進する要因

非営利組織の収入源は、個人寄付、企業寄付、財団助成、政府資金、事業収入など多岐にわたる。個人寄付は、単なる収入源ではなく、寄付者が団体のミッションを支持しているという社会的評価でもある。しかし、日本における個人寄付の対 GDP 比は 0.14%と、アメリカの 1.44%に比べ約 10 分の 1 であり、イギリスや韓国と比較しても 4~5 倍の差がある<sup>168</sup>。このことから、日本の寄付文化にはまだ成長の余地があると考えられる。

寄付を促進する要因の一つとして、「寄付のエフィカシー（知覚された寄付の有効性）」がある。これは、寄付者が「自分の寄付が実際に役に立つ」と感じる度合いを指し、寄付意欲を左右する重要な要素である。

##### 寄付を促進する 8 つの要因

- 1) ニーズの認知：寄付の必要性が十分に伝わっているか
- 2) 勧誘：寄付を呼びかける働きかけがあるか
- 3) コスト・ベネフィット：寄付による金銭的・物理的なメリットがあるか（税制優遇等）
- 4) 利他的感性：見返りを求めず純粋に支援したい気持ちがあるか
- 5) 評判：寄付が社会的評価につながるか
- 6) 心理的コスト・ベネフィット：寄付が自己満足や幸福感をもたらすか
- 7) 価値観の一致：寄付者の信念と団体の活動が合致しているか
- 8) 知覚された寄付の有効性（エフィカシー）：寄付が実際に変化を齎せていると感じられるか

##### 寄付のエフィカシー（知覚された寄付の有効性）

「知覚された寄付の有効性（エフィカシー）」は、寄付者の行動に大きな影響を与える。過去の研究では、自分の寄付が効果的でないと感じると、寄付をする確率が低下することが明らかになっている。このエフィカシーには、「自己効力感（Self-efficacy）」と「反応効力感（Response efficacy）」の 2 種類がある。

- 自己効力感：自分が行動を起こすことで結果を生み出せるという感覚

<sup>167</sup> 會澤 裕貴「寄付のマーケティング研究で社会課題解決を加速させる」

<https://academist-cf.com/fanclubs/360?lang=ja>(参照 2025-03-21)

<sup>168</sup> 日本ファンディング協会（2017）「寄付白書 2017」

<https://jfra.jp/wp/wp-content/uploads/2017/12/2017kifuhakusho-infographic.pdf>

- 反応効力感：寄付という行動に意味があるという感覚

例えば、NGOの代表者は自己効力感が高く、自らの行動が社会を変えられると信じているが、一般の寄付者は「自分の寄付が本当に役立つのか」と疑問を抱くことがある。この「反応効力感」を高めるためには、寄付の効果が可視化されることが重要である。研究によると、寄付募集ページに掲載する写真の「表情」と「人数」によって寄付意向が変化することが示されている。

- 幸せそうな表情の受益者が適度な人数（例：8人）いる場合、寄付意向が高まる。寄付が多くの人を救えると感じるためである。ただし、人数が12人以上になると、効果が分散し寄付意向は低下する。
- 悲しそうな表情の受益者の場合、1人の方が寄付意向が高まり、多人数になると効果が減少する。個別の苦境に対する支援の必要性が強く感じられるためである。

#### 情報提供時の具体性と抽象性

寄付のエフィカシーは、寄付ページのビジュアル設計にも応用できる。例えば、難民支援の寄付募集ページでは、「1,000円の寄付で〇〇人を支援できます」と具体的な数値を提示する場合と、抽象的に「1,000円の寄付で命を守る活動を支援できます」とする場合がある。どちらが効果的かは、寄付の目的によって異なる。

心理学の「解釈レベル理論」によると、寄付の目的が緊急支援のように目の前の課題に対するものである場合は、具体的な情報を提示した方が寄付意向は高まる。具体的な支援内容や数値を示し、寄付者に直接的な影響を実感させる。一方、中長期的な社会変革を目指す寄付では、あえて抽象的な表現を用い感性に働きかける方が共感を得やすいことが分かっている。寄付募集の際には、支援の種類に応じて適切な訴求方法を選ぶことが重要である。

このように、寄付者が「自分の寄付は意味がある」と感じることで、継続的な支援につながる。適切な情報提供とビジュアル設計により、寄付のエフィカシーを高め、持続可能な寄付文化を育てることが求められる。

#### 4-16. 「ファンドレイジングをする上で『共感』以外に必要な要素とは」

株式会社 PoliPoli 會澤 裕貴 氏

認定 NPO 法人国連 UNHCR 協会 大西 冬馬 氏

認定 NPO 法人地球市民の会 鈴木 亜香里 氏

フリーランス・ファンドレイザー 細貝 朋央 氏

モデレーター：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会 田代 美智華 氏

ファンドレイジングにおいて「共感」は非常に重要な要素であるが、それだけでは十分ではない。寄付者が団体やファンドレイザーを信頼し、寄付の意義を理解し、さらに自身の行動がどのような影響を与えるのかを明確に実感できることが、寄付を促進するための鍵となる。

##### 信頼性の構築

まず、寄付者が団体を信頼できるかどうか大きな要素となる。国連 UNHCR のように国際的な組織であれば、ある程度の信頼性が確保されているが、それ以外の団体でも、ファンドレイザー自身の誠実さや熱意が伝わることで信頼を得ることができる。たとえば、団体のビジョンや活動内容を明確に伝え、自らがその団体の一員としてどのような思いを持っているのかをしっかりと説明することが重要である。さらに、立ち振る舞いや態度も信頼の獲得に影響を与える。誠実さや熱意を持って接することで、寄付者が「この人が関わっている団体なら信頼できる」と感じるようになる。寄付者に「自分の寄付がどのように活用され、どのような変化をもたらすのか」を明確に示すことも大切である。

##### 社会的意義のためか、見返りへの期待か：海外との比較

オーストラリアの寄付文化の調査<sup>169</sup>では、キリスト教の影響もあってか、「大義/社会的意義 (Cause)」が寄付の主な動機となることが示されており、支援の目的や意義が明確であることが重要視されている<sup>170</sup>。また、オーストラリアではチャリティーイベントが広く行われ、寄付者が寄付を通じて「楽しみ」や「達成感」を得られる仕組みが整っている。日本においても、寄付を単なる金銭の支出ではなく、「良いことをしている」という実感を持てるような仕組みが求められる。

寄付者が寄付を行う際には、心理的な側面も大きく関与する。寄付をすることで幸福感が増すことは、多くの研究で示されており、「寄付をすると 10 倍になって返ってくる」

<sup>169</sup> オーストラリアの寄付事情に関しては、細貝氏の note が詳しい。<https://note.com/tomohisahosogai>

<sup>170</sup> 日本では、「分野や活動に関する興味」が上位に来ることが多い。オーストラリアの個人の寄付動機は、Philanthropy Australia(2023)“Giving Trends and Opportunities”P17 参照  
<https://www.philanthropy.org.au/wp-content/uploads/2022/11/7480-PHA-Giving-Trends-and-Opportunities-2023-1.2.pdf>

