

NGO2030 インセプションレポート

本レポートは平成30年度外務省委託NGO研究会【2030年を見据えた日本の国際協力NGOの役割】の研究プロセスで使用するレポートである。「2030年を見据え、日本の国際協力NGOはどう変わるべきなのか」、その問いを探求する為、本研究会では様々な業界の関係者とのコンサルテーションを予定している。本レポートはそのコンサルテーションの議論の土台となるよう、国内外の経済・社会的変化の想定、人的・自然災害被害の変化・今後の支援のあり方、テクノロジーの台頭、パートナーシップの進化、NGOに求められる能力の変化などを国内外の文献精査及び限られた関係者との協議の上で作成した。なお、本レポートで言及する「国際協力NGOとは「開発、貧困、平和、人道、環境等の地球規模の問題に自発的に取り組む非政府・非営利組織¹」を指す。

序文：本研究会発足の背景

2016年5月に開催された世界人道サミットでも警鐘を鳴らされたように、現在「戦後最悪の人道危機」の状況にあるといわれている。気候変動の影響もあり災害リスクが著しく増加しており、昨年の自然災害による被災者数は5億人を超えた。世界中で起きている30以上の紛争によって約7,000万人の難民・避難民が発生する状況にあり、様々なリスクが複雑に連鎖している社会に私たちは生きている。世界人道サミットは、これまでの援助のあり方そのものを問う機会であったが、こうした世界の状況を踏まえ、人道、開発を含め、各アクターがこれまでの援助の方法を見直し、新しい援助の仕組みや方法を検討しなければならない。

2015年は今後の世界の展望を考える上で重要な年となった。仙台防災枠組、パリ協定、持続可能な開発目標(SDGs)など、2030年をターゲットとして様々な国際的枠組が採択され、未曾有のリスクにさらされた世界にどう立ち向かうのか、あらゆるレベルで問いかけられている。日本の国際協力NGOも例外ではなく、現在見えている事象に対応するだけでなく、未来志向でリスクそのものを取り除く、あるいは有事の際のインパクトを少なくするような、いわゆるソリューション型の提案力が必要になってきている。また、NGOだけで完結できる課題も少なくなっており、政府、企業、アカデミアなど、他セクターと連携を深め、それぞれのセクターの英知を結集する協働的アプローチがより一層重要度を増してきている。

世界人道サミットでは、これまで国際社会でも別に扱われる傾向にあった「人道支援」と「開発支援」の在り方を問う議論が行われ、また一方で、「ローカライゼーション」の議論が活発に展開された。ローカライゼーションの議論では、現地政府や現地団体ヘリダーシップや権限・リソースを移譲し、先進国のNGOを含む国際社会はそれを支援する裏方にまわり、現地アクターを支えることの重要性が確認され、ローカルNGO等との戦略的パートナーシップの重要性が高まっている。

一方で、日本国内の状況を見ると、外務省による「開発協力重点方針」(平成29年)の内、重点ポイントとしてあげられている「国際社会の平和・安定・繁栄のための環境整備及び普遍的価値の共有」の中で「人道支援

¹ 国際協力とNGO：外務省と日本のNGOのパートナーシップ（外務省）

と開発協力の連携強化」が謳われ、国際機関、民間企業、研究機関、NGO等との連携が前提に書かれているものの、実際に具体的な方法や議論がなされているとは言い難い。また、開発協力の重要なパートナーとしてのNGOとの連携・協働の強化、またその能力向上支援の推進が挙げられているが、世界的な情勢を踏まえた積極的な議論や協議に至っているとはいいがたく、また、日本のNGO業界内でも未だその議論が本格化されていない。世界の議論と日本の現状とのギャップは大きく、日本のNGOとしても、今後、どのような役割を担っていくべきかを真剣に検討し、積極的にその担うべき役割、進むべき方向性を対外的にも示していく必要がある。また、そのビジョンに沿った能力を更に強化し、広く社会に価値を認めて頂けるセクターになる事を期待したい。

