

京都府におけるプロボノに関する 実態調査報告書

2014 年 12 月 1 日

 京都府立大学 京都政策研究センター
KYOTO POLICY INSTITUTE

京都府府民生活部府民力推進課

はじめに

2010 年は「プロボノ元年」と呼ばれる。しかし、プロボノという概念は非常に新しい概念のように思われがちであるが、その歴史を辿ってみると、「狭義のプロボノ」か「広義のプロボノ」か、という違いはあるものの、実に四半世紀以上のプロボノの歴史がある。その意味では、プロボノとは決して新しい概念とは言えず、むしろ本格的に普及したのがこの数年と見るべきである。

「プロボノ」とはラテン語の「Pro Bono Publico（公共善のために）」を語源とし、「社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動」のことを意味する。この定義からすれば、通常のボランティアとも違うし、有償のプロフェッショナルサービスとも違う。その中間と言えるし、ある意味でそのハイブリットとも言える。ともあれ、「公共（善）のため」という所に最大の特徴があり、公共サービスの担い手である行政や NPO とは切っても切れない今日的なキーワードである。

ところで、京都府においては 2008 年より「京都府地域力再生活動アドバイザー」という府内の「地域力再生活動」を行う団体に対して、各分野での先駆者や専門家によるアドバイザーの派遣・応援する制度を実施してきた。2014 年 5 月現在で「92 名」の方が登録されている。その分野もまちづくり、子育て支援、中間支援団体、環境 NPO、若者就労支援、政策づくり、マスメディア、起業家育成、IT サポート、アート、女性の就労支援、環境教育、農業系、若者の活動サポート、広報、と実に幅広い。しかしながら、この制度は一団体に付き年 1 回までしか使えない、企業人の参画が少ないなど、いわゆる従来のプロボノに比べれば、やや単発かつ個人的な支援となっている。

そこで、本調査では、京都府の「次の」地域力再生活動につながるような「京都版プロボノ」を構想すべく、わが国の NPO を取り巻く課題の整理、プロボノに係る先行研究のレビューを行った後、都道府県におけるプロボノ活用のための先進事例の実態調査及び「京都府地域力再生活動アドバイザー派遣事業」検証を行い、とりわけ京都府にふさわしいプロボノのあり方を提言する。

具体的には、①NPO セクターの課題の整理、②わが国のプロボノに関する文献調査、③プロボノを推進する先駆的な団体の事例調査（行政・NPO）、④「京都府地域力再生活動アドバイザー派遣事業」の検証を行った上で、最後に京都府版プロボノのあり方を提言する。

本報告書が京都府における地域力再生のために少しでも貢献できれば望外の幸せである。

目次

はじめに	p. 1
第1章 NPO とプロボノ	p. 3
第2章 プロボノとは何か	p. 4
第3章 都道府県におけるプロボノ活用の実態について（先進事例調査）	p. 14
第4章 「京都府地域力再生活動アドバイザー派遣制度」の検証	p. 32
第5章 政策提言「京都府におけるプロボノ活用方策」	p. 36
おわりに	p. 39
参考文献・資料	p. 41
研究会の記録	p. 44

第1章 NPO とプロボノ

本章では、わが国における NPO の誕生背景、また現行の NPO の課題を整理し、プロボノが注目される背景について考察する。

1-1 ボランティア元年と NPO

わが国における NPO¹の起源は、「ボランティア元年」と言われた 1995 年の阪神淡路大震災とされる。その際に全国から駆けつけた 200 万人を越えるボランティア活動を持続可能な社会の装置にすべく、1998 年に市民立法（議員立法）により「特定非営利活動法人促進法（以下、NPO 法）」が制定され、多くの任意団体やボランティア団体が特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）という法人格を取得できるようになった²。行政を第 1 セクター、企業が第 2 セクターとするならば、NPO（NPO 法人を含む）は第 3 セクター（Third sector）に位置づけられる。また、内閣府によれば、現在の NPO 法人数は 49,310 法人³であり、まもなく 5 万の大台に乗る勢いである。この数字を多いと見るか、少ないと見るかは人それぞれの判断であるが、例えば、全国に点在する郵便局が全国に約 24,502⁴、コンビニが 51,363 店舗という数字を踏まえれば決して少なくない数字であると言える。

1-2 NPO を取り巻く課題

量的側面だけをみれば確かにセクターに括れるかもしれない。しかし、雇用面や財政面、マネジメント面など質的側面からその実態を見ると、歴史的な蓄積の乏しさもあり、他のセクターに比して非常に心もとない現状が浮かび上がってくる。内閣府が全 NPO 法人を対象に 2013 年度に実施した「平成 25 年度特定非営利活動法人に関する実態調査（回収率 29.8%。n 数=13,130）」によれば、職員数は 5 名（うち有給職員は 3 名、常勤有給職員となると 1 名）、ボランティア数は 10 名、総収入金額は 662 万円、総支出額は 618 万円、経理専門の担当者がいる割合 30.6%、自身のホームページで情報公開している法人は 40.1%⁶と報告され、学生から見ても「就活の候補先」⁷にはなり得ない職場環境となっている。俗に NPO が「人なし、金なし、暇なし」と揶揄されたり、「男性の寿退社」と言われる所以である。ともあれ、本調査研究で取り上げるプロボノは、こうした NPO を取り巻く概況、とりわけその課題解決の旗手、そして新たな市民社会セクターの担い手として登場した。

¹ NPO のことを CSO（Civil Society Organization）と呼称する場合もあるが、本報告書では NPO で統一する。なお、特段の断りのない限り、NPO とは民法第 34 条の公益法人などを含む広義の NPO のことを指し、NPO 法人（狭義の NPO）と区別する。

² NPO 法の第一条に「特定非営利活動を行う団体に法人格を付与すること等により、ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与すること」とある。

³ 内閣府ホームページ（<https://www.npo-homepage.go.jp/portalsite/index.html>）より。2014 年 8 月 31 日現在。

⁴ 日本郵便（http://www.post.japanpost.jp/notification/storeinformation/pdf/02_85.pdf）の調べ。2014 年 9 月現在。

⁵ （一社）日本フランチャイズチェーン協会（<http://www.jfa-fc.or.jp/folder/1/img/20141020141200.pdf>）の調べ。2014 年 9 月現在。

⁶ これらの数字はいずれも認定・仮認定を受けていない通常の NPO 法人の数字を採用している。ちなみに認定・仮認定を受けている NPO 法人は、10 月 24 日現在で、528 団体ということで全体の 1%程度に過ぎない。

⁷ 米国の就活ランキング（universum）では、Teach For America（TFA）という NPO が文系部門で例年 5 位以内にランクインしている。2010 年度は 1 位に輝いた。

第2章 プロボノとは何か

本章では、プロボノの定義や普及した背景やプロボノ団体、支援対象、またそれぞれのセクターにおけるプロボノの現状について考察する。

2-1 プロボノの定義

プロボノとは、端的に言えば「社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動」（嵯峨 2011 : 24 頁）のことである。わが国ではその多くが企業人の有志によって担われている。プロボノはいわゆるボランティアや有償のプロフェッショナルサービスとは違う。ある意味ではその中間的な概念であり、またある意味ではそのハイブリット的な概念である。ともあれ、企業の CSR 活動や企業人の新たな働き方として、また、新しい公共サービスの担い手として登場し、NPO の弱点を補完する存在として昨今に注目が集まっている。プロボノの語源は表 1 にあるようにラテン語の「Pro Bono Publico」⁸に由来する。英語で言えば、「For Good Public」、すなわち、「公共善のために」、職業を通じた得た専門的知識やスキルを持った複数の社会人が、産学公 NPO のセクターを越えて、外部の視点から一定期間 NPO に関わり提供される専門的な知見やノウハウ、及びボランティア活動」がプロボノであり、本論でもこの定義をプロボノの定義として採用する。

表 1 プロボノの意味（ラテン語・英語・日本語）

ラテン語	英語	日本語
Pro	For	～のために
Bono	Good	善・いいこと
Publico	Public	公共的な

（出所）嵯峨生馬（2014）

プロボノはもともと欧米において、1980 年代初頭⁹から無料法律相談など主に「法曹による無償の公益的活動¹⁰」との意味で使用されてきた（梅田 2012 : 95 頁）。本報告書ではこれを「狭義」のプロボノと称する。その意味ではプロボノは四半世紀以上の歴史があり、決して新しい概念ではない。しかし、2001 年に米国サンフランシスコで設立された Taproot Foundation¹¹の活動の広がりからプロボノの定義が広義化し、本報告書でいうプロボノ（広義）の意味に変容していった（梅田 2012 : 99 頁）。ともあれ、プロボノを論じる際は、「狭義」「広義」を区別して使用する

⁸ 日本は略称化した呼称を好む傾向があるが、「publico」の単語が落ち「Pro bono」と使用されるようになったのは日本ではなく米国においてである（角田 2003 : 37 頁）。

⁹ 全米法曹協会（ABA）が 1983 年に採択した「法律家職務規範規則」の中で「公益的法的役務提供を行わなくてはならない」と明記されたことがプロボノが広がった源流とされるが、もっと広く捉えれば 1908 年に採択された「倫理規範」の中で「弁護士業務は司法の一分野で、単なる所得を得るための職業ではない」と記されたのがそもそものルーツとの節もある。