といった考え方を持つことが、寄付を促進する要因となる。ミャンマーでは、仏教の「徳を積む」という考え方が根付いており、寄付を行うことが自己の幸福につながるとされている。このような寄付の文化が、日本でも広まることで、寄付行動がより促進される可能性がある。

### **オンラインを通じた寄付者との関係性構築**

寄付を呼びかける際には、寄付者が自然に寄付できる環境を作ることが重要である。Face to Face は対面であるからこそ、一対一の対話の中で寄付の依頼ができるが、文字だけで伝えることで被依頼者の心理的な逃げ場がなくなるような状況は避けるべきである。例えば、SNS を活用し、寄付の呼びかけを何度も発信することで、寄付者がプレッシャーを感じることなく寄付を検討できるようにする。また、寄付後のフォローアップとして、迅速かつ個別に感謝メッセージを送ることも、寄付者との関係構築に役立つ。継続寄付者に対しては、より特別な情報やコンテンツを提供することが、寄付の継続につながる。たとえば、通常の広報では伝えない団体の課題や内部情報を共有することで、寄付者がより団体への関心を深め、継続的に支援しようという気持ちを持ちやすくなる。

### **有効性を感じてもらうための工夫**

寄付を促進するためには、統計的な情報よりも、個人のストーリーを伝える方が効果的であるとされている。研究によると、寄付を呼びかける際に、多数の受益者のデータを示すよりも、1人の具体的な受益者のストーリーを伝えた方が、寄付意向が高まる傾向がある。これは、「自分の寄付が直接的に役立つ」と感じられるためである。寄付募集ページの写真選びにおいても、笑顔の写真や悲しそうな写真をどう配置するか、受益者の人数をどのように見せるかによって、寄付の意向が大きく変わることが明らかになっている。

ファンドレイジングにおいては「共感」だけでなく、「信頼」、「大儀」、「楽しみ」、「達成感」、「幸福感」、「適切な情報提供」「継続的な関係構築」「寄付の実感」など、さまざまな要素が重要となる。寄付者が「自分の寄付は意味がある」と感じることができるよう、適切なコミュニケーションを設計し、寄付者との長期的な関係を築くことが求められる。

#### 4-17. 「社会的投資スペクトラム～『インパクト投資』から『寄付』まで」<sup>171</sup>

一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ 鈴木 栄 氏

社会的投資の世界では、「インパクト投資」という言葉が広く使われている、その解釈や適用範囲は非常に多岐にわたる。インパクト投資について議論する際には、どの種類の投資の話をしているのかを明確にすることが重要である。また、社会的インパクトの強度と経済的リターンの度合いにはグラデーションがあり、それぞれの組み合わせによって資金提供者や投資家の意図は異なる。

##### 「社会的投資スペクトラム」の範囲

「社会的投資スペクトラム」は、社会的な投資には幅広い資金提供が存在することを示している。従来の経済的リターンを重視する投資から、徐々に社会的リターンが増していくにつれて、SRI 投資、ESG 投資、インパクト投資、そして社会的リターンのみを目的とするフィランソロピーへと変化していく。

##### 変化するインパクト投資の定義<sup>172</sup>

- 経済的なリターンを生みながら同時に社会的変化を生み出すこと
- 意図して計測可能な社会的、環境的変化を創出しつつ、経済的なリターンを生み出すこと (+Intentionality、Measurability)
- 意図して計測可能な、新たな社会的・環境的変化を、投資家と事業者が作り出しつつ、経済的リターンを生み出すこと (+Intentionality、Measurability、Additionality)

社会的投資の資金には、「経済的リターンへの期待」と「社会的インパクトへの期待」という2つの軸があり、マトリックス図のように表すことができる。

- 経済的リターンへの期待：①高い利益が欲しい、②中くらいの利率が欲しい、③低利益率・損しなければよい、④少し損して良い、⑤何も返って来なくてよい
- 社会的インパクトへの期待：a. 確実に社会を大きく変えてほしい、b. 小さくても良いが、確実に社会を変えてほしい、c. 社会を変える・変わっていると感じたい、d. SDGsに取り組んでいると認識してもらいたい、e. 特に気にしていない

「①高い利益率が欲しい」×「e. 特に気にしていない」の組み合わせは、まさに「フ

<sup>171</sup> 本内容は、鈴木栄氏の note 記事「インパクト投資と寄付・フィランソロピーの接点」に詳しい。そちらに図も掲載されているため参照いただきたい。[https://note.com/glorian\\_bell/n/n1ef954103962](https://note.com/glorian_bell/n/n1ef954103962)

<sup>172</sup> JP Morgan, Rockefeller Foundation, GIIN (2010) Impact Investments: An Emerging Asset Class, Netherlands Advisory Board on Impact Investing (2024), On the Way to 10% for Impact; The state of the Dutch Institutional Investment Sector

「ファイナンスオンリーの投資家」と言える。一方、インパクト投資は、「①高い利益率が欲しい」×「d. SDGsに取り組んでいると認識してもらいたい」という、利益を求める側面と社会貢献への関心を両立させるものから、「③低利益率・損しなればよい」×「a. 確実に社会を大きく変えてほしい」という、社会変革を重視するがゆえに低い利益率も許容するケースまで、幅広い層を含む。

寄付は、「⑤何も返ってこなくてよい」×「a～eのすべて」に該当する。その中でも、「戦略的フィランソロピー」は、「④少し損して良い、又は⑤何も返ってこなくてよい」×「a. 確実に社会を大きく変えてほしい、又はb. 小さくても良いが、確実に社会を変えてほしい」という、社会変革への強い意志を持つ層を指す。他方で、「チャリティ」は、「⑤何も返ってこなくてよい」×「d. SDGsに取り組んでいると認識してもらいたい、またはe. 特に気にしていない」という、社会貢献関心層を指すことが多い。

### 期待度で異なる事業構造や事業領域

事業構造や事業領域は、「経済的リターン」への期待度によって異なってくる。例えば、「高い利益率」を求める場合、対象人数が多く、支払い能力のある顧客をターゲットとし、教育や医療などの領域が適している。一方、「見返りを求めない」場合には、対象人数が少なくても構わず、支払い能力のない顧客を対象とした、困窮者や虐待被害者への支援などが該当する可能性がある。ただし、経営手腕にもよるので、一概には言えない。

事業構造や事業領域は、「社会的インパクト」への期待度によっても異なる。例えば、「高い社会的インパクト」を求める場合、対象人数が多く、複製しやすいソリューションによって成果測定が比較的容易な活動を展開する傾向がある。教育や医療などの領域がその例として挙げられる。一方、「社会に関わっていることを実感したい」場合には、地域限定の取り組みなど、より身近な活動領域が適していると考えられる。どちらの期待が正しいということはない。

### 「社会貢献の3T」

資金提供者は、財務的貢献と非財務的貢献を組み合わせ「社会貢献の3T」を提供している。3Tとは、資金 (Treasure)、時間 (Time)、スキル (Talent) である。