こうした状況の中、2015年及び2017年に日本国際交流センター（Japan Center for International Exchange）が主催したプログラムとして、日本のNGO関係者、および国会議員の訪米ミッション²が企画された。米国のNGOセクターの成長は著しいものがあり、1970年代から米国政府によるビジョンのある積極的な投資によって環境整備がされてきたという。議会においても国務省やUSAIDにおいても、「NGOは戦略的パートナーである」との一貫した認識が共有された。また、NGOの強みとして、より機動的に新しいアプローチに挑戦でき、イノベティブな支援提供ができることも挙げられた。行政は議会に対して意見（例えば、人道支援、難民支援の重要性）を言うことはなかなかできないが、NGOは重要なアドボカシーアクターとして意見を伝えることができる、といった優位性も強調された。更に人道・開発支援に関する高い専門性や、資金活用の効率性なども比較優位も米国の例では指摘されている。

一方、日本のNGOは本当に援助における「戦略的パートナー」になりきれているのか。昨今の世界の状況変化の中で日本のNGOの優位性として打ち出すべき部分はどこなのか。それらを育てる為にはどんな政策が必要なのか。その様な問いかけを、訪米した有志で議論した結果、「NGO2030」という非公式グループを結成し、今後の国際協力NGOセクターのビジョンづくりを始めた所から本研究会の構想が始まった。

1 . 経済・社会的変化の想定

ある研究³の想定によると、2050年までに世界の裕福な32か国が世界経済の84%を占め、平均経済成長率3%として2037年までに現在の2倍、2050年までに約3倍の経済規模になるという。また、2050年に向けてトップ3を除き経済的な各国間の格差は縮まり、国際協力もいわゆる「途上国」の貧困や飢餓といった伝統的な課題を解決するのがメインではなくなり、社会課題のボーダーレス化が進む。同時に、先進国や新興国の社会的問題も深刻化し、数十年後は、国際協力は途上国だけの支援ではなくなり、支援の実態も四方八方に広がるだろう。アジアは成長を牽引していく存在となっており、世界経済の中心が変化すると言われている⁴。例えば2030年に向けて、中国・インドのGDPシエ

² 第一回訪米ミッション参加者は衆議院議員の伊佐議員、柴山議員、鈴木馨祐議員、玉木議員、NGOからはJAR石井氏、SCJ千賀氏、日本NPOセンター今田氏、JEN木山氏、JCIE勝又氏・James Gannon氏、河内氏、Mercy CorpsのRandy Martin氏など。第二回訪米ミッションにはJPF柴田氏、SCJ堀江氏、CWS Japan小美野氏が参加した。

³ The World in 2050 Will the shift in global economic power continue? (PWC)

⁴ 2030年展望と改革タスクフォース報告書 (内閣府)

アは22%から33%に上がり、巨大なアジア中間層マーケットも19億人から34億人へ飛躍すると想定される。

現状を見ていくと、世界のGDPは2017年には2.7%、2018年には2.9%増加すると見込まれているが、地位的なばらつきがある。東・南アジアの経済（輸入需要）に後押しされて経済が好転している感があるが、アフリカ諸国などでは紛争や干ばつ等自然災害の影響もあり、成長が見込まれていない。経済開発協力機構（OECD）によると、現在国家間及び各国国内における経済・収入の不平等が進んでおり、その不平等値は記録的な高さにあると警鐘を鳴らしている⁵。収入の格差を是正しなくては、途上国における35%以上の人々が絶対的貧困から2030年までに抜け出すことは不可能である。2015年に採択された持続可能な開発目標（SDGs）は「誰一人取り残さない」というスローガンのもと、17のゴールを示し、今後の世界観を語る上での共通言語になってきている。SDGs達成のためには世界平均でGDP成長率7%を確保しなければいけないと言われているが、現状はそれにほど遠い状況である⁶。貧困層への直接的な支援に加えて、経済・貿易政策の見直しやODAの拡充に向けて政策調査・立案・提言活動への参画も重要である。