¹⁰ ①法律専門家を雇う資力のない低所得者に対する直接又は間接の法的役務提供、②司法アクセスの拡充や手続きの簡素化、司法救済の質的向上に関する活動、③司法アクセスが不十分な個人や集団の市民的権利を保護するための活動、④災害の被災者や被災者を支援する団体に対する法的役務提供、⑤非営利団体や地域団体に対する法的助言など公共の福祉に適合した活動、⑥慈善、宗教、市民、政府、芸術、文化、教育、専門、その他の 6 分類。

¹¹ アーロン・ハースト氏が 2001 年に設立。主要 5 都市にオフィスを構え、現在 40 人のスタッフで運営。1 万 5000 人以上の会員が登録されており、1500 以上のコンサルティングで 1 億ドル以上の価値を提供している。

必要がある¹²。

ところでわが国においても、基本的には米国と同じく法曹界¹³から広がるプロボノ（狭義）の歴史を確認できる。しかし、2003 年の「CSR 元年」以降に、Taproot Foundation の日本版とも言える特定非営利活動法人サービスグラント（以下、サービスグラント）が設立されたこと、また 2009 年に時の政権が「新しい公共」を標榜し、全国的に NPO 支援政策が展開されたことなどがあいまって、米国同様にプロボノの意味が広義化し、2010 年に「プロボノ元年」を迎えるに至った。表 2 にあるとおり、この時期は多くのメディアでもプロボノが取り上げられ、社会的認知も広まった。

表 2 プロボノ元年（2010 年）の主な報道

日時	媒体	タイトル
2010 年 4 月 27 日	テレビ東京	新しい働き方プロボノが上陸
2010 年 7 月 1 日	NHK	広がるプロボノ 新たな社会貢献
2010 年 8 月 10 日	日本経済新聞	プロボノで若手育成
2011 年 3 月 1 日	朝日新聞	ふるさとプロボノ各地で産声

（出所）嵯峨生馬（2014）

米国では「ホワイトカラーボランティア」と呼ばれることもあるが、ボランティアやビジネスとの概念の異同はどうなのであろうか。内閣府が 2011 年度に行った「国民生活選考度調査（N=2802 人）」のアンケート調査によれば、「これまで参加したかったが、今後は自ら参加したい」と回答した者が 33.5%（938 人）おり、「これまでも参加していたが、今後はもっと活動を増やしたい」と回答した人を合わせると、約 50%の方がボランティアに対して前向きな回答をしている。その意味では、「時間や労働の寄付がボランティアである」（近藤、2014）との見方もでき、プロボノとボランティアは非常に親和性が高いことが分かる。前出の Taproot Foundation でも「Volunteering Redefined（ボランティアを再定義する）」といコピーが使われている。ただし、プロボノとボランティアの明確な線引きは難しい。その 2 つを見分けるポイントは、「提供される支援の内容が、その人がもし企業等を対象に役務を提供すれば当然にプロフェッショナルとしての対価や報酬を得られる仕事であるかどうか」だとされる（嵯峨、前出）。とはいえ、「有償ボランティア」という概念もあり、完全に差別化することは困難である。他方、ビジネスとの差異は目的が「公共善」かどうかで判断ができ比較的分かりやすい。しかしながら、こちらについても近年は CSR や CSV（Creating Shared Value）などの考え方が普及し、明確な差別化が難しくなっている（表 3）。ともあれ、一般的なボランティアでは職業性やキャリアはあまり問われないが、プロボノではたとえば、広報・マーケティング・事業戦略などプロフェッショナルなスキルが必要とされる（大阪ガス、2013）、というのが最も分かりやすい差異であろう。

¹² 本報告書では、注記がない限りはプロボノとは「広義」のプロボノのことを意味する。

¹³ 日本の弁護士数は、2012 年 3 月現在で 3 万 2107 人おり、このうち 667 人が企業や団体内弁護士である。

表3 プロボノ・ボランティア・ビジネスの比較

	ボランティア	プロボノ	ビジネス
目的	公共的・社会的な課題解決を目的とし、営利を目的としない。		営利を目的とする。
手段	職業上のスキルに限らず、幅広い参加方法がある。	専門的な知識や技術、スキルを活用する。	
対価	基本的に無償であることが前提であり、どこからも利益を得る見込みがなくても取り組む。有償ボランティアと言われるように、実費相当額は支援対象となる側が負担したり、第三者によって補填されたりする場合がある。		何からの方法で利益を上げる見込みがある。

(出所) 嵯峨生馬 (2011)

2-2 米国でプロボノが普及した背景

次にプロボノ大国と言われる米国でプロボノが普及した背景を確認したい。というのもこの分野で約10年先を行く米国の事情を知ることでもわが国でも参考になる点があると推察されるからである。佐々木・塚本 (2013) によれば、それは、以下の3点に集約できる。1点目は「知識社会の成熟度の高まり」であり、これは社会人一人一人が自らの専門性を認識し、その価値を発揮することで社会に貢献し給与を得たいと考える人が増えたということである。また、SNSなどのソーシャルメディアの普及もこれに拍車をかけた。この点はわが国においても、大学進学率がユニバーサル¹⁴時代に入り、「知識基盤社会」や「ナレッジワーカー」という言葉が定着した今、まさに同じことが当てはまるであろう。SNSの普及率¹⁵についても申し分ない。2点目は「社会全体でWIN-WIN-WINの関係が構築出来ている」ことである。これは米国ではクライアントがプロボノにより助かるということだけでなく、プロボノにとっても、コンサルの実戦経験を積める、様々な高度人材との人脈ができる、場合によってはクライアントに転職できるなどのメリットがある。また、プロボノを派遣する企業にとっても、企業が営利目的だけではないということを知らしめることができCSRや中間管理職研修の一環になっている面があるということである。さらに、社会全体にとっても、失業率が改善するという効果あるいは傾向も確認されている。この点はわが国においてはまだプロボノが普及初期段階にあることもあり、CSRに積極的な一部の企業やボランティアな一企業人でしか確認できない。しかしながらプロボノ登録者やそのマッチングの動きは年々増加傾向にあり、ある意味時間の問題と言えるかもしれない。3点目は「スキル管理やマッチング機能などのインフラ機能の普及」である。これは先ほどのTaproot Foundationがまさに好例であるが、米国では、スキルを提供したいボランティアと、それらのスキルを活かしたいNPOをマッチングさせる仕組みが完全に確立している。この点はわが国においてはまさに日本版Taproot Foundationとも言えるサー

¹⁴ 教育学者のマーチン・トロウによる概念。該当年齢人口に占める大学在籍率15%未満の状態では、大学は「エリート型」のシステムをとる。15%~50%の段階になると「マス型」のシステムに移行する。50%を超えると大学は「ユニバーサル・アクセス型」という段階を迎える、と論じた (3-15 頁)。

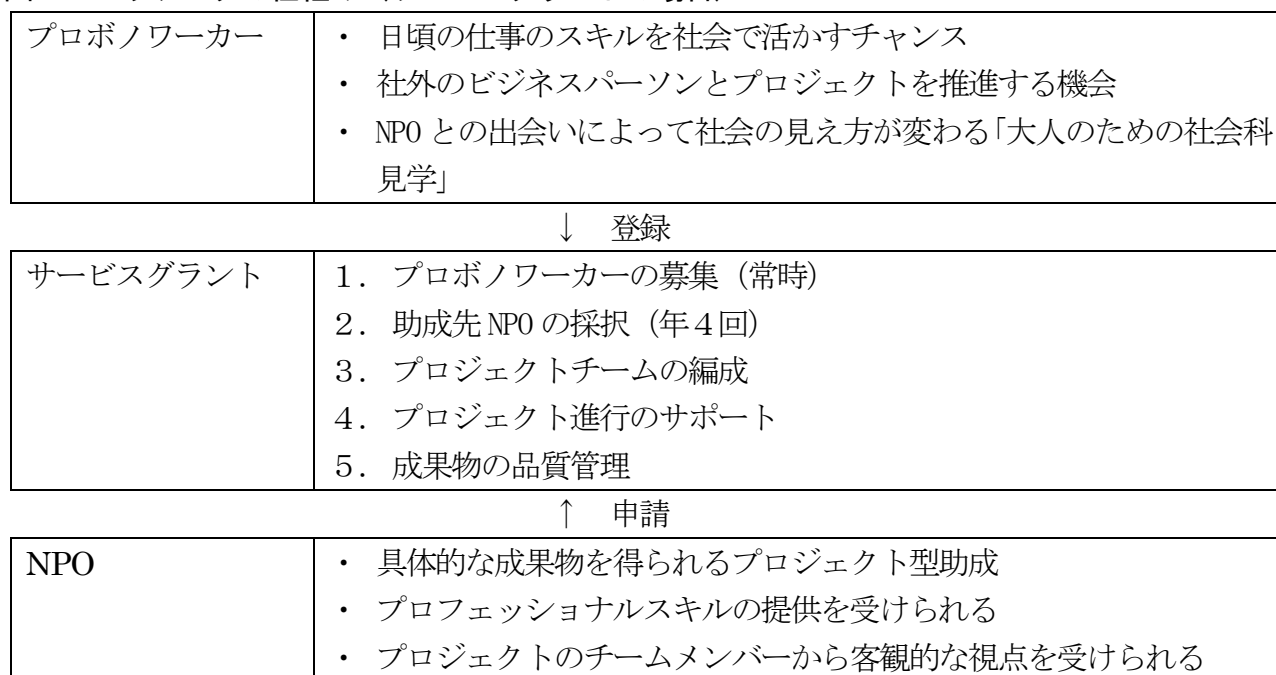
¹⁵ ICT総研の調査によると、わが国のSNS利用者は2014年現在で6,023万人 (普及率は61%) となっている。ちなみにfacebook利用者は約2,200万人で普及率17% (世界14位)。