### インパクト投資と寄付の今後について

インパクト投資は経済的リターンを求める性質上、対象となる事業構造や領域が限定されていく。その結果、これまで寄付によって行われていた活動の一部が、インパクト投資の対象となる可能性もある。また、寄付とインパクト投資の中間領域が、今後両者の接点になっていくと考えられる。社会的インパクトを最大化するためには、事業の性質に応じて適切な資金を活用することが重要である。

## 4-18. 「NPOでのNFT、DAOの活用事例」

NPO 法人エイズ孤児支援 NGO・PLAS 門田 瑠衣子 氏

### NFTを活用したチャリティーオークション

NFT（非代替性トークン）は、「偽造不可能な鑑定書・所有証明書付きのデジタルデータ」のことで、暗号資産（仮想通貨）と同様に、ブロックチェーン上で発行および取引される<sup>173</sup>。絵や音楽、ゲームのアイテムなど、インターネット上で利用できるものを、誰が所有しているかを証明するための「証明書」であり、他の人が真似できないように、インターネット上で唯一無二のものとして管理される。2023年時点で NFT 市場の規模は 1兆 3,241 億円（82 億ドル）とされており、今後さらなる成長が見込まれている。メタバースとの相性も良く、NFT をメタバース上で活用することも可能である。

NPO 法人エイズ孤児支援 NGO・PLAS（PLAS）では、NFT アートを活用したチャリティーオークションを実施、2021 年は「CryptoNinja」の画像販売で約 640 万円の寄付が集まり、2022 年は 6 つの NFT 作品画像販売で約 30 万円の寄付が集まった。

### 4つのNFTチャリティーの方法

- 1) アンバサダーに絵を書いてもらい NFT 化（例：既存寄付者等）
- 2) NFT アーティストからの作品寄贈
- 3) 団体のアセットを NFT 化して出品（例：NFT 化したロゴに番号）
- 4) NFT プロジェクトと連携した企画

### 3つのNFTチャリティーの面白さ

- 1) 寄付のトレーサビリティ：購入や転売の履歴が全員に公開（寄付情報が明確）
- 2) 三方よしが実現可能：寄付者、クリエイター、団体にとって良い
- 3) 市場寄付の大きさ：現在の 1 兆円規模からさらに拡大見込み

### 開催までのステップ

①出品提供の依頼、②クリエイター打ち合わせ、③社内勉強会、④理事会への報告、⑤暗号資産会計手引作成、⑥プレスリリース・サイト開設、⑦オークション実施

### 団体内調整

- 会計マニュアルは、専門家や他団体のヒアリング、監事チェックを通じて完成
- 団体内で「NFT 座談会」を 2 回開催
- 理事にメールで報告と意見収集

<sup>173</sup> 松尾慎司、藤森みずず、しらいはるか（2021）「NFT とは何かをマンガでもわかりやすく解説、なぜデジタルデータに数億円の価値が付くのか？」 <https://www.sbbbit.jp/article/fj/60992>（参照 2025-03-21）

## 広報ポイント

①X が主戦場、②プレスリリース、③インフルエンサーの協力

## 仮想通貨の取り扱いに関する 3つの難しさ

①税務がクリアではない (⇒会計マニュアルで明文化する必要)、②変動性が高い (⇒すぐに法定通貨に変える必要)、③取引所の口座がなかなかつかれない

## DAO (分散型自律組織) の活用事例

DAO (Decentralized Autonomous Organization) は、分散型自律組織で、ブロックチェーンを活用した新しい組織形態である。従来の中央集権型組織とは異なり、参加者同士が協力し合いながら組織運営を行う<sup>174</sup>。PLAS では、日本のプラットフォーム「FiNANCiE」を利用して「プラス DAO」を設立し、クラウドファンディング形式で 200 万円 (1 時間半で 4,000 人が 500 円を寄付) を集めた。現在、約 5,500 人のメンバーが参加する DAO コミュニティができています。共通の価値観を持った人々がトークンを介して価値交換を行っている。通常寄付における社会を良くしたい、やりがい、自己成長、つながりに加え、「金銭的動機」というこれまでにないインセンティブが加わった。参加者の既存の支援者は 1% で、99% が新規支援者、DAO を起点に、マンスリーサポーター、イベント参加、チャリティ企画への参加、寄付キャンペーンに波及効果がみられる。

### 「FiNANCiE」での PLAS DAO の立ち上げの流れ

①コミュニティ開設、②初回クラウドファンディング (=トークン発行)、③二次流通、④追加クラウドファンディング (=トークン発行も可能)

※トークン=コミュニティを応援していく証 (寄付の証)。デジタルポイント。

### 「FiNANCiE」の特徴

①クラウドファンディング、②支援するとトークンがもらえる、③トークンは得ることができる (価格が変動する)、④コミュニティがある、⑤コミュニティ内で投票が可能、⑥トークンがギフトできる

### 寄付×トークンで起こる変化

- 1) メンバーはステイクホルダー (トークン価値向上を目指す仲間に)
- 2) 今までにない支援の手触り感 (コミュニティがあるので支援が身近に。1 年未満で 6 万総コメントもある。)
- 3) メンバー間でトークンが循環 (DAO に貢献しているボランティアへ他のメンバーがプレゼント)

<sup>174</sup> 松尾慎司、藤森みすず、しらいはるか (2021)

#### 4-19. 「インパクトファイナンス」

認定 NPO 法人 LiveQuality HUB 岡本 拓也 氏

##### アフォーダブルハウジングとインパクトファイナンスの取り組み

認定 NPO 法人 LiveQuality HUB (LiveQuality HUB) は、住居の借上げが困難なシングルマザーを対象に、低価格で快適な住まいを提供する新しい形の大家業を展開している。本事業は、社会性と経済性を両立させたハイブリッドモデルの事業である。

アフォーダブルハウジングとは、住宅困窮者に対し、手頃な価格で質の高い住まいを提供する取り組みである。欧米では税制優遇を受けた大規模市場が形成されており、GAFAをはじめとする大企業も巨額の資金を投じている（市場規模：米国 8.8 兆円、英国 7,500 億円）。日本においては、従来、公営住宅がその役割を担ってきたが、東京都では過去 25 年間、新たな公営住宅の建設が行われていない。財政的制約により公営住宅の修繕コストの問題も深刻化しており、マンション価格は 2010 年 1.9 倍に高騰、経済格差がそのまま住宅困窮を引き起こす構造となっている。新型コロナウイルスの影響で、特に非正規雇用のシングルマザーが職を失い、住まいを失う状況が増加した。日本の住宅政策は住所主義であり、住居がなければ住民票が取得できず、公的サービスの利用が困難となる。その結果、働けなくなり、住居を持たないという悪循環があった。この状況は、特に一人親家庭において深刻であり、相対的貧困率は 44.5%<sup>175</sup>、母子家庭の約半数が年間就労収入 200 万円未満<sup>176</sup>になっている。住まいは生活の基盤であり、尊厳の回復に不可欠な要素である。