市民社会の参画という面では、民主主義が揺るがされている現状も気になるところである。2017年は民主主義の根幹でもある参政権や市民の自由さなどの指標がここ10年間で最悪となっており、世界人口（79億人）の39%が「自由な国（地域）」に住んでおり、「部分的に自由な国（地域）」には24%、「自由ではない国（地域）」では37%に上るとい⁷。また、100カ国以上の政府が市民社会の活動に制限をかけており、世界中で殺害される人権活動家の数は記録を更新したとい⁸。全体的に自由主義的価値観が世界的に後退傾向にあり、特にこれまで民主的とされていた西側諸国においても、難民の流入や世界的経済の停滞などの影響から内向きな保護主義に向かう傾向が見られる。市民の関心が内向的になる傾向の中、国際的事象に更に関心を持ってもらうにはどうしたら良いのか、世論に対する働きかけも問われている。健全な市民社会を築くには、様々な業種・活動分野の団体が協力し、「市民社会を育成・醸成する」という意識が重要ではないか。歴史的に見ても、市民が立ち上がり大きな波を作る時に、価値観の変化などの歴史的転換点が起きているのも事実である。

⁵ Income Inequality remains High in the Face of Weak Recovery (OECD)

⁶ World Economic Situation and Prospect 2017 (UN WESP)

⁷ Freedom in the World 2018 (Freedom House)

⁸ Shrinking Space for Civil Society: The EU Response (EU)

日本においては人口減少・高齢化が更に進む予測であり、共助社会の拡大が想定される⁹。20年後には仕事をする現役世代は1,000万人減り、30年後には総人口が一億人を切るという¹⁰。また、インフラ・家屋の老朽化や遊休化も深刻になるであろう。官では対応できない新たな「公」を担う存在として、社会的企業・NPO ESG投資などが注目されるゆえんである。日本において、内閣府の提唱する目指すべき姿は次の4つの柱を重要視している：①人的資本大国としての再生（高い人材力、労働生産性向上、強靱な中間層の形成）、②Society 5.0を先導するイノベーション（「未来」に向けた将来世代への投資、研究開発投資の拡大）、③交流・多様化をもたらすグローバル化（インバウンドによるダイナミックな交流拡大と外国人材の活躍）、④生活の質の向上（ワークライフバランス、育児・介護との両立、多様な価値観）。国際協力NGOの経験値を使って、子育て支援、強靱な中間層の形成のための貧困・格差是正・健康・医療・介護・留学生支援などへの貢献も十分考えられる。また、外国人労働者が様々なサービスの維持に不可欠になると想定されるが、ボーダーレス的社会に向けて「国際国」としての文化も醸成していく必要があるだろう。もともと諸外国における事業展開を行っている国際協力NGOが提供出来る価値も多いと考える。

文科省も提唱しているように、グローバル化、情報化、技術革新などの変化は、どのようなキャリアを次世代が選択するのかに関わらず、全ての子ども達の生き方に影響するものであるという認識が重要である¹¹。そして自立した人間として何が重要かを判断し、問いを立て、他者と協働しながら新たな価値を生み出していく資質・能力が注目されている。社会に開かれた教育に国際協力NGOが貢献できる場所はあるのではなかろうか。また、市民社会が更に成熟することによって、新たな価値観や生き方を提示するといったことも可能ではないか。

2 . 人的・自然災害被害の変化・今後の支援のあり方

昨今、気候変動の影響もあり、気候パターンが変化している。それに伴い災害による被災も増えており、2016年は過去10年間で最大の被災者数（5億6440万人）を記録した¹²。幸い死者数は減っては来ているものの、経済的損失は増え続け、2016年では1億5400万ドルの損失が記録されている。人口の都市集中化が進むにつれ、経済的損失は更に増える傾向にある。災害種別で見ると洪水や干ばつなど、気象的災害の影響が大きくなっている。災害発生を地域的に見ると、アジアが

⁹ 2030年展望と改革タスクフォース報告書（内閣府）

¹⁰ 2012 日本の将来推計人口 国立社会保障・人口問題研究所

¹¹ 2030年の社会と子供たちの未来（文部科学省教育課程企画特別部会）

¹² Annual Disaster Statistical Review 2016 – The Numbers and Trends (CRED)