ビスグラントはじめ、複数のプロボノ団体に今後期待したいところである。当然のことながら、米国とわが国では、社会構造や社会制度、歴史などが違うため単純には比較できない。しかし、それでもなお米国の事例から示唆される点は少なくない。翻って、「行政によるプロボノ活用」の動きは米国にはあまり見られない。この点はわが国独自のプロボノ活用の意義を今後見出すことができる可能性を示唆している。

2-3 プロボノ団体

わが国では、先述のとおり2010年にTaproot Foundationに影響を受けたサービスグラントやSVP東京、プロボノ・コンサルティングネットワークなどのいわゆるプロボノのマッチング団体（以下、プロボノ団体）が設立された。マッチングの仕組みは図1のとおりだが、5～6人で1つのチームをつくり、週5時間を目安にプロジェクトに関わり、全員で7回程度の会議などを行い、半年後に成果物を提供するのが標準モデルである。プロボノへの参加者は、米国に比べれば、母数そのものはまだ少ないが、プロボノワーカー数、プロジェクト数ともに右肩に上がりに伸びている。嵯峨（2014）によれば、2014年10月30日現在で、サービスグラントの登録プロボノワーカー数は2,244人、プロジェクト実施件数は186プロジェクトとなっている。また、佐々木・塚本（2013）によれば、2013年現在でプロボノ・コンサルティングネットワークの登録者は約230名、プロジェクト数は約70となっている。とはいえ、わが国の場合、まだ歴史が浅いこともあり、①国や自治体の支援がなく、個人の活動に留まる例が多い、②従業員を積極的にプロボノに参加させる企業が少ない、③マッチング機能を持つインフラがまだ未発達、という課題が指摘されている（佐々木・塚本、前出）。

図1 マッチングの仕組み（サービスグラントの場合）



（出所）阿部まさ子（2010）

2-4 プロボノの支援対象

プロボノの支援対象は、NPO であることが多い。しかし、「公共＝NPO」だけではない。中には行政機関、学校、保育園、病院、福祉施設などの公共的な性質を持つ機関を支援する事例もある。

たとえば、米澤（2012）によれば、東日本大震災の復旧・復興活動の一環として、大学の図書館員がプロボノとして、地域の図書館の復旧を支援した事例¹⁶がある。ここではプロボノという概念を組み込むことにより、単なる「支援」という枠組みを超えた「自らの職業に関する領域での社会への寄与と自己実現」の場となることが示唆されている。

また、地域活性化や産業創造などの観点から、地場産業の再生に取り組む中小企業や社会課題の解決をうたう企業を対象とすることもある。

2-5 プロボノと企業

わが国におけるプロボノの担い手として近年注目を集めているのが企業によるプロボノ活動である。たとえば、NEC やゴールドマンサックス、パナソニック、マイクロソフト、三井住友銀行といった大企業の社員が環境 NPO の営業資料の作成をしたり、教育 NPO の業務フローを設計したりといった事例が多く報告されている（池田、2013）。その中でもとりわけ NEC の「社会起業塾¹⁷ビジネスサポーター」というプログラムは企業のプロボノの嚆矢とされる。池田（前出）によれば、NEC では、社会貢献プログラムの推進の中期テーマ¹⁸や基本方針¹⁹まで策定されており、まさに全社的に推進されているのが特徴である²⁰。また、特徴としては、圧倒的に 20～30 代の若手社員の希望者が多く、男性よりも女性の方が社会貢献活動に積極的という特徴も見られるという（池田、2010）。

企業によるプロボノの主なメニューとしては、①ウェブサイトの構築あるいはリニューアル、②印刷物の作成、③プレゼンテーションの作成あるいは補助、④プログラムの運営マニュアルの作成、⑤その他（顧客管理、在庫管理の改善・強化など）などが多い。なお、NPO 側が係る支援は原則無償であるが、印刷代などの経費や交通費などは実費精算となり、かかっても 15 万円程度だという。普通に依頼すれば 200～300 万円係るものあることを鑑みれば、資金難が多い NPO にとってはかなり重宝したい仕組みである。

社員がプロボノに参加する動機あるいはメリットとしては、①社員自身が己のスキルの汎用性を知ることができる、②職場以外のネットワークが広がる、③相手方の NPO と協働することで、社会の様々なことへの問題意識が芽生える、④社員同士の（会社の仕事を越えた）つながりが生まれる、⑤自分の働き方を見直し、ひいては生き方を見つめ直す、以上の 5 点が指摘されている（大ガス、前出）。

¹⁶ この事例では、単に図書館の復旧だけでなく、①避難所への書籍の送付（短期的な取り組み）、②震災記録のアーカイブ（中期的取り組み）、③地域情報の発信（長期的な取り組み）など図書館という資源を活用した多様な取り組みが展開された。

¹⁷ 食・農業・医療といった分野で、社会問題の解決をめざす NPO や企業で若手社会起業家として活躍する人材を支援する塾として 2002 年から始まっている。

¹⁸ ①安心・安全な社会づくり、②気候変動への対応と環境保全、③すべての人がデジタル社会の恩恵を享受、④多様性に富む人材の育成の 4 つ。プロボノはこのうち④に位置づけられる。

¹⁹ ①経営資源の有効活用、②NPO/NGO との協働、③グループ会社の連携と社会参加、④企業イメージ・評判の向上に寄与の 4 つ。

²⁰ 2013 年現在、11 の社会起業家のために、71 名の社員をプロボノとして派遣。NEC の場合、1 チーム 5～8 名、一人あたり週 3 時間くらいのボランティア、月 1～2 回全体前期、半年で成果佛、という概要。

ともあれ、プロボノを通じて社員としては、「仕事と余暇のあり方」「ビジネスとボランティアのあり方」「個人と公共のあり方」を再考するきっかけになり、一言で言えば「社員の自発性や社会性、社会的感度を高める」ことに貢献していることが分かる（池田、2012）。一方、企業としては、人材の活性化、仕事のモチベーションアップにつながるなど中長期的には会社の発展に結びつくと認識している。このことから、プロボノとはまさに、NPO、企業双方にとって Win-Win な仕組みになっていることが分かる（労働基準広報、2011）。

2-6 プロボノと行政

近年は行政におけるプロボノ活用事例が増えている。関わり方としては、①自治体職員が個人としてプロボノ活動に参加する場合、②プロボノ活動を間接的にサポートする場合、に大別される（佐々木・塚本、前出）。

前者であれば、自治体職員のもつ「制度などの専門知識」により直接NPO等に助言ができ、後者であれば、会議室などの無償貸与²¹やマッチング組織の認定を行ったり、実際にマッチングしたり、ということが行われている。いずれにせよ、その多くは「地域づくり支援」施策として展開されていることが多い。

嵯峨（2014）の分類によれば、縦軸を「専門的—一般的」軸、横軸を「普及啓発—実行支援」軸で取った場合、プロボノの位置づけは、図2のようになる。つまり、プロボノは、アドバイザーやコンサル派遣よりも実行支援の力が強く、また通常のボランティアや業務委託よりも専門性も高いところにある。当然のことながら、これ以外にも例えば軸を「ワンポイント—事業基盤」軸にしたり、「市町村—都道府県」軸にしたりなど様々な分類ができる。