LiveQuality HUB は、日本版アフォーダブルハウジングの確立を目指し、名古屋に 103 室の物件を保有し、駅近・日当たりの良い住居を市場価格の 3 割引きで提供している。さらに、住宅提供のみでは問題解決が困難であることから、シングルマザーを支援する NPO を設立し、地域との連携を強化する「ハード（住宅）」と「ソフト（支援）」のハイブリッドモデルを実施している。

##### 収益性とインパクトファイナンスの導入

LiveQuality HUB は、所有物件の 30%を市場家賃より 30%低く設定しながらも、高い稼働率を維持することで収益性を確保している。特に、築 20～30 年の物件を修繕しながら活用することで、空室リスクを低減し、安定した経営を実現している。

さらに、従来の寄付や投資とは異なる「インパクトファイナンス」を活用し、資金調達

<sup>175</sup> 厚生労働省（2022）「令和 4 年度国民生活基礎調査の概況」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa22/index.html>

<sup>176</sup> 厚生労働省(2022)「令和 3 年度全国ひとり親世帯等調査結果」

[https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic\\_page/field\\_ref\\_resources/f1dc19f2-79dc-49bf-a774-21607026a21d/9ff012a5/20230725\\_councils\\_shingikai\\_hinkon\\_hitorioya\\_6TseCaln\\_05.pdf](https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/f1dc19f2-79dc-49bf-a774-21607026a21d/9ff012a5/20230725_councils_shingikai_hinkon_hitorioya_6TseCaln_05.pdf)

を行っている。具体的には、インパクトフルな社債（インパクトボンド）を発行し、利回り 0.1%、返済期間 20 年、一口 1,000 万円の条件で資金を集め、これまでに累計 5.1 億円を調達した。経済的リターンは抑え気味であるが、資金用途を社会的意義の大きい取り組み（LQ 事業）に限定し、ソーシャルリターンを追求できる投資のカタチである。株式会社では、ペイシメントキャピタルを得つつ、NPO 法人では寄付助成金を得て活動している。この新たな資金循環により、事業の持続可能性を高めるとともに、社会的インパクトの拡大を目指している。規模を現在の 15 億円から 5 年後には 100 億円に引き上げたい。

現在、27 世帯 66 名が LiveQuolity HUB の住宅に入居しており、家賃回収率は 100%、滞納はゼロ、就業率は 80%に達している。入居者のシングルマザーからは「自分と子どもの可能性を信じられるようになった」との声も多く寄せられ、住まいの安定が家庭全体の幸福度向上につながっていることが確認されている。

#### **アフォーダブルハウジング普及のために必要なこと**

欧米では税制優遇がアフォーダブルハウジングの普及を後押ししているが、日本ではこの点が未整備である。LiveQuolity HUB は、東京都や名古屋市と連携し、より良い制度設計に向けた政策提言も行っている。日本全体の賃貸住宅市場の 10%がアフォーダブルハウジングとして活用されれば、約 120 万世帯に住まいを提供することが可能であり、社会全体の包摂力向上につながると考えられる。

#### **営利法人と非営利組織の 2 つを経営する利点**

営利法人は資金調達手段が豊富であり、住宅のような大きな資金が必要な事業には適している。非営利法人は、その特徴を活かして伴走支援ができる。ハイブリッドで運営し、それぞれの強みを活かすことが重要である。

#### 4-20. 「エンドゲームを考える」

認定 NPO 法人 SALASUSU 理事長 青木 健太氏

認定 NPO 法人ワールド・ビジョン・ジャパン 理事・事務局長 木内 真理子氏

NPO 法人 Piece of Syria 創設者・代表理事 中野 貴行氏

モデレーター：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会 井川 定一

##### どうすれば、ミッションを達成できるのか

自分たちのミッションを達成するためには、どのようなアプローチが最適なのか。1円でも多くの資金を集めることが唯一の手段なのか、そもそもミッション達成にはどれくらいの資金が必要なのか。あるいは、資金調達以外に有効な方法があるのか。それらの答えのヒントは「エンドゲーム<sup>177</sup>」を考えることにあるのではないのか。

##### NPO におけるエンドゲームの重要性

多くの NPO リーダーは、規模を拡大することで社会的インパクトを高めようとするが、必ずしも最適解とは限らない。重要なのは、単に組織を大きくすることではなく、一定の規模を達成した後、最終的にどのような形で社会課題の解決に貢献するかを見据えることである。「エンドゲーム」とは、NPO が事業モデルや介入策の有効性を証明した後、社会課題の解決にどう貢献していくかを明確にする概念である。これは単なる資金拡大ではなく、貢献の最大化を目指す戦略であり、成長と拡大が常に正解とは限らないことを示している。

##### 六つのエンドゲームの選択肢

NPO が社会的インパクトを最大化するためのエンドゲームは6つに分類される。しかし、「6.サービスの継続」が可能な規模に到達できる NPO はごく一部であり、多くの団体は1~5のどのエンドゲームを目指すかが問われる。非営利組織の目的は、単に予算規模を拡大し、活動範囲を広げるのではなく、エンドゲームを基に社会的インパクトを創出することにある。

1. オープンソース化：実証済みの課題解決策をフリー素材として公開し、他の団体が活用できるようにする。これにより、直接的な組織の成長は伴わなくても、社会全体での課題解決が促進される。
2. レプリケーション（フランチャイズ化）：解決策を特定の地域や団体に展開し、トレーニングを通じて普及させる。直接的な組織の拡大はなくとも、活動の広がりを実現できる。

<sup>177</sup> 図を含む詳細は、次を参照。アリス・グゲレフ（2021）「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 <https://ssir-j.org/endgame/>

3. 行政への移管：NPO が実践した成功事例を行政施策に組み込み、公的機関が継続して実施できる形にする。これにより、NPO が担う役割を政策レベルで制度化できる。
4. 商業化：成功した事業モデルを市場原理のもとで展開し、ビジネスとして成長させることで、持続可能な形で課題解決を進める。
5. ミッションの達成：設立当初の目的を達成した場合、活動を終了し、他の社会課題への対応に資源を移行する。
6. サービスの継続：継続的に資金を調達しながら、サービスを長期的に提供し続ける。ただし、この選択肢を実現できる NPO は非常に限られている。

### 国際協力 NGO が目指すエンドゲームの事例

#### 1. SALASUSU<sup>178</sup>の事例：教育の持続的発展（行政への移管）

認定 NPO 法人 SALASUSU (SALASUSU) は、教育分野において持続的な成長を目指し、政府との協力を通じた仕組みづくりに取り組んでいる。具体的には、教師の育成システムや学校内でのコミュニティ形成を公教育に組み込むことを目標としている。その手法として、オープンソース化やレプリケーション、行政への移管を組み合わせ、教育の質の向上を促進している。しかし、単に行政へ移管し、持続可能な制度を整えれば、教育が自動的に向上するわけではない。教育に対する社会の意識、教師の職業的な価値、学びの重要性といった市民の認識も同時に変化していく必要がある。そのため、SALASUSU は単なる制度改革ではなく、市民社会全体の変革を視野に入れて活動を行っている。現在、カンボジアの公立学校での実証実験を進めており、最終的には政府と協力し、数千の学校に教育プログラムを導入することを目指している。しかし、カンボジアにおける実証実験に対する資金不足や教育への関心の低さといった課題も存在する。エンドゲームとしての方向性は、単に教育インフラを整備するのではなく、市民が教育に積極的に関与する社会を構築することにある。