46.7%と他の地域に比べて突出して高い。発生する頻度が高い災害へのレジリエンスをどのように上げるか、複雑化する自然災害の影響を読み解き、様々なリスクに対してレジリエンスを高める視点を支援事業に入れ込むことが重要である。また、地域的な紛争・戦争に関しても30以上の紛争・戦争が現在起きており、平和構築の取り組みや様々な社会・経済・環境・政治的要因が紛争の火種になっている事実にも向き合う必要がある。これらの紛争・戦争の影響もあり、世界の難民・避難民の数は7000万人に達する勢いである。SDGs達成の為には、災害によって開発効果が削減される事象を防がなければならず、防災の視点を入れ込んだ都市計画も益々重要となってくると思われる。科学技術をいかに人々の暮らしに反映させるかもNGOの現場での協力が期待されており、科学の物証をもとにマルチセクターの協働によって災害リスクを管理するという視点¹³に基づいたNGOの役割も模索すべきではないか。

2015年に採択された仙台防災枠組の4つの優先行動のうち、4つ目に位置付けられているBuild Back Better (より良い復興) というコンセプトはレジリエンスを高める上で大変重要であるが、実施が非常に難しい。なぜならば、Build Back Better (より良い復興) を達成する為には、災害前から多種多様なステークホルダー (国・地方政府・企業・アカデミア・市民社会など) と協働・調整しながら、フレームワークづくり・プロセスやシステムの設定・役割の明確化・復興計画策定などを行う必要があるから¹⁴である。また、緊急支援時のステークホルダーと復興・開発時のステークホルダーが異なることも多く、それを横断的に調整するリーダーシップは並大抵のものではない。とは言え、NGOにもその様な「プロデューサー」としての視点がより求められている。

昨今の人的・自然災害双方によって、戦後最悪の人道危機である現状は冒頭で触れたが、人道危機自体が長期化しているトレンドにある。よって必要とされる資金も増加し、必要な額から供与された額を引いた資金ギャップも拡大する一方である¹⁵。貧困ライン以下に暮らす人々の数は減少しているとはいえ、貧困層の地域的な (アフリカのサブサハラ地域や脆弱国家など) 集中も起きており、人口増加によって資源 (特に食料や水) への需要が増加する。2030年に向けてさらに人道ニーズが拡大していく一方で、国際NGOは現地政府による制限により、脆弱層へのアクセスが難しくなる¹⁶。そんな中、新興国の中には国連主体の支援を拒んだり、ASEANのような地域的繋がりの方を重視したり、非西洋アクターの台頭などのトレンドも起きている。支援のメカニズムは変革していかなければいけないが、西洋ではない日本のNGOの立ち位置はどうあるべきなのだろうか。より新しい支

¹³ 1st Asian Science and Technology Conference for Disaster Risk Reduction (Conference Report)

¹⁴ Build Back Better – in Recovery Rehabilitation and Reconstruction 2017 (UNISDR)

¹⁵ Planning from the Future; Is the Humanitarian System Fit for Purpose? (King's College/ODI/Tufts)

¹⁶ The Future of Aid, INGOs in 2030 (IARAN)

援の仕組みを新しいアクターと一緒に考えるべきではないか。現状を放っておくと、活動範囲が狭くなり、存在自体が危ぶまれる環境になる可能性も否定できない。変化に対応する方法を真剣に考える時期である。

また、支援を受けることは被災者の「権利」であるという考え方が主流化しており、世界の人道支援において基準として活用されているSphere StandardやCore Humanitarian Standardはまさに裨益者を中心に考え、支援を計画・実行する必要性を強調している。1990年代に発生したルワンダ紛争の教訓からこれらの基準が制定されたが、重要なのは「良いことをしているから質は二の次」という考え方は現行のノームと逆行していることである。被災者支援に関わるということは、その裨益者の人生において重要な節目に関わることを意味し、真のプロフェッショナルとしての理解・能力・振舞いがなくては効果的な支援は実践できない。被災地域のニーズ・パワーバランス・慣習・歴史・復興計画などを理解し、様々なアクターがいる中で本当に必要とされている支援スキームを構築し、説明責任を担保し、現地コミュニティと協働しながら支援を実施することが求められている。また、それらの支援が一過性で終わらず、被災コミュニティの自立につながるためには、中長期的な視点と社会の変化を敏感に感じ取る感性も重要である。