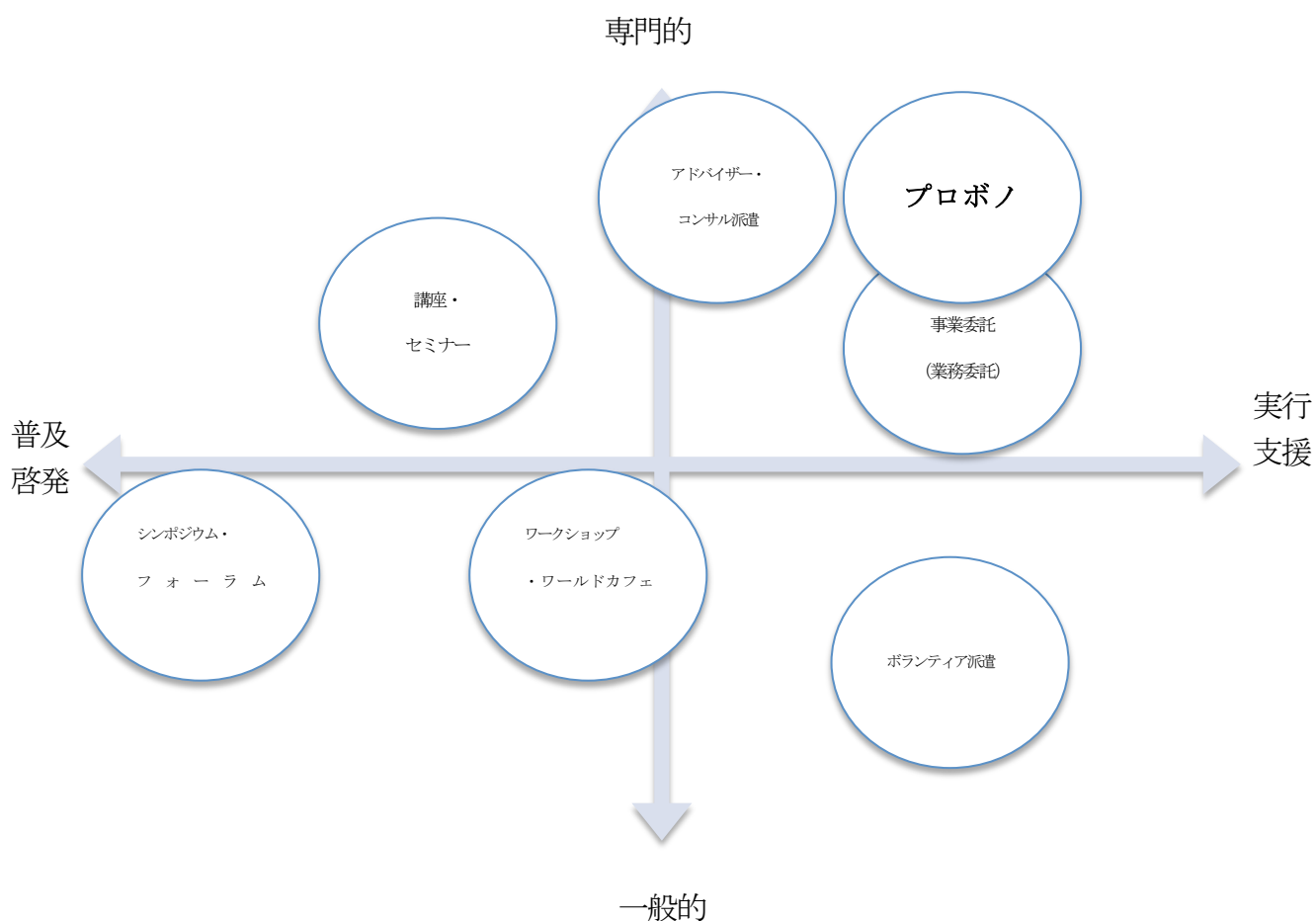
また、プロボノが地域づくりに期待される効果としては、①重要施策を重点的に推進できる（地域外のプロボノ人材を招致することで、地域のリソース不足を補い、地域社会における重要性の高い施策に対して重点的に取り組める）、②発信力向上や基盤強化に寄与できる（広報やマーケティングなどを通じた成果物を提供することで、重要施策の発信力が高まったり、自立的な事業運営に向けた基盤強化を図れる）、③地域の人材育成効果が期待できる（プロボノワーカーとの協働を通じて、新しい人のつながりを創出。同時に、地域住民に対する刺激を生み、地域の人づくりにつながることも期待できる）とされる。一言で言えば、プロボノは「変革に必要な実行力・推進力を補強する強力な助っ人」になっている。

なお、サービスグラントの分類によれば、行政におけるプロボノの協働事例は、大きく3つに分類されている。それぞれの実績は表4のとおり。

- ① 直営型：神奈川県、大阪市、奈良県生駒市
- ② 地域交流型：鳥取県、兵庫県豊岡市、北海道下川町、観光庁、環境省
- ③ 人材育成型：鳥取県（再掲）、広島県、佐賀県

²¹ 大阪ではオンブズマン活動、消費者運動、公害対策運動等をしている市民や弁護士を支援するために中坊公平氏がビルの一室を「プロボノセンター」として開放している事例がある。

図2 地域づくり支援施策におけるプロボノの位置づけ



(出所) 嵯峨生馬 (2014)

表4 行政における主なプロボノ協働実績一覧

モデル	行政機関名	事業年度	支援対象	支援内容	件数	ワーカー数
直営型	神奈川県 (かながわ県民サポートセンター)	H22 年	NPO	広報	2	15
	大阪市	H24～	地域活動協議会	広報、事業計画、拠点活用、イベント活性化企画	21	94
	奈良県生駒市	H26	NPO・地域活動団体	広報、資金調達、課題整理	5～10	30～40
地域交流型	兵庫県豊岡市	H23	豊岡市 HP	HP リニューアル	1	5
	北海道下川町	H23	町特設 HP	HP 開設	1	5
	観光庁	H23	被災地復興支援団体	団体紹介資料	2	8

				作成		
	環境省	H25	国立公園	広報	1	5
人材育成型	広島県	H23～24	NPO	広報、事業計画 立案	2	約 10
	佐賀県	H23～24	NPO	広報、マーケティング、事業計 画立案	6	約 30
地域交流型& 人材育成型	鳥取県	H26	NPO	広報、マーケティング	3	約 15

(出所) 嵯峨生馬「行政職員のためのプロボノセミナー」レジュメ (2014)

2-7 プロボノに関する研究動向

最後に、プロボノに関する研究動向、とりわけ行政におけるプロボノ活用についての議論の実際を確認する。まず前節で述べたとおり、プロボノには「狭義」と「広義」があり、先行研究も基本的にはこの2つの流れを確認できる。「狭義」のプロボノについては、わが国の多くの弁護士が所属する「日本弁護士会」「日本弁護士協会」「日本弁護士連合会」、多くの司法書士が所属する「日本司法書士会連合会」²²など法曹界の蓄積がある。例えば高山は「米国の法律事務所の多くは、プロボノ・ワークと称して、低所得者や公益法人その他公共の福祉に資する団体に無償ベースでの法務サービスを提供する」(高山 1998 : 36 頁)と米国のプロボノ事例をわが国に紹介した。また、ピーター・スターン/阪田 (2004)、池永 (2010) など類似の論考である。しかし、いずれも米国の事例紹介に留まっており、梅田 (2012) を除けば、わが国への応用可能性に触れるものはほぼ皆無であった。次にわが国の弁護士界におけるプロボノ活動については、藤野 (2001)、高橋 (2005) がプロボノも含めた弁護士の公益活動の義務化²³について論じたほか、林 (2005)、小海 (2005) などがそれぞれのプロボノ活動を紹介している。この中で「弁護士のプロボノ活動という言葉はよく知られている」(藤野 2001 : 24 頁)、「プロボノ活動という概念は決して高尚なものでも特別なものでもなく、当たり前のことを当たり前に行っていくための法律家の便法にすぎない」(小海 2005 : 22 頁)とあるように、弁護士界におけるプロボノ(狭義)はこの当時にはかなり普及していたことが分かる。また弁護士個人として様々なプロボノ活動²⁴の蓄積があること、業界としてプロボノに対してアクションを起こそうとしている様子なども窺い知れる²⁵。

隣接分野である司法書士の分野においても公益活動の必要性を論じたものがいくつかある。角田 (2003、2005)、小林 (2012) などが代表的であるが、ここでは「プロボノとは活動とは、(中

²² 2004 年には「プロボノ活動推進委員会」が設置された。

²³ 米国では 1980～1990 年の 10 年間にプロボノ活動が 10 倍以上増え、弁護士は ABA の 1993 年の規則改定に基づき、年間 50 時間(多い弁護士は 60 又は 100 時間)のプロボノに従事すべきとされた。これを受け、2011 年 3 月現在で 145 の法律事務所が「ローファーム・プロボノ・チャレンジ」に書名した。また韓国でも年間 30 時間のプロボノ活動が義務化された。一方、イギリスやドイツ、フランスでは法律扶助制度が充実していることもあり、義務化されていない。日本では東京都・大阪府・神奈川県など大都市を抱える弁護士会で義務化する動きが出てきている(30 時間)。

²⁴ 例えば路上生活者などの低所得者層や社会的弱者、離島などの司法過疎地住民、被災地住民に対する出張法律相談など。

²⁵ わが国では、2001 年に司法制度改革審議会が意見書の中で、憲法 32 条の「裁判を受ける権利」の実質保障という観点からなお不十分であるとして、一層の拡充を求めた。また同意見書は「弁護士は公共の空間」において正義の実現に責任を負うという社会的責任をも自覚すべきである。その具体的内容や実践の様態には様々なものがあり得るが、プロ・ボノ(注：原文ママ)「活動等により社会に貢献していくことが期待されている」とも指摘された。

略) 儲からないことかもしれないが、社会のために力を出しあいましょうということ」(角田 2003 : 36 頁)、「プロボノ活動とは、(中略)困っている人を助けたい、よりよい社会システムをつくりたい」(角田 2005 : 3 頁)と一見「広義のプロボノ」を匂わせつつ、「プロボノとは特殊な資格や知識経験をもってする公益活動」(同 : 2 頁)と紹介されている。つまり、司法書士会も弁護士界と同じように、あくまで法曹界全体として「プロボノ(狭義)活動は公益活動として責務」とされ、本論の照射である「広義」のプロボノ例や都道府県など行政を絡めたプロボノ活用例につながる先行研究は皆無であった。換言するならば、法曹界を中心とする「狭義」のプロボノと「広義」のそれとの間には、公共善のために困っている人を助けるという共通点はあるものの、その歴史や対象とするもの、専門性の解釈、義務化の必要性などを巡り、大きく距離感があると整理できよう。