#### 2. Piece of Syria<sup>179</sup>の事例：文化を復興の中心に置く（ミッション達成を目指す）

NPO 法人 Piece of Syria は、シリアの紛争地域で教育支援を展開し、幼稚園の運営を中心に子どもたちの学習継続率向上を目指している。戦争の影響で小学校の退学率が50%を超える中、同団体の幼稚園卒業生の退学率は約10%に抑えられている。また、トルコへ避難した子どもたちにはトルコ語の補習授業を提供し、学習継続を支援。戦争長期化により母国語を学べない子どもが増え、新たな教育課題も生じている。加えて、今後は戦争で失われつつある伝統文化の継承にも力を入れ、文化を復興のシンボルとし、人々の精神的な支えとすることを目指している。しかし、ソーシャルインパクトの測定が難し

<sup>178</sup> SALASUSU の 2023 年度経常収益計 8,086 万円

<sup>179</sup> Piece of Syria の 2023 年度経常収益計 2,822 万円

く、限られた資金の中で量と質のバランスをどう取るかが課題となっている。最終的なエンドゲームは、文化と教育を通じ、戦争を超えて生き抜く力を持つ社会の構築にある。

### 3. ワールド・ビジョン・ジャパン<sup>180</sup>の事例：住民主体の自然再生（オープンソース化）

ワールド・ビジョン（WV）は、住民主体の自然再生を通じた環境保護活動を推進し、2050年までに10億ヘクタールの再緑化を目指している。オープンソース型技術を活用し、地球温暖化の抑制にも寄与することが科学的に検証されている。WVは、住民が主体的に森林再生を進めるための技術を他団体や政府と共有し、より多くの組織が取り組める仕組みを整えている。具体的には、自ら2,700万ヘクタールの再緑化を担い、残りはパートナーと協力して進める計画である。この取り組みは、単なる環境保護にとどまらず、地域の貧困削減や生計向上を重視し、市民や政府が主体的に関与できる体制を構築することが重要となる。そのため、政策転換や意識向上など、多角的なアプローチが求められる。最終的なエンドゲームとしては、単独の団体が主導するのではなく、持続的な仕組みを社会全体で構築し、環境保護と地域の健全な成長を推進することにある。気候変動をはじめとする地球規模の課題は、単独の組織で解決することは不可能であり、どの事業においても、規模の大小を問わず、最終的にどのように社会課題を解決していくか、その見通しと具体的な方法論を考えることが不可欠である。

#### エンドゲームをどのように考えるか

貧困や格差、戦争や紛争といった社会課題は、歴史的に繰り返され、根本的な解決には至っていない。この現実に対し、「エンド（終わり）」を設定することが適切かは慎重に考えるべきだろう。現在、深刻化する社会課題に対し、市民社会のプレイヤーは圧倒的に不足しており、規模も小さすぎる。したがって、全体としてスケールアップを目指すことは不可欠であり、現場の人々を励ましながら、どのように戦略を構築し、長期的な資金を動員し、質の高い活動を実行していくかが問われている。

一方で、NPOの目的は組織のスケールアップではなく、社会に持続的なインパクトを生み出すことにある。そのためには、一定の規模に達した後、組織の方向性を明確にし、長期的なゴールとしての「エンドゲーム」を設定することが重要となる。これは、組織内外のステークホルダーをソーシャルインパクトの最大化へと導くとともに、適切なファンドレイジング戦略の構築にも寄与する。

NGOセクター全体、組織、事業、そしてそこに関わる個人のキャリアなど、さまざまなレベルでのエンドゲームが考えられる。それぞれの発展やアプローチを認め合い、協力し合うことで、より大きなミッションの実現につながるだろう。

<sup>180</sup> ワールド・ビジョン・ジャパンの2023年度経常収益計66億7,856万円

#### 4-21. 「日本におけるプロボノの現状と国際協力 NGO①」

認定 NPO 法人サービスグラント 理事 岡本 祥公子 氏

##### サービスグラント（以下、SG）におけるプロボノ概要

SG の活動は、代表理事である嵯峨生馬氏が、米国 Taproot Foundation<sup>181</sup>の仕組みを国内に展開したことを起点としており、現在は 36 ヶ国 58 のメンバーが加盟する The Global Pro Bono Network<sup>182</sup>の事務局も務めている。SG が展開するプロボノには、事務局がコーディネートし複数名で取組むチーム型と、NPO や地域団体がニーズを随時発信し個人単位で成果物やアクションを支援するマッチングプラットフォーム型（「GRANT」を運営<sup>183</sup>）の 2 種類がある。いずれも、プロジェクト単位で人的リソース不足に悩む NPO や地域活動団体と、社会課題解決に関心を持つ人々を効果的につなぐ活動を行っている。また、これまでに培ったノウハウを各地の中間支援組織や自治体など、多様な主体のつなぎ手となるコーディネーターに伝え、課題解決力の向上の支援にも取り組んでいる。

これに加え、日本の状況に応じた各種取り組みも実施している。例えば、育休中や離職中の子育て中の女性が、仕事復帰に向けた準備をしながら社会貢献活動を行う「ママボノ」は、日本で生まれた後、同ネットワークを通じてスペインやジョージアにも展開されている。さらに、企業や行政にも広がりを見せており、パナソニックでは社会貢献プログラムとして、また、SMFG などではプロボノ活動が企業戦略の一環として人材育成のプログラムに組み込まれている。行政では市民協働、町会自治会支援、地域包括ケアシステムの構築、関係人口創出など多様な行政課題の解決を目的に導入されている。

##### 人材育成としてのプロボノ

SG のプロボノ登録者数は約 1 万人に上り、その多くが企業勤務やフリーランスなど、ビジネス経験をもつ社会人で構成されている。プロボノ登録者の約半数は、ボランティアに初めて参加すると回答しており、多くは「社会貢献をしたいが、どこから踏み出せばよいかわからない層」である。SG は、そうした人々の背中を押す役割を担い、自発的に社会課題に関わりたい人をフォローしながら、企業との協働に取り組むことで、企業の推奨を受けて安心して動く層を支援し、プロボノという行動を促すことに注力している。SG では、ボランティア内容を選択でき、同僚や知人と共に参加できることが特徴であり、感染症の収束とともに登録者数は増加したものの、近年は微増傾向にある。プロボノを経て NPO に転職した人もいるが、給与面での課題があるため、プロジェクト単位の契約や兼業が現実的な選択肢となっている。