3 . テクノロジーの台頭

技術革新は歴史的に経済成長を後押ししてきた。ある経済学者によると、21世紀前半の米国の成長要因の8割は技術革新によるものと推測している。昨今議論になっているように、技術的革新によって、雇用の破壊と創造、そして既存の仕事の変革がもたらされることは間違いない¹⁷。特に中間層の仕事を減少させ、所得の格差が広がる可能性も指摘されている。ある調査推計によると、2030年までにおよそ平均して15%の仕事が自動化技術によって置き換えられ、その比率は途上国より先進国の方が高賃金や経済インセンティブの影響により大きくなる¹⁸という。また、同調査によると7,500万人から3億7,500万人(世界の仕事量の3~14%)が仕事の変更を余儀なくされるという。技術的革新を社会活動に反映させるためには経済的・社会的調整が歴史的にも必要であったが、技術革新を成功に導くために、マクロ経済政策、産業政策、教育・トレーニング政策、雇用政策、雇用の分配政策などが重要である。NGOにおいては、これら変化を直視しつつ、新たな仕事のあり方やライフスタイル、人生観などを提言・実践していく必要があるのではないかと。開発支援にしても、どのような技術的变化を取り入れるのか、発想を変えて実施していく必要がある。ポジティブなインパクトは最大化出来るよう努力し、ネガティブなインパクトは最小限に抑えられるように施策を取るこ

¹⁷ The Future of Work: Centenary Initiative (ILO)

¹⁸ Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation (McKinsey)

とも重要になってくる。技術活用の倫理の議論も踏まえ、社会的影響に関する一定の判断力がNGOにも求められている。特にSDGsが提唱している「誰一人取り残さない」という精神を持って、どのように技術革新の社会的インパクトを見ていくのか、そして取り残されてしまいそうな人々の声を誰が代弁するべきか。

人工知能の発展によって私達の生活は既に大きく変わってきた。例えば、運輸輸送・サービスロボット・医療・教育・社会問題の早期発見や解決・安全安心な社会づくり・雇用・エンターテインメントなどの分野での躍進が顕著である¹⁹。機械に学習能力を持たせるmachine learningやクラウドコンピューティング、IoTや神経システムを模範したコンピューターシステムなどの研究も進んでいる。ただし、人口知能活用は、あくまで人間社会に対してどのように恩恵をもたらせるかで考えるべきであり、活用の範囲・分野については十分な議論が必要とされる。人道支援現場において、これらの技術を活用したらどのような変化が起きるだろうか。例えば、外部団体がアンケート用紙を持って二重調査を行う時代は早々に終わるだろう。各被災者が持つ固有の二重が迅速かつ効率的に分析・共有され、持病などの特有二重を持っている人への対応も可能になると思われる。また、難民が避難してから支援を準備するのではなく、人の動きを早期に察知することで、事前に支援準備をかなりの割合で行えるようになることも想定される。「～を解決したい」という意識を持ち、NGOは積極的に技術変化を受け入れ、そして取り入れていく重要性があるのではないか。

NGOが取り入れやすい技術革新が携帯電話及びそれに付随するデータの活用である。携帯電話は、人口の移動、社会・経済活動のパターン、ファイナンスデータなど、様々な情報を提供してくれる。実際にそれらを活用した例として、パキスタンではデング熱感染予測を立てたり、スリランカにおいては人口移動情報を都市計画に活かした²⁰。個人データの保護・管理とプライバシーの確保は確かに大きな問題であり、それを大前提として活用計画は推し進めるべきかと思われる。日本でも携帯基地局データを活用して車中泊の避難場所特定などを行う研究が進んでいる。業界を超え、どの様に携帯電話のデータを社会的な大儀に活用出来るかは今後議論を深めていくべき分野である。これについては、総務省も「社会全体のICT化」を推進するために産学官で連携して、集中的な取り組みが必要²¹と提唱している。現場のニーズを吸い上げられるNGOだからこそ提供できる価値もあるのではないか。

¹⁹ Artificial Intelligence and Life in 2030 (Stanford University)

²⁰ The State of Mobile Data for Social Good (GSMA, Global Pulse)

²¹ 2030年の未来像：ICTが創る未来のまち・ひと・しごと (総務省)