それでは「広義」のプロボノの先行研究についてはどうだろうか。こちらについては大きく①サービスグラントなどプロボノ団体²⁶をテーマにしたもの、②企業におけるプロボノの実践をテーマにしたもの、③その他、の3種に大別できる。①については、プロボノ団体を代表する嵯峨(2011)と佐々木・塚本(2013)が代表的である。嵯峨(2011)では、プロボノの定義や意義、サービスグラントの事業、海外でのプロボノ事情などが体系的に紹介されている。ただし、行政という視点よりもどちらかというと企業によるプロボノ活用視点にウェイトが置かれている。一方、佐々木・塚本(2013)は、日本におけるプロボノの状況に対して「米国に比較して規模が小さい理由は、国や自治体の支援が少なく、個人の活動に留まる例が多い。(中略)国や自治体、企業などの意識が低いと言わざるを得ない」(佐々木・塚本 2013 : 66-67 頁)と、わが国のプロボノの規模がまだまだ小さいこと、行政や企業からの支援が弱く、今後より一層の関与が求められていることを指摘した。また行政によるプロボノについては「自治体職員のプロボノ参加(は有効)」と「(行政の役割は)プロボノ活動の間接サポート」(佐々木・塚本 2013 : 72-73 頁)と具体的な提言もある。①についてはその他、阿部(2010)、労働調査会(2011)、大阪ガス(2013)、近藤(2014)などもあるが、そのほとんどがサービスグラントをインタビューを紹介するに留まっている。

続いて②については、滝田(2010)、池田(2012、2013)などがある。ただし、これらは全て日本企業で初めて組織的にプロボノを活用したとされる NEC²⁷に関する論考である。したがって、一見するだけでは都道府県をはじめ行政によるプロボノ活用とは直接結びつかない。しかしながら、例えば、「(プロボノを通じて)社員の社会性や社会的好感度を高めることができる」(滝田 2010 : 47 頁)、「社員の自発性が生まれた」(同 : 48 頁)、「社員同士のつながりによって得られたスキルや情報、ノウハウなどの共有も有益だった」(同 : 49 頁)などプロボノによるアウトカムの指摘は、企業だけでなく、行政にも当てはまり得る指摘で示唆深い。なお、こうした企業によるプロボノ活用の動きは外資系含む大手企業²⁸にも広がっている(池田 2012 : 22 頁)。

²⁶ わが国のプロボノ団体はサービスグラントのほか、プロボノ・コンサルティング・ネットワーク (<http://www.probonet.jp>)、特定非営利活動法人ソーシャル・ベンチャー・パートナーズ東京 (<http://www.svptokyo.org>)、特定非営利活動法人二枚目の名刺 (<http://nimaime.com>) などが存在する。

²⁷ NEC では 2010 年から社会貢献の一環で「社会起業塾ビジネスサポーター」というプログラムを実施。具体的には、塾に集まる若手社会起業家が抱える経営課題の解決に対して、NEC の社員チームを派遣し、ビジネスマンの各分野の専門家(社員)が、職業上持っている知識やスキルや経験を活かして半年間社会貢献している。2013 年現在で 11 団体に対して 71 名の社員が参加した(池田 2013 : 25 頁)。

²⁸ 日本電気株式会社(NEC)、ゴールドマンサックス、パナソニック株式会社、三井住友銀行、UBS、日本 IBM 株式会社、

最後に③については実に多様である。例えば遠藤（2011）はアクティブシニアによるソーシャルビジネスの一環として、そこにつながる個人のスキルアップ、人的なネットワーク構築の手段としてプロボノを紹介した。しかし、内容はサービスグラントの紹介に留まり、特段新しい知見は紹介されていない。次に高橋（2012）は、コンサルタント会社が行うプロボノが社会貢献だけでなく、若手コンサルタントの技能形成に寄与するかどうかを検証した。そこでは、プロボノ経験を通じて「本業に対して視野を広げられる」「管理する側の視点を持つことができる」「本業とは別の新たな手順を創り出したり、あるいは落としどころを見つけたり対処方法が身に付く」効果があることを明らかにした。他方で、プロボノに参加した全員に同じ効果が出た訳ではないことも指摘している。どこまで行政に当てはまるかは不明であるが、先の NEC の事例と同じく一考の価値はあろう。あとは東日本大震災で壊滅的な打撃を受けた図書館の復旧・復興にプロボノが有効できることを明らかにした米沢（2012）などの蓄積があるが、本論の関心とは直接結びつかない。

以上のように、先行研究の中では「狭義」にせよ「広義」にせよ、都道府県を含め行政によるプロボノ活用については研究蓄積がほぼ皆無である。他方で、幾ばくかであるが、上記の先行研究から得られた知見の中には、行政におけるプロボノ活用にとって有益なエッセンスも含まれていた。

第3章 都道府県におけるプロボノ活用の実態について（先進事例調査）

本章では、行政、とりわけ都道府県におけるプロボノ活用に参考になる先進事例の実態について考察する。具体的には、プロボノ団体としてサービスグラント、SVP 東京、プロボノ・コンサルティングネットワーク、佐賀未来創造基金、プロボノを活用した都道府県として、神奈川県、佐賀県の事例を取り上げる。

3-1 特定非営利活動法人サービスグラント

日 時：2014 年 8 月 5 日（火）13:00～15:00

場 所：特定非営利活動法人サービスグラント

対 応：嵯峨生馬氏（代表理事）

訪問者：鈴木康久（京都府）

青山公三（京都府立大学）、杉岡秀紀（同）、村山紘子（同）※記録担当

（概要）

サービスグラント（以下、SG）は、2005 年 1 月に活動を開始し、2009 年 5 月 13 日に NPO 法人として設立された。2005 年から 2008 年までは、50～60 万円の規模の活動で、代表理事の嵯峨氏と、嵯峨氏の活動に共感した数人が活動する任意団体であり、寄付金も無かった。しかしながら、2009 年に日本財団から可能性を見いだされ、3 年間助成金による支援を受ける。HP のリニューアルや支援登録者リストのシステム化など、組織としての基盤強化が実現した。法人化の際に理事に企業人を迎え入れた。また、2009 年 12 月には初めてプロボノフォーラムを開催し、プロボノの認知度向上に寄与した。

サービスグラントは、NPO に対して「スキル」や「ノウハウ」といったサービスを提供することで NPO を支援する「プロジェクト型助成」を行っている。SG に登録しているプロフェッショナルスキルを持った社会人「プロボノワーカー」5～6 人のチームを編成し、SG の基準に則り審査・採択した NPO に派遣、NPO の希望した成果物を提供するために、約 6 ヶ月間にわたり支援を行う。常時、20～30 件近いプロジェクトが同時並行で進行中。

「プロボノワーカー」は、常時募集・登録しており、彼らの専門性はプロジェクトマネジメント、調査、マーケティング、デザイン、ウェブ制作等多種多様である（ただし、企画、マーケティングが最多）。なお、登録者のうち 20 代後半～40 代が 8 割、男女比は 6：4 である。

（組織体制について）

現在フルタイムスタッフは代表、事務局長を含めた 3 名であり、パートタイマーのスタッフが 7 名程度所属している。パートタイマーは、フリーランスのものが多く、ライターや編

集者、家業を持っている者、院生等である。また、2011 年 4 月に東京以外で初めての大阪事務所を設立しており、事務局長 1 人が常駐、東京事務所のメンバーが行き来している。

（資金の集め方について）

現在、企業からの委託が 5 ～ 6 本程あり、H24 年度からは大阪市からの委託（大阪市ホームタウンプロボノ）もあった。

セミナーに来た企業に対して営業を行っている。また、企業側から話を聞きたいと、コンタクトをとってくるところもある（企業が行うプロボノも原則ボランティアであり、時間外手当等はつかない）。

（認知度の獲得と助成申請の募集方法、NPO の選考基準について）

HP での PR と、毎月 1 回程度、NPO 向けの説明会を開催している。（各回 5 ～ 6 団体が参加）選考基準は、組織に関する基準、事業内容・手法に関する基準、期待される成果に関する基準、一部プログラムに関する追加基準を持っている。申請の際、SG が用意しているどのプログラム（成果物）に応募するかを決定してもらっているが、団体の状況やニーズを把握したうえでミスマッチと判断した場合は、他のプログラムを事務局から提案する場合もある。なお、NPO の立ち上げ支援はしていない。

（NPO 側の受入準備について）

基礎情報やプロボノに期待する成果の助成申請フォームへの記入、SG のアカウントディレクター（以下、AD）によるヒアリングへの対応がある。採択された際には、NPO と SG が契約締結を行う（ワーカーは独自に SG と契約締結）。ワーカーの交通費等、経費は NPO が負担する。

（プロボノワーカー選考基準について）

登録は誰でも出来るが、毎週開催している説明会にまず参加してもらい、SG のプログラムに関する理解を深めてもらう。また、スキル登録の際に、記入事項が具体的か、わかりやすいかも確認しているため、登録は行ったもののマッチングされない人は一定数存在する。

SG 事務局では、記入事項を精査し、必要に応じて、電子メールまたは電話による追加のヒアリングを行うなど、きめ細かいワーカーの状況把握を行っている。

（マッチング方法について）

まず、支援することが決定した NPO の情報をワーカーに提示し、参加したいプロジェクトに立候補する。各プロジェクトに対し 1 人の AD が配置されるが、他のワーカーに先行して彼らが NPO とコンタクトをとり、必要としている支援内容を聞き取り、必要な人材を考