<sup>181</sup> Taproot Foundation <https://taprootfoundation.org/>

<sup>182</sup> The Global Pro Bono Network <https://globalprobono.org/>

<sup>183</sup> GRANT <https://grant.community/>

企業がプロボノを促進し、経済的リターンと社会的リターンの両立を目指す働き方や生き方を提供することは、まさにパーパス経営の実践である。また、主体性を持つ自律型人材やイノベティブ人材、さらには社内にはない価値をもたらすトライセクター人材の育成に貢献する。今後、セクターを超えた越境学習、副業、パラレルキャリアの拡大は不可避であるが、企業経営層が、プロボノ活動を支援・肯定する環境を整えられるかが重要となる。社外での多様な経験は、企業・個人・社会のすべてにとって利益となる。企業に所属しながら越境体験を積み、それが評価され、経営に活かされるべきである。プロボノをより広く促進するためには、「社会貢献活動」としてではなく、「人材育成」の一環として位置付け、企業内での評価軸に組み込むことが効果的である。企業がプロボノの価値を正しく理解し、社員の成長機会として積極的に支援することが、持続可能な社会と企業の成長につながる。

### **国際協力 NGO とプロボノ**

現時点で SG に登録されている約 2,000 のプロジェクトのうち、国際協力 NGO 関連のプロジェクトは決して多くない。高齢化社会の進行に伴い、要介護者や認知症発症者が増加する中、地域の見守りや配食など、日常生活と結びつきやすい分野には人が集まりやすい傾向がある。一方で、国際協力 NGO の活動は、扱う課題の規模が大きいにも関わらず、日常生活との繋がりが見えにくく、登録数自体が少ない上に、自発的に国際協力 NGO でボランティアを選ぶ人は限られている。企業の CSR 活動においても、子どもや環境といった分野が主流であり、「海外」が関与する領域は入りにくくなっている。また、大学生の海外ボランティア参加者の減少も相まって、日本全体として海外に対する想像力が及びにくくなっている状況がうかがえる。国際協力 NGO におけるプロボノ活動のニーズとしては、情報発信、啓蒙・啓発、寄付者拡大、営業資料作成などが挙げられる。

国際協力 NGO の活動では、環境問題をはじめとする「正しさ」の判断が分かれる課題が多く、その解決には社会的な支持を得ることが不可欠である。そのためには、多くの人に参加してもらい、理解者・支援者を増やすことが重要となる。言い換えれば、NGO の価値を広めるために、プロボノやローンディール（短期出向等）の機会を増やし、人材の循環を生み出すことが必要である。内部だけでの運営では限界があるため、外部の人材を受け入れる体制を整え、どこを開くべきかを戦略的に検討することが求められる。

また、NGO 間の協働を促進することも重要である。外部からは各 NGO の違いが明確に認識されておらず、アクセスのしやすさやイメージのしやすさで選ばれているケースが多い。人口減少社会においては、ホールディングス化のような形でバックオフィスを統合することも一案となる。個々の団体が企業にアプローチしても、企業側の対応が追いつかないことが多いため、社会システムを変革する際には、一団体に声を上げるのではなく、共通のアジェンダのもとで連携して動くことが重要である。

## 4-22. 「日本におけるプロボノの現状と国際協力 NGO②」

小國 泰弘 氏：デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 CSR ディレクター

### 海外におけるプロボノの定義（狭義）

一般的には、プロボノは専門スキルを無償で提供することを指し、コンサルティング、法律、会計、マーケティング、IT などの専門スキルを生かした支援が主な対象となると認識している。例えば、Deloitte Global では、こうした狭義の定義に則し、プロボノを「通常クライアントに請求する専門サービス業務と同等のもの」と定義している。日本における Deloitte のメンバーであるデロイト トーマツ グループの NPO に対するプロボノは、グループ内のコンサルティングビジネス発祥の活動であり、個別の団体に対する中期計画の策定やファンドレイジング戦略の支援などが含まれる。

### 日本におけるプロボノの定義と特徴

日本において一般に「プロボノ」と呼ばれているものの中には、Deloitte Global の定義では「スキルベースド・ボランティア」と呼んでいるものも含まれていることが多い。具体的には、翻訳、プレゼン資料作成、SNS 運用、マーケティング支援など、比較的幅広い業務が含まれる。JANPIA（日本民間公益活動推進機構）やサービスグラントがプロボノをマッチングする代表的な組織として活動していると認識しているが、企業の社会貢献プログラムとしてこのような広義のプロボノが活用されるケースも増えている。

例えば、デロイトトーマツ グループ<sup>184</sup>では、狭義のプロボノとスキルベースド・ボランティアの両方に取り組んでおり、「Just Do It!! 地域イニシアティブ (JDI)」では、NPO だけでなく広く地域振興や災害被災地の復興を支援する活動を行っている。ここ数年で、（広義の）プロボノに求められるスキルの幅も広がっており、個人の善意に加えて、企業戦略の一環としてプロボノを活用する動きも加速している。これは、企業自体が「社会課題解決」を経営戦略の中心に据えるようになってきているとともに、若い世代を中心に、社会課題解決に貢献している意識を持てる企業を志向する傾向が高まっているためでもある。プロボノは、そうした意識を後押しし、自社に対する社員の好感度を高める手段の一つとしても認識されつつある。

プロボノ参加者には、特定の社会課題や NPO ごとの違いを深く理解しているというよりも、漠然と「社会を良くしたい」という思いを持つ方が多い傾向にある。また、SNS が普及するなど、個人と社会の接点が多様化し、社会全体で共通の「ストーリー」をますます持ちづらい時代になっている中で、個人がもつストーリーと NPO 団体の活動との親和性が、共感につながる要素として重要になっていると考えられる。

<sup>184</sup> デロイト CSR <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/dtc/csr.html> (参照 2025-03-21)

### **プロボノの普及を阻む課題**

プロボノが広がらない要因として、NPOと企業の相互理解の不足、企業側のスキル定義の曖昧さ、NPOの認知度と価値発信の課題が挙げられる。まず、NPOと企業の”共通言語”に乏しく、マッチングの困難さが大きな障壁となっている。いざプロボノに着手した場合でも、NPO側は「プロボノをどう活かせるか」、企業側も「どのように貢献できるのか」が双方不明確で、活動が前に進まないケースが見受けられる。例えば、企業会計とNPO会計の違いなど、基本的知識のギャップも影響している。また、企業側のプロボノ人材が自らのスキルを適切に定義できておらず、適任か判断できないため、応募につながらないことも課題である。一方、個々のNPOの認知度の低さや、プロボノ活用方法の受益者としての発信不足も普及を妨げている。さらに、企業のプロボノ企画担当者やNPOとプロボノ希望者をつなぐ社内調整役がNPOの現場を十分に理解しておらず、マッチングを適切に進める「コーディネーター不足」が課題となっている。例えばプロボノ希望者が「マーケティング戦略の立案」を支援しようとしても、NPOの実際の課題は「寄付者との関係構築」にあるなど、表面的な課題と本当の課題がズレていることがある。このギャップを埋めるためにも、プロボノとNPOをつなぐ「仲介機能」の強化が求められる。