ファンドレイジングや世論への働きかけを向上する為にテクノロジーを使う例も増えている。例えば、ある調査によると、ウェブを経由した寄付やSMSにより寄付出来るサービスも存在し、45%のNGOがCRM技術を用いた支援者管理を行い、41%が暗号化技術（クラウドでのデータ保存・アクセスなど）を使用しているという²²。また、92%のNGOがウェブサイトを持ち、87%がモバイル対応をしているという。市民が手軽に参加できる環境にもつながっているが、それらの変化に対応する為にはNGOの情報戦略も常に変化していかなければいけない。また、テクノロジーの活用によって多様な働き方も可能になるであろうが、それを達成する為にはNGOにおけるリーダー達がその変革の波を受けとめ、時に作っていく必要がある。

4 . パートナーシップの進化

複雑化する社会問題、そして変化する経済・環境・政治的背景に対応する為に、NGOは戦略的パートナーシップを多数のステークホルダーと築いていくことが求められている。表面化したニーズへの短期的対処であれば例外であるが、NGOだけで根本的に解決出来る社会課題はほとんど存在しないという理解・認識は重要である。だからと言って悲観的になるわけではなく、現場のニーズをよく分かっているNGOだからこそ、多様なステークホルダーとの戦略的パートナーシップを築いていけるのである。前述した防災に関するアカデミアの期待は NGOの現場性があるからこそとも言える。また、NGOの現場力と軍の即時対応力を持って、災害対応に活用する例も増えてきており、協力出来る部分、出来ない部分を明確化しようという民軍連携の議論も進んでいる。

米国では特にNGOと行政の戦略的パートナーシップが進んでおり、定期的な対話機会の構築、連携戦略の構築、支援現場における協力機会の最大化、政府資金を使い民間資金を更に増額するなどのイニシアチブが取られている²³。実際に米国InterActionに加盟する190団体は、年間総額2兆円の資金を調達するなど、民間資金を開発・人道支援に導入・活用する重要な役割を担っている²⁴。また、NGOは特に政府機関が活動できない地域（ソマリアやアフガニスタンなど）での確実な支援の実行や、効果的な実践法に基づくイノベーションの創出、現地スタッフや現地団体の能力向上など、NGOならではの付加価値が確実に認識されている。日本のNGOが政府の戦略的パートナーとして位置づけられるにはもう少し時間がかかりそうであるが、目指すべき方向性として参考に出来る部分があるのではないかと。また、政府から議員に対して直接的に予算配分等の要請は出来ないが、NGOは逆に「市民の代表」である議員とのパイプを持っている。アカウンタビリティの保持、参

²² 2018 Global NGO Technology Report (Nonprofit Tech for Good)

²³ Policy Brief: New Vision for USAID and USNGO Relationship

²⁴ NGO as Strategic Partner (JCIE)

加型政治の実現、サステナビリティの維持、貧困層・脆弱層・支援が行き届いてない人々への支援には、有能で活発な市民社会セクターが重要とされる²⁵。NGOは政府機関よりも、現場の経験が豊富であり、市民との距離も近いと評する見方もある。お互いの能力や強みを補完しあう事で、より効果的な開発協力の実施が可能になると考えられる。

企業との連携にしても同様のことが言える。昨今CSV (Creating Shared Value) など、協働で価値やソリューションを創造していく重要性が謳われている。とは言え、仕組みとしてそれを推進出来る体制は整っておらず、協働するきっかけとしては企業からのコンタクト・有識者や専門家・関係者からの紹介が多い²⁶。日本市場での売り上げが頭打ちになってきている業界が多い中、海外進出を狙う企業は増えており、NGOの現場の知見や発信力、ステークホルダーを巻き込んでいける能力を評価している企業は多い。それはNGOにとってチャンスである。また経団連も Society 5.0で「超スマート社会」を目指し、世界に先駆け将来の希望が持てる豊かな社会を実現し、各国への展開によって世界経済の持続的な発展にも寄与したいとしている²⁷。複雑化する社会課題の解決を通して社会・個人の豊かさを推進する方向性は NGOの目指す方向性との親和性が高い。しかし、互いの活動に対する理解・信頼感などで十分な関係を構築出来ていないケースも目立つことから、NGOの理念と企業の目的を真の意味で共有し、共通の言語で協働の目的を定め、チームとして取り組む関係性が求められる。その為には、企業とNGOが理解・共感を深められる機会を増やし、協働の例や付加価値などを学べる場を提供することも有益である。また、経済発展の裏で恩恵を受けていない、あるいはネガティブな影響を受けている脆弱層の声を代弁し、更にESG (環境・社会・ガバナンス) 評価を高めた良いビジネスへつなげられるよう提言するのもNGOの重要な役割である。経団連企業憲章²⁸の10原則のうち、持続的な経済成長と社会的課題の解決、公正な事業慣行、公正な情報開示とステークホルダーとの建設的な対話、人権の尊重、消費者・顧客との信頼関係、環境問題への取り組み、社会参画と発展への貢献、危機管理の徹底についてはNGOが特に関与出来る分野である。