え、立候補者の中からメンバーを選出。必要な人材が足りない・いない場合には、SG が所有しているリストで検索し、打診する。チームは、AD、プロジェクトマネージャーと、支援内容に合わせてコピーライターやマーケッター、ウェブデザイナー等で構成される。アカウントディレクターは、実務経験が 15 年以上あり、過去にプロジェクトマネージャーを経験したことがある者を条件としている。AD とプロジェクトマネージャーはチームの要であるため、必ずチーム編成前にコンタクトをとる。

なお、マッチングは 4 ヶ月に 1 回（年 3 回）行われているが、1 年間で 100 件程度が実現可能な範囲である。以前は年 4 回実施していたが、反省点を活かしていくために、あえて時間的余裕を作るようにした。

（企業のプロボノについて）

企業の委託で行うプロボノは、企業の CSR 活動方針に沿う支援先に対して、企業の従業員によるプロボノチームを組成する形が一般的で、SG はプロボノプロジェクトの立ち上げ、進行管理、アセスメント等を一貫してサポートする事務局業務を受託している。

企業の中で初めてのパートナーは NEC であり、NEC 社会起業塾から輩出された社会起業家を対象に、「NEC 社会起業塾ビジネスサポーター」として社会起業家の事業展開ニーズに応えるサポートを実施した。

（データベースのオープン化について）

SG では、プロボノワーカーのデータベースを構築して、登録者を管理している。このデータベースは、SG 以外のプロボノ運営団体においても、プラットフォームとして使えると考えており、佐賀の中間支援組織等も一時期利用していた。例えば、データベースの一部を、ある特定地域の人にだけアクセスが可能、などの仕組みも用意している。さらに、成果物の品質向上に役立てるため、プロジェクトの進行管理機能も兼ね備えており、データベースと連動して、SG のホームページには、プロジェクトの進捗状況が、進捗率（%）とともに表示されるようになっている。

（プロジェクト期間中について）

6 ヶ月を目安にしているが、7 ～ 8 ヶ月かかることもある（ワーカー側の対応の遅れ、NPO 側の遅れなど理由は様々）。SG の担当者は、担当プロジェクトチームのメーリングリストに参加し、対応が必要な場合にはメールを遡り状況を追いかけるようにしている。通常、AD から週 1 回の報告を受けているが、報告が無い時や進行していない場合には彼らへの働きかけを行う。

（評価について）

「進行中のプロジェクト」の進捗率は、プロジェクト開始前に1～3つのフェーズを設定し、その計画に従って測っている。また、支援先に対するアンケート調査をプロジェクト終了直後に、また、プロジェクト終了後半年～1年後には、ADをはじめチームメンバーが支援先を訪問してのヒアリング調査を実施している。さらに、2014年からは、全NPOを対象に、毎年同じ時期に定点観測を行っている。

（今後のビジョンについて）

SGが支部を作るのではなく、人材研修を通じて地域の組織支援をしていきたい。また、ニーズは顕在化していないが、人事（採用・評価）をプログラムに追加したい。加えて、支部を作るより、各地域のNPOセンター等でSGのような活動をする機関の増加を期待する。

（その他）

中間支援組織からの応募はあまりない。プロボノ・コーディネート・人材研修は、OJTで実施している。1人プロボノは、短期で取り組んでみたい気持ちはある。ただし、成果の大きさは変わるが、成果への道筋はチームでも個人でもさほど変わらないと考えている。長期的な関わりについては、同じNPOについての再採択は実績があるが、チームは変わっている（変わらないメンバーもいる）。プロボノを経験して、支援先の理事になった人が数名おり、賛助会員になる人は多数いる。

（考察）

本事例からは①説明会やセミナーを上手く打ち出し、企業からのプロボノワーカーを多く巻き込んでいる点、②企業や行政などから事業を受託し、多様な財源を確保している点、③プロボノのコーディネーター研修などを実施、マッチング人材を積極的に育成している点が京都府としては示唆深かった。逆に本事例の課題からは、対象とするNPO数やプロボノの期間など機会の公正性や課題解決の質担保につながる点について慎重な検討が必要であることが窺える。

（ヒアリングの様子）



3-2 ソーシャルベンチャーパートナーシップ東京

日 時：2014年8月5日（火）16:00～17:30

場 所：3×3 Labo

対 応：岡本拓也様（代表理事）、臼井清様（理事）、藤村隆様（事業統括）

訪問者：鈴木康久（京都府）

青山公三（京都府立大学）、杉岡秀紀（同）、村山紘子（同）※記録担当

（概要）

2003年に、アジア初の Social Venture Partners International の加盟団体として設立、2014年5月現在、パートナー数は114名である。パートナーは主に、コンサルタント、金融、経営者、メーカー、メディア、士業、研究者、公務員などで構成されている。20代～70代のメンバーがおり、平均年齢は30代後半。最近は50～60代も増えて来ている。現在の事業規模は約2000万円であり、その内訳はパートナー年会費（97,000円）と法人からの寄付である（内訳は6：4程度）。各支援団体に対して2年間の支援を行うが、毎年100万円（団体に振込）とパートナーによる協働（※）を提供する方法をとっている。投資の還元

先は社会である（投資先の、ある株式会社への2年目の資金提供は出資形態をとっているが、そのリターンは全て他の投資先に還元する予定）。2007年10月、ガバナンスと意思決定のスリム化を目的に、NPOの法人格を取得。経営会議は、パートナーが出入り自由のオープンな場としており、毎月開催している。理事会は3ヶ月に1回開催。ミッションは、投資協働先であるソーシャルベンチャーの成長、社会によりアプローチしていける個人=パートナーを生み出していくことであり、志ある個人に機会と出番を作り、当事者を生み出す仕組みを作ること。「共成長」がキーワードである。

※ SVP東京ではよりパートナーによるより主体的な関わりを重視し、ソーシャルベンチャーに対する『支援』、ではなく、ソーシャルベンチャーとの『協働』という用法に統一している。

（モチベーションについて）

社会の役に立ちたいが、その機会が無いと感じて参加している人がいる一方で、本業を通じたあらたな社会貢献の形を探す過程でSVP東京に関心を持った人もおり、多種多様である。

（パートナーについて）

公表はしていないが、事前にネットワークミーティングに来てもらい、2人のSVP東京パートナーと知り合ってもらう仕組みにしている。スキルはあるに越したことは無いが、みんな専門性・可能性をもっているというスタンスでいる。人を機能としてみるのではなく、共感ベースでチームを作っており、必要に応じて専門性をもつ他のパートナーをチームに参画させる仕組みとしている。また、5人以上集まって初めてチームが作れる。去年は8団体協働したが、60人程が動いていた。パートナーは年会費10万円やコミットメントの高さがある種のハードルになり、本気の人しか来ない仕組みとなっている。

（行政職員のプロボノ参加について）

パートナー114名のうち、行政職員は数名。行政職員は志が高く、もともと社会のために何かしたいという思いを持っているため、SVP東京が目指すところとも親和性がある。また、NPOの現場に欠かせない、組織基盤の強化につながる仕事の仕方（文書の作成・管理方法、行政とのスムーズなコミュニケーション、など）を実動しながら伝えることができる、活躍する場合が非常に多い。

（協働先の選考基準について）

投資協働先は、起業家精神、事業モデル、共感性、社会的インパクト、SVPとのマッチング、という5つの基準を持った上で、パートナーのコミットメントと議論の中で決めている。社会的インパクトは、パートナーによって定義は異なるが、パートナーとNPOの対話

によって定義を決めていく。投資先選考は、サイトビジティング、一次選考（書類選考）、二次選考（プレゼンテーション）を経て行われる。まず、パートナーを全ての応募団体に振り分け、各団体にパートナーが訪問してヒアリングを行う。その後、一次選考ではパートナーを約 20 人ずつの 10 チームに分け、5～10 団体を見て推薦する団体を決めるとともに、自分がどの団体にコミットするかの心づもりをしてもらう。この段階で、コミットを得られない 30 団体が落選となる（あくまでマッチングの観点からであり、将来性の高い団体が落選する場合もある）。一次選考では 6～7 団体にまで絞り込まれる。一次選考終了後、二次選考に向けての支援チームが出来る。チームが団体と共にプレゼン準備をし、二次選考に挑み、結果的に 3～5 団体が採用されている。二次選考は、午前中にプレゼンテーション、質疑応答の後、パートナーによる投票、投票結果をもとに議論をする。また、5 人集まって初めて支援チームが作られるため、パートナーが 5 人に充たない団体の場合はプレゼンで熱意を伝え、パートナーを募集している。なお、株式会社については、成長によって得られる利益のあり方が議論になることもある。

（進行管理と支援内容について）

チームのリーダーがリードパートナーをしている。他のメンバーは、必要に応じて動いている。もし、必要なスキルを持ったメンバーがいないときには、他のメンバーを連れてくることもある。2 年間の協働であるため、NPO の成長とともに支援内容が変化する。山形県、愛知県など支援先は関東近辺に限らない。

（法人パートナーについて）

UBS、三菱 UFJ コンサルティング&リサーチ、アクセンチュアなど基本的には人とのつながりでスポンサーになってもらっている。社員の本業を活かした社会貢献をしたいという時につながったケースや、パートナーが勤めている企業の社内で、稟議を通したというケースがある。法人パートナーは 2000 万円のうち 4 割程度が法人パートナーからの収入であり、将来的に財政規模が大きくなっても半分はパートナーからの収入にしていきたい。法人パートナーのシェアが大きくなりすぎると、その影響を受けやすくなるため、急激に法人パートナーを増やそうとは思っていないが、もう少し増える見込みである。規模に応じて、スタッフのさらなる増員も検討している。