### **国際協力NGOにおけるプロボノ活用の課題**

多くの国際協力NGOは、日本国内の本部機能の人材不足という観点から、プロボノの恩恵を受けるべき団体の一つであると考えますが、企業や市民との接点が少なく、プロボノ活用事例は限られている。特に、公的資金の比率が高い団体に一般市民との接点が少ないケースがあり、プロボノ支援を受ける発想が生まれにくい。一方で、寄付型のNPOは、社会変化に対応しながら活動をバージョンアップするために、より積極的に企業や市民との接点をもっており、こうした接点を通じて比較的プロボノ支援を受けやすい傾向がある。市民感覚を重視し、外部との接点を持ち続けるNPOほど、プロボノを積極的に活用し、成長の機会を得ている。このように、寄付や民間資金を積極的に活用するNPOは、プロボノとの相性が良いと考えられる。

### **組織の新陳代謝と事業の最適化**

組織のライフサイクルが進むほど、定期的なリニューアルで新陳代謝を促し、硬直化を防ぐことが重要である。例えば、長年同じリーダーが率いる団体では、意思決定が保守的になり、新たな試みに抵抗が生じやすくなる傾向がある。企業では、衰退傾向にある事業を売却したり、一部の部門を縮小し、余剰資金を新規事業へ投資したりするといった戦略が一般的に行われている。NPOの場合、費用対効果にとらわれず、多様な支援を維持することが重要である場合もあり、単純にこの戦略を当てはめることはできないが、組織統合や共同プロジェクトの推進、省力化、コストダウンなどの視点は参考になる。

#### 4-23. 「国際協力 NGO を取り巻く労働市場の現状・傾向①」

認定 NPO 法人エティック DRIVE キャリアコーディネーター 腰塚 志乃氏

##### **DRIVE での求人状況や他採用サイト**

ETIC の求人サービス「DRIVE<sup>185</sup>」では、2024 年 12 月時点で全 170 件の求人が掲載されており、そのうち非営利法人（社会福祉法人を含む）が 108 件、国際協力 NGO が 24 件を占めている。一方で、海外駐在員の募集は 0 件となっている。国際協力 NGO の求人は、数億円から数十億円規模の団体が多いのが特徴である。DRIVE 以外の NPO・ソーシャル系求人サイトとしては、以下のようなプラットフォームがある。

- ACTIVO：NPO や社会活動のボランティア募集を中心に掲載
- green's jobs：ソーシャルセクター向けの求人情報を提供
- 仕事百科：社会的企業や NPO の求人情報を発信
- SUMOUT：地域創生や社会課題解決に関わる求人を掲載
- JICA Partner：国際協力分野の採用情報を提供

##### **ソーシャルセクターや NPO 全体を取り巻く労働市場の現状・傾向**

ソーシャルセクターへの関心は高まっているものの、日本全体の労働市場が縮小しているため、依然として厳しい状況が続いている。NPO では「求められる人物像」と「実際に採用される人物」とのギャップが生じやすく、離職理由の最も多い要因は「能力のギャップ」とされる。給与水準は改善傾向にあるものの、社会的インパクトと事業性の両立を目指す中で業務難易度が上昇し、組織規模に見合わない多角的な業務（事業運営、政策提言、協働など）が求められるため、高いレベルのマルチタスク能力が必要とされる。特にマネージャークラスではそのギャップが顕著である。

また、企業や行政から NPO へ転職する際に、「OS のチューニング」が合わず適応に苦労するケースも多い。過去の市場競争を意識した働き方が、共創型の NPO の価値観と相容れない場合がある。これを改善するには、「NPO 特有の働き方への適応期間（チューニング期間）」を設けることが重要である。NPO で求められる「共創人材」の要件としては、①柔軟性、②論理的思考力、③相手の痛みを理解し、寄り添う力が挙げられる。企業ではすでに枠組みが整っているため、論理的思考力がなくても活躍できることがあるが、NPO では自ら枠組みを構築する力が求められる。

近年、50 歳以上の層でソーシャルセクターへの転職が急増している。家族の責任を果たしたタイミングで、社会貢献を目的に早期退職し、NPO への転職を志すケースが増えている。ただし、特定の課題に強い思い入れがあるわけではなく、社会課題全般への関心からの転職が多いため、受け入れ NPO との価値観のズレが生じることもある。NPO 転

<sup>185</sup> DRIVE <https://drivecareer.etic.or.jp/>

職者からは「よいところに焦点を当てて安心して働ける」「受け入れてもらえる」といった肯定的な声がある一方で、柔軟性の問題から受け入れ組織とのコミュニケーションがうまくいかないケースも散見される。

### **国際協力 NGO を取り巻く労働市場の現状・傾向**

個人の関心が海外から国内へとシフトしている印象があり、特に感染症拡大後はその傾向が顕著である。日本国内で困窮状態にある人々に意識が向き、「母国の課題にも向き合いたい」「自国に貢献したい」と考えるようになり、海外駐在希望者は減少傾向にある。他方で、国際協力に関心を持つ人は一定数存在するものの、業界全体で人材確保は依然として難しい状況が続いている。

国際協力 NGO の応募者が少ない理由には、内部要因と外部要因がある。

内部要因として、

- 入り口が見えない：国際協力 NGO は未経験者採用の枠が少なく、インターンをしてからの採用につながりにくい。一般の人から見て、JICA ボランティア経由以外のキャリアルートが不透明である。
- 不安定な雇用環境：募集があっても有期雇用が多く、条件が厳しいため、長期的なキャリアとしての選択に不安を感じる。

外部要因として、

- 経験の場の欠如：感染症拡大により、海外留学や海外ボランティアに参加する機会が減少し、国際協力に必要な経験を積む場が限られている。
- 海外への不安：「パンデミックのようになにかあった時に、家族や大切な人の近くにいたい」と国内居住を希望したり、リモートでの海外への関わりを希望したりする人たちが増えた。

### **国際協力 NGO やそのキャリアを再定義する必要性**

社会課題解決やサステナビリティを目的とする仕事は今後も増加すると考えられる。その中で、国際協力 NGO も国内・海外の「横軸」ではなく、公衆衛生、環境、ジェンダーなどの「縦軸」で自己定義することが求められる。こうしたテーマ別のアプローチを取ることで、採用対象を広げ、より多様な人材を惹きつけることができる。

また、個人レベルでも、国際協力の経験をより広いキャリアの中で捉え直すことが必要である。例えば、国際協力のプロジェクトマネジメント経験は、スタートアップの開拓力や企業の新規事業開発にも活かせる。しかし、多くの人が「国際協力＝途上国支援」という枠にとらわれ、自らのキャリアの可能性を狭めてしまっている。そのため、キャリアの棚卸しを行い、自己のスキルや経験の価値を再認識し、さまざまな業界への人材の流動性を高めることができるとよいのではないか。