NGOの優位性を様々な角度から見つめなおし、何を伸ばすべきかをセクターとして考える必要があるのではないだろうか。そして、NGOの強みやNGOに対する期待などに関し様々なステークホルダーと対話し、議論を深めていくことを提案したい。

²⁵ A New Vision for the USAID-US NGO Relationship: Partnering for Effective Development (InterAction)

²⁶ 企業・個人の視点から見たNGO連携についての意識調査 (日本ファンドレイジング協会)

²⁷ Society 5.0実現による日本再興：未来社会創造に向けた行動計画 (経団連)

²⁸ 企業行動憲章の改訂にあたって：Society 5.0の実現を通じたSDGsの達成 (経団連)

5 . NGOに必要とされる能力の変化

日本のNGOは欧米に比べて中小規模のところが多い。平成27年度のNGO研究会調査によると、年間収入が100万円～500万円未満の団体が28%と最も多く、1億円以上の団体は5.1%のみ²⁹であった。短期資金に関しては一定規模確保できていながらも、中長期の資金が確保できていない傾向が顕著である。組織運営課題では資金（34.4%）や人材（26.3%）が多く挙げた。今後のNGO成長戦略を描く際に、開拓期・成長期・成熟期のどの団体層に焦点を当てるべきかも議論に値すると思われる。

NGOの能力に関して、国際的には、1990年代後半から2010年のハイチ地震までの、複数の自然災害による支援を振り返ると、次の10の課題³⁰が指摘されている：①不十分なニーズアセスメント、②複雑で現実に即さない事業、③流動的な人員、④実施団体・助成団体・寄付者の理解や期待の齟齬、⑤復興・開発への継続性不足、⑥分野横断的課題への取り組み不足、⑦調整不足、⑧組織のマンデートの曖昧性、⑨現地住民の参加不足、⑩現地政府との連携不足。世界人道サミットでも提唱されたように、人道支援は「国家と地域のシステムを置き換えるのではなく、強化すべき」³¹であり、現地コミュニティを最大限巻き込みながら現地のレジリエンスを高める支援を行うことが重要である。その為には現地団体と良好な関係性を構築し、公平性やWin-Winのパートナーシップ原則に基づいた事業展開を行うことも有益である。その際、短期的な事業視点のみならず、長期的なアプローチへ移行すれば、より現地団体の主体性や能力向上につながり、持続的な仕組みを構築できる³²。リスクを現地団体に押し付けないリスクシェアの仕組みや、専門知識をやり取りできる仕組みを導入することも重要である。また、地域や現地市民社会の強化の為にはNGOだけによる活動ではなく、国や国際機関の包括的な取り組みも重要なことから、それらのアクターへの働きかけが出来ることもNGOに必要な能力と言える。アドボカシー活動の有効性に関しては、目的とすべき変化に沿った組織構造を構築することが重要であるという³³。組織構造と戦略・目標が一致することによってアドボカシーの効果は高まる。

NGOの組織運営に関しては、昨今活躍を目にすることも多い社会企業セクターの実態も参考になる。新公益連盟が行った調査によると、働き方改革も徐々に進んでおり、労働環境やキャリア育成の

²⁹ 平成27年度NGO研究会：国際協力活動における地方のNGO/NPO能力強化（関西国際交流団体協議会/外務省委託）

³⁰ Humanitarian Aid on the Move (Groupe URD)

³¹ Charter for Change: Reinforce Local Actors (CHS Alliance, CAFOD, Start Network)

³² One Year On: The Grand Bargain and Localization (Wilton Park)

³³ Governing International Advocacy NGOs (Harvard University)

観点からも魅力的な職場にしようという機運がある³⁴という。社会企業セクターの平均収入は383万円と、一般の中小企業の水準に位置し、平均作業時間は短く、多様な働き方（在宅・リモートワーク・雇用形態の一時的な移行・フレックスタイム）なども進んでいるという。また、今後の売り上げや雇用に対する経営者の強い意志も存在し、約半数の団体が自発的学習を施す若手職員用の施策を導入しており、約3割がメンター制度を導入している。NGO業界においても多種多様な働き方、そして社会課題解決のプロとしての妥当な報酬レベルを確保するべきではないか。

また、社会的にNGOの存在を更に認知してもらうためにはどうしたら良いのだろうか。平成26年度NGO研究会の調査³⁵によると、NGOは個別の組織名ではあまり知られておらず、属性のレベルでの認知が高い。また、国際問題より国内の社会課題解決が重要と考えている人が半数以上いる。「認知→理解→興味→行動」のステージの中で、自団体はどこに位置するのかを各団体が把握し、どこにボトルネックがあるのかを組織内で議論・明確化出来るようになりたいものである。日本では、欧米に比べ市民によるNGO等への寄付文化が定着しておらず、また資金力が豊富な財団が少ない。これら環境面での制約をどう乗り越えるか、今後のNGOセクターの成長戦略・基盤強化にとって不可欠な課題とも言える。最後に、戦後最悪の人道危機に直面している現況は現代の世代で変えるべきなのであろうが、現状を実際に誰がどのように変えるべきなのであろうか。この「How」の部分が一番難しい部分であるが、現状を変えたいと真に想う人々の間で活発な議論が展開され、国際協力NGOが2030年に向けて進むべき方向性が明確になるよう心より願っている。そのプロセスに少しでも寄与出来るよう、本研究会活動において様々なステークホルダーとコンサルテーションを実施していく所存である。

ステークホルダーコンサルテーションへの質問例

【新しい支援の在り方について】

- 社会・経済・環境的变化に対応する為に、NGOはどのような技術革新を取り入れていくべきか？
- NGOの開発・人道支援において、更なる持続的効果を生むために、現行のやり方をどの様に変化させ、どんなビジネスモデルをどう描いていけばよいのか。

³⁴ ソーシャルセクター組織実態調査2017 (新公益連盟)

³⁵ 平成26年度NGO研究会：NGOのコミュニケーション戦略とその先にあるもの (JANIC)

- NGOは事業の質・量の成長を見通した際、どんな成長シナリオが理想と考えているのか。またどんな専門性をプロトとして磨いていく必要があるか。その為には既存の制度をどのように変革していくべきか。
- 科学技術の活用も含め、支援事業の何をどう変えれば現地コミュニティの更なるレジリエンス強化に繋がるのか。

【パートナーシップについて】

- 国際支援の仕組みにおける変革において、日本はどの様に貢献すべきか。また、ローカライゼーションにおける日本のNGOの立ち位置とは。その国際的認知に何をすべきか。
- 教育分野でNGOがもたらせる更なる価値は何か。既存の取り組みで伸ばすもの、あるいは新しく取り組むべき事項は何か。
- NGOが政府にとって真の戦略的パートナーとなる為にはどんな要素が重要か。また、現在のパートナーシップを強化させるためには双方が何をすべきで、どんな状態を目指すべきなのか。
- 企業連携においてNGOが価値をCo-Createしていく存在になる為には何をどのように強化すべきか。また、企業はNGOから何を具体的に期待し、どんな団体と組みたいのか。官、民、そして市民社会の三つ巴の連携をどのように構築できるのか。

【市民社会の発展について】

- 日本の市民社会はどうあるべきなのか。特に国際関係・国際協調・国際支援の今後を考えていく上で、市民社会の将来の姿・成熟度とはどのようなものか。
- 方向性の決定やアドボカシー活動に欠かせない調査や分析などのシンクタンク機能は誰がどの様に、そしてどんな協力によって構築すべきか。
- NGOは世論に対して何をどの様に発信し、働きかけていくべきだろうか。また、メディアとの連携で更に強化すべきところは何か。
- 海外での経験値を国内の課題解決と結びつけるべきか。結びつけるのであればどのようにもっと結び付けるべきか。