（他地域への展開について）

現在は東京と東北だけであるが、全国に SVP〇〇（地域名）が広がることを希望している。SVP の仕組みは、人が主体性を発揮することが肝となるため、当事者がいないとはじまらないし、続かない。SVP は、主体性と熱気と仕組みをインストールすることができれば各地域にあったやり方がその地域で自発的に産まれるようになる。

（有償プロボノについて）

パートナーは無給であることを承諾して活動しているが、活動経費等の必要コストは課題であるため、行政がそのコストを一定みることは非常に有効な支援ではないか。パートナーの交通費等の活動経費に、団体への投資資金を使うといった還元を行うことはない。

（女性のプロボノ参加について）

パートナーに女性は3割程度いるが、理事に女性が現在いないため、再度女性理事をおきたい。また、個人の主体性を大切にしながらもノウハウを蓄積していく組織としていきたい。

（考察）

本事例からは、①プロボノの全体の質向上のための方策、②マッチングにおける当事者性の涵養方法、③中長期のプロボノの長短、の3点が京都府として示唆深かった。

（ヒアリングの様子）



3-3 プロボノ・コンサルティングネットワーク

日 時：2014年8月20日（火）17:00～18:00 ※9月3日にの勉強会にて追加ヒアリング
場 所：富士ビル3×3labo（東京都千代田区丸の内3-2-3）
対 応：塚本 恭之（プロボノ・コンサルティングネットワーク パートナー）
訪問者：杉岡 秀紀（京都府立大学） ※記録担当
内 容：以下のとおり。

（概要）

2009年に創設。新規事業についての勉強会からスタートし、現在のプロボノ活動につながった。プロボネットのミッションは、「人」と「知識」の間をつなぐこと。この考え方に共感したメンバーが集まっている。

現在はパートナー4人、スーパーバイザーが2人、リーダーが12人、コンサルタントが80人、SNS登録者として200人のボランティア・コンサルタント（クルー）がいる。

SVPとは違い、安い会費に設定しており月額500円を運営資金にしている。事務局は3人で回している。

本取組は地方自治職員研修臨時増刊号『自治体2.0』（公職研、2013）でも取り上げられた。

（プロボノについて）

年20件（年10回×2ターム）程度の支援をしている。1件あたり平均6ヶ月の支援。ただし、中には6ヶ月で収まらないものもある。1グループは5～6人のクルーで構成している。

主な対象は、NPOと中小・ベンチャー企業。企業も対象としている点にオリジナリティがある。現在の割合は、「NPO7：中小・ベンチャー3」というところ。

プロボノに係る印刷代や交通費などの諸経費については、一件あたり15,000円の活動支援予算を組み団体としてクルーに渡している（サービスグラントはNPO負担、SVP東京はワーカー負担）。プロボノのマッチング及び流れは次のとおり。①WEBマッチング→②内部事前コンサ→③SOS（Second Opinion Service）→④SS（サポートサービス）→⑤ss2回目→⑥ss3回目→⑦報告書作成。プロボノ進捗管理は、リーダーに任せている。

（課題について）

1点は、クルーの方からついつい「課題の誘導」をしてしまいがちになる点。はめ込みは結果的に先方のためにならないため、いかにして相手に寄り添い、話を聞き、本質の課題をすくいとるか、という点が実は難しい。「プロセス・コンサルティング」の重要性が大切に感じている。2点は、プロボノの規模。決して小さくはないが、同業のプロボノ団体が東京にはいくつかあることもあり、やや分散化している印象。3点目は、プロボノを新規でや

りたい人もいる一方で、辞める人もいるということ。プロボノとは一体何なのか、をそろそろ考える時期が来ているかも。

（今後のビジョンについて）

京都や関西でももっとプロボノが広がってほしい。自身が京都出身でもあり、その協力は惜しまない。自分の知識を社会に還元できる人材「ビジョン・ナレッジワーカー」をもっと育てないといけない。そのような研修会社を自身で立ち上げる予定。（2014年10月設立）

（その他）

プロボノとフューチャーセンターの相性はいい。対話から出た課題の解決にプロボノ（的な働き）は使える。同じような団体にサービス・グラント、SVP東京以外に「2枚目の名刺」という団体がある。

（考察）

本事例からは、①プロボノの対象にNPOだけでなく、中小企業・ベンチャーを含めているところ、②事務局（コーディネーター）が全プロボノワーカーの特徴を把握し、マッチングの質を上げているところ、③プロボノワーカーの金銭的負担を極力抑え、団体として経費の補助をすることで、ワーカーのプロボノ活動しやすい環境づくりをしているところが京都府として示唆深かった。

（ヒアリング（勉強会）の様子）



3-4 公益財団法人 佐賀未来創造基金

日 時：2014 年 9 月 5 日（金）11:00～12:00
場 所：公益財団法人 佐賀未来創造基金
対 応：江口嘉人氏（事務局長）、山本みずほ氏（事務局）
訪問者：杉岡秀紀（京都府立大学）、村山紘子（同）※記録担当

（NPO 法人さが市民活動サポートセンターとの関係について）

佐賀県初の中間支援組織である、NPO 法人さが市民活動サポートセンターの関係者が、以前から佐賀県の CSO を資金的に支える仕組みを作る構想を温めてきた。「新しい公共」の補助金により、全国で初めて開始した CSO 提案型協働創出事業を利用し、NPO 法人佐賀県 CSO 推進機構、認定 NPO 法人地球市民の会、NPO 法人さが市民活動サポートセンターが、財団設立の構想を県に提案、2013 年 11 月に公益認定を受けた。昨年度（2013 度）までは NPO 法人さが市民活動支援センターが、ボランティアとプロボノで CSO の支援を、公益財団法人佐賀未来創造基金では、寄付と助成で CSO の支援を実施する「松竹梅な助成プログラム」を助成していたが、2 団体で助成する不具合を解消するために、今年度は佐賀未来創造基金で実施することとなった。

本件の対応者である江口氏、山本氏は 2014 年度に NPO 法人さが市民活動サポートセンターより転籍。

（プロボノワーカーについて）

大企業が少ないため、企業人を取り込むのに苦戦している。一方、公務員、学校の教員（非常勤講師含む）のプロボノワーカー登録数は全体の半数近い割合を占めている。小中学校の教員は、「教育は学校現場だけでは難しい。地域ぐるみで子どもを育てて行く必要がある」という視点を持っている方が多いのでは、と事務局は感じている。CSO の一端を担っている方も多いが、異業種の分野にあえて関わることで、自分の活動に対する肯定感やヒントを持ち帰っている。兼業届けについては把握していない。小さい町のためすぐに知り合いに会う、周りの人間がプロボノ SAGA スタイルのブログで知る、などということがあり、比較的理解は得られているようである。これまで（2 年間）は半数のプロボノワーカーが実際に参加していた。

（プロボノワーカーのフォローについて）

佐賀は、プロボノワーカーのスキルは都心に劣るが、地域から底上げをしていくという考え方。CSO 側のニーズと、ワーカーの気持ちやスキルの擦り合わせをしている。研修はないが、1 年目に NPO 法人サービスグラントをベースにしてすすめているため、説明会等で

1 度は面接をしている。

（データベースの可視化について）

CSO がプロボノワーカーをリクエストすると、本質的な課題に寄り添えないのではない。また、指名制にすると、win-win の関係にならない恐れがある。説明会でこれまで活躍したプロボノワーカーの職種を照会するような使い方は、プロボノ登録の間口として使える。

（チームの作成について）

事務局が CSO の相談に乗りアセスメントをした後、事務局、AD、PM、CSO と一緒にゴールを決め、チームを組み立てる。チーム編成は、基本的には AD にチームの組み立てを任せているが、CSO からワーカーになりうる人を探してもらっている（ワーカーは登録して活動）。プロボノ活動が可能な範囲（分野・地域・時間）を共有した上で、期間・ゴールを決定する。チームの人数も特に決めておらず、必要なときに必要な人を入れることもあれば、徐々に増えることもある（3 秒、3 分、3 日ボランティア）。ワーカーの負担を避けるために、最初に掲げた課題以上は求めないよう依頼している。

（実費負担について）

支援を受ける側の CSO が基本的には交通費や印刷を持つことになっているが、精算するワーカーは少なかった。松竹梅の助成プログラムで払われる助成金には、交通費や印刷代も含まれているが、精算するワーカーはなかった。また、プロボノだけ提供するプログラムも、1 年目は一番高くて 2 千円だったが（スキルでマッチングしたため、遠方への支援が出現）、それ以降は精算されなかった（2 年目以降はエリア内でのマッチング）。

（事後評価について）

アンケートの実施と、CSO、プロボノワーカーが集まってのお疲れさま会を開催（事務局も参加）し、両者の声を聞いている。消化不良という声や、CSO の中からプロボノワーカー登録者が出ることもある。

（有償化について）

プロボノが終わった後に、その関係性の中でお金のやり取りが出来る分には構わないが、チームとして活動している中でお金が入ると利害関係・上下関係が生まれるため、あまり良くないのではないかと。お金が発生するかもしれない点は、CSO のプロボノ開始の足かせにもなり、プロボノワーカーのモチベーション低下にも繋がるのではないかと。

（今後の展開について）

お金を生み出す事業ではないため、企業の OJT の一環としてプロボノが出来ないかを検討していたが、企業にイメージを持ってもらえず進まなかった。ひとつの仕組みとして、プロボノだけでなく、現在取り組んでいるような、事業指定寄付・助成と組み合わせていくことを方向性として考えている。行政には、書類の作成指導をお願いしたい。また、職員にもプロボノを体感し、価値を感じ取ってもらいたい。

（その他）

「プロボノ」のハードルを下げ、少しずつ登録者を増やしていきたい。佐賀未来創造基金のキーワードは「参加」。ボランティアにしる寄付にしる、佐賀未来創造基金は地域に関わるきっかけづくりをしていると思っている。ボランティアの範囲のなかにあえてプロボノを入れることで、プロボノの間口を広げ、敷居を低くし、参加のきっかけとしている。

CSO のちょっとした疑問・質問で専門の人にしか答えられないことについては、オンライン上でプロボノワーカー（県外在住者含む）に回答してもらえるようにしている。

（考察）

本事例からは、①プロボノワーカーとして、多くの公務員が地域に貢献したいというニーズがあること、②プロボノワーカーとして東京や京都など遠方なワーカーも組み合わせることが可能であること、そして何より③プロボノ（ヒト）だけでなく、そこに寄付（カネ）を組み合わせる方策が有効であること、この3点が京都府としては示唆深かった。

（ヒアリングの様子）



3-5 かながわ県民サポートセンター

日 時：2014 年 8 月 6 日（水）10:00～12:00

場 所：かながわ県民活動サポートセンター

対 応：田中日登美氏（ボランティア活動サポート課副主幹）

訪問者：杉岡秀紀（京都府立大学）、村山紘子（同） ※記録担当

（概要）

2009 年度、プロボノ普及啓発事業（かながわコミュニティカレッジ特別講座として入門講座を開催）を開始。2010 年度には NPO の基盤整備を目的として経営能力向上、経営リソース不足解消を目指す「かながわプロボノプロジェクト」を開始。2011 年の東日本大震災の影響により、上記 2 件のプロボノプロジェクト成果発表会は中止、2011 年度、2012 年度とプロボノ事業を中止していたが、2013 年、半年間のプロボノコーディネーター養成講座を開催した。しかしながら現在、これまでの評価も含めて事業そのものを検討中である。

（「かながわプロボノプロジェクト」について）

2010 年 9 月～2011 年 2 月の 6 ヶ月間に、10 回の講座と NPO 等へのヒアリングを行いながら、プロボノを実践するプログラムであり、2 つの NPO を対象にプロボノを実施した。具体的には、NPO 法人サービスグラント（以下、SG）に直接コーディネートしてもらう形で開催した。具体的には、2 度の養成講座の後、希望者を集めて実践に移るという形。成果報告会は東日本大震災で中止となり、プロジェクト解散後の参加者との繋がりはないが、SG のプロボノワーカーに登録している方もいると思われる。

（コーディネーター養成講座について）

中間支援組織を対象として開催し、NPO 法人 YMCA コミュニティサポート（横須賀市立市民活動サポートセンター指定管理者）が受講。講義や演習、現場体験を SG の事務所に外向きながら受講する形をとった。半年間の養成講座だったが、YMCA の組織体制の都合も考慮し、単位制・20 日間の講座（23 単位・77.5 時間）に工夫した。

（コーディネーター養成講座の成果について）

今年度からプロボノを試行しており、YMCA が開催した NPO 向け説明会には 8 団体が参加し、ニーズがあることを実感できた。9 月には SG の嵯峨生馬代表理事、SG からの支援経験のある NPO 法人アンガージュマン・よこすかのスタッフが登壇するプロボノフォーラムを開催予定である。市町村の中間支援施設でプロボノの事業を実施する場合、通常業務が多くある中の一事業であり、事業収入も少ないため、年間数件程度のプロジェクトを続けていくことになると思われる。

（プロボノ事業の今後について）

現在ニーズ調査中である。プロボノに関心を寄せてはいるものの、事業として始める組織はまだ見当たらない。普及啓発は必要との認識を持っているが受け皿が限られた状況の中、どのように行っていくかが課題。昨年度実施したコーディネーター養成講座は、受講する中間支援組織にとっては、人的・時間的制約等によりスケジュール調整が困難である一方で、NPO 支援の視点で、成果を導くために必要な受講内容を削りカリキュラムを軽くすることは難しい。また、現場体験など団体などに深く関わるため関係者間の信頼関係も重要となるなど、ハードルが高い講座であることが分かった。現在は、プロボノ政策のあり方を模索すべく県内の公設中間支援施設などのニーズ調査をしつつ、より効果的な政策立案のための検討がなされている

（考察）

本事例からは、①行政が直接 NPO 支援をするのではなく、中間支援組織をプロボノのコーディネーターとして位置づけ、行政はその中間支援組織の支援に徹することの重要性と、②その具体的なメニューとしてプロボノコーディネーターを育成していく重要性、そして、③その養成に当たっては外部のプロボノ団体と協働しながら、講座を組み立てることの有効性を確認できる。この3点が京都府にとっては示唆深い。

（ヒアリングの様子）



3-6 佐賀県（くらし環境本部男女参画・県民協働課 CSO 活動支援担当）

日 時：2014 年 9 月 5 日（金）11:00～12:00

場 所：佐賀県庁

対 応：川崎まり子氏（CSO 活動支援担当係長）、梅原恵子氏（同主事：長崎県庁派遣職員）

訪問者：杉岡秀紀（京都府立大学）、村山紘子（同）※記録担当

（プロボノ導入のきっかけについて）

CSO（Civil Society Organizations：市民社会組織。佐賀では NPO という用語は使わず、志縁組織と地縁組織の総称として CSO という呼称を使用している）の現場における人材・資金不足が課題とされており、基盤強化の必要性を感じていた時期に、男女参画・県民協働課職員が「プロボノ」を知った。

ちょうど「新しい公共」の交付金がついたため、それを利用して NPO 法人サービスグラントのプロボノ・コーディネート・人材研修に NPO 法人さが市民活動サポートセンターの職員を送るとともに、そこで得た知識を持ち帰り、サービスグラントの協力も得ながら佐賀県におけるプロボノ導入可能性調査事業を実施した。

（行政職員のプロボノ参加について）

プロボノワーカーには、県職員や市町の職員も登録している。全て、個人の活動として登録しており、ヒアリング担当やプロジェクトマネージャー等、役割は様々である。しかしながら、「飛び出す公務員」と同様、「プロボノ」もその良さが公務員に伝わっていないのが現状。その要因には、仕事の忙しさや、地域住民として地域活動に取り組んでいるために、プロボノにまで手が回らないということもある。

（プロボノ事業等に関する行政の関わり方について）

官主導の、県の事業としてモデル事業からスタートした。CSO 支援に関するものとしては、プロボノ以外にもポータルサイトの運営、携帯メールでのお役立ち情報の配信、ボランティアコーディネートを委託している。これら 3 つは、今年度は佐賀未来創造基金に委託、昨年度は佐賀県 CSO 推進機構に委託（ボランティアコーディネートを除く）。

佐賀未来創造基金が県民ファンドを立ち上げたが、基金の安定した運営を支えるため、佐賀県から佐賀未来創造基金に寄付と同額をマッチングギフトとして渡補助している（間接的に CSO 支援になる）。スタートの昨年度は 1,460 万円の寄付を集めたため、今年の補正予算で当初の見込み 1,000 万円を超えた部分に対する金額を補助金として交付した。基金とは、毎日のように連絡をとり、事業の進め方について、お互いに意見交換も出来ている。CSO

提案型協働創出事業は、提案が採択されると委託・補助や事業協力といった形で取組が開始される。

（CSO 活動支援アドバイザー制度との関係性について）

アドバイザー制度は、専門家を県が派遣する制度で、県がアドバイザーに謝金を支出。新しい公共の交付金が終了したため、2012 年度で事業は終了。その後、アドバイザーの中でプロボノとして登録したものはいないと思われる。佐賀でのプロボノは、日頃の経験やアイデアを活かしてプロジェクトを進めている。

（課題と今後の展開について）

プロボノの認知度がまだ低いこと。また、個別の事情により登録していても参加できないことも多く、事務局がマッチングに苦労している。また、今年度で補助期間が終了するため、今後は自主事業として行われることになる。佐賀未来創造基金は、企業への PR の重要性を認識しつつ、まだそこには至っていない。しかしながら、CSO のニーズ（日常的なことが多い）にあったモデルを作っていくために、サービスグラントを参考にしつつ、人とお金を両方渡すという佐賀らしさを作り上げたい。また、プロボノ事業については佐賀未来創造基金が自ら手を上げており、今後どう周りと協働して実施していくのかが課題であり、期待でもある。

（考察）

本事例からは、最初のきっかけを行政が創り、具体的には運用を佐賀未来創造基金という中間支援組織に任せながら、まさに協働で CSO 政策を実施できる様子が見て取れる。とりわけ、①公務員自らがプロボノ実践を積極的に展開し得る、②プロボノ（ヒト）だけでなく寄付（カネ）とのマッチングメニューを用意することにより CSO の課題レベルに併せた支援体制が構築できる、③CSO の努力に応じて行政がマッチングギフトを行うモデルは財政的な見地だけでなく、マッチング団体の自立性を高めることにも貢献する、という 3 点が京都府にとっても示唆深かった。