#### 4-24. 「国際協力 NGO を取り巻く労働市場の現状・傾向②」

プロビティ・グローバルサーチ株式会社 代表取締役社長 高藤 悠子 氏

##### 全体的傾向

転職希望者の多くは、事業会社での経験が長く、高学歴・高収入の人材が多い。近年、社会貢献意欲のある人材の主な就職先は、NPO からソーシャルビジネス（インパクトスタートアップ）へと移行している。また、海外に関わる仕事を希望する転職者は多いが、民間企業では海外関連案件が少なく、国際協力 NGO では採用コストの問題から人材エージェントを活用できる団体が限られる。そのため、求人の登録があれば、採用につながる可能性はあるものの、現状では限られた機会しか提供されていない。

##### 転職希望者の関心は「待遇」と「成長」

ソーシャルセクターにおける選択肢が増えたことで、業務内容や働く人の想いにおいて、NPO とソーシャルビジネスの違いはなくなりつつある。しかし、待遇面では大きな差があり、例えば、30 代前半の担当者レベルの場合、NPO での年収は 400 万円前後、ソーシャルビジネスでは 500～700 万円程度と大きな開きがある。このため、NPO は、「ここでしかできないことは何か」「年収を下げてでもやる価値があるか」という転職希望者の問いに明確に答える必要があるが、現状では十分に対応できていないケースが多い。

また、採用時には、「自分がここで成長できるのか」「目標とする人がいるか」が重要な判断基準となる。特に NPO への転職においては、入社前の期待とのギャップや環境への適応の難しさから、短期間で退職に至るケースも見受けられる。他方、長年 NPO にいた人が民間企業へ転職する際にも、異なる働き方やスピード感への適応が求められ、新たな環境に慣れるまでに時間を要する場合がある。

##### 国際協力 NGO の人事担当として考えるべきこと

非営利系の求人サイトで応募が集まらない場合、営利系求人サイトでの露出を増やすことも重要である。NPO は「狭くて閉鎖的」「壁がある」と思われがちだが、実際はそうではない。採用担当者自らが、民間の世界で NPO の求人を目に触れさせる努力をする必要がある。また、「NPO でなければならない層」が減少し、「緩やかに社会貢献したい層」が増えている現状を踏まえ、後者の層を取り込むことが求められる。そのためには、ソーシャルビジネスのプレイヤーと対談を積極的に行い、露出を増やすことが有効である。

さらに、給与の引き上げは不可欠であり、「社会に良いことをするためには給料を下げなければならない」という考えを、「そうではなくてもよい」に変える必要がある。また、採用面での団体の価値を高めるために、非営利だからこそ、そしてその団体だからこそできることに徹底的にフォーカスすることが重要である。

#### 4-25. 「遠く」を「近く」に

株式会社国際開発センター研究員／「ドットワールド」編集長

##### 意識していること

海外の出来事を「遠い国の話」と捉えられると、単なる「大変だね」という反応で終わってしまう。「今まさに起きていること」「日本の自分にも関係があること」として伝えられるかが、関心を引き寄せる鍵となる。そのためには、抽象的な説明ではなく、「この女性の暮らしが奪われた」といった具体的でリアルなエピソードを伝えることが重要である。これは、フォスターペアレンツ制度で特定の子どもの支援することで支援者の関与を高めるのと同じ考え方である。

##### 聞き手が最も大切にしていることを通じた共感

一方的に「アフガニстанはこんなに大変だ」と訴えても、相手に押し付けられているような印象を与え、「私も大変」という自己の話で終わってしまうことがある。アフガニстанでは、歴史的に詩が人々の生活に深く根付いているにもかかわらず、女性たちは詩をつくることすら禁じられてきた。この状況に抗議する現地の女性詩人たちに対し、世界中の詩人たちが連帯の意を込めた詩を寄せたことがある。日本の詩人たちの間でもアフガニстанへの関心が高まり、国境を越えた詩による交流が生まれた。このように、聞き手が大切にしている価値観と現地の状況を結びつけて伝えることで、関心や共感を引き出し、行動へとつなげる可能性が広がる。具体的な事例を示しながら、抽象度を高めて共通点を見出し、そこから再び具体的な話へと落とし込む。このような伝え方が、より効果的である。

##### マイクロエスノグラフィ

例えば、モンゴルにおける障害者就労支援事業の広報において、企業や保護者に対して単に「障害者にも権利がある」と主張するだけでは、十分に共感を得ることは難しい。そこで重要となるのが、実際に企業で働く障害当事者本人や、その周囲にどのような変化が生じたかを伝えることである。ある障害者の家族は、「以前は人と話すことを嫌がり、怒りっぽくて頑固だったが、今では別人のように穏やかになり、人に臆せず話しかけ、相手の話を最後まで聞いたうえで自分の意見を伝えられるようになった」と語る。また、同僚からは「職場の雰囲気やわらかくなった」「顧客にも障害のある方がいるかもしれないと考え、より配慮した対応を心がけるようになった」といった職場の変化が報告されている。障害当事者自身も「仕事が楽しい」と話しており、当事者・家族・職場それぞれの視点から変化が語られている。統計データを提示することも有効ではあるが、それ以上に、このような多面的な視点から語られる個々のストーリーを積み重ねることで、支援の意

義がより具体的に、かつ深く伝わるようになる。

同様に、井戸や学校の建設といったプロジェクトにおいても、単に「何世帯が恩恵を受けた」と説明するのではなく、収入の向上、女性の社会参加、教育機会の拡大など、地域に生じた変化を多角的かつ具体的に伝えることが重要である。大きな目標を掲げるだけでは寄付にはつながらない。「今回の寄付によってこれが実現できた」「次の募金ではこれを目指している」といったように、段階的に成果と目標を明示し、寄付者にとって支援が身近に感じられるような工夫が求められる。

### 海外への関心の低下に対するアプローチ

ここ数年、大学で国際協力論の講義を担当するなかで、国際情勢に高い関心を持つ学生が一定数いる一方で、卒業後の進路や就職先については、自分の興味・関心よりも「実家から通えること」を優先し、その範囲で考える学生がいることに驚かされる。また、海外ボランティアに積極的に参加する学生と、国際協力に関心を示さない学生との間で、二極化が進んでいることも感じている。

15回の講義を通じて、私は「世界で起きていることと日本はつながっている」という視点を伝えるよう心がけている。例えば、新興国の台頭が日本経済にも影響を与えていることや、東日本大震災の際、日本から支援を受けた経験のあるタイや台湾などの国や地域から、逆に支援が寄せられたことを紹介することで、「いつ日本が支援を受ける側になるか分からない」という視点を持つことの大切さを伝えている。

調査によれば、日本人の6～7割は「海外支援を続けるべき」と考えているが、1～2割は「支援をやめるべき」とし、2～3割は「日本ならではの支援がある」と考えている。このように多様な意見が存在するなかで、いかに共感を得ていくかが、今後ますます重要な課題となる。

令和 6 年度外務省 NGO 研究会

「新しい開発協力大綱を踏まえた国際協力 NGO の  
ファンドレイジング力の強化と、  
国際協力 NGO を取り巻くエコシステムの拡大戦略」

最終報告書

2025 年 3 月 26 日

受託団体：認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会

〒107-0052 東京都港区赤坂 8 丁目 4-14

<https://jfra.jp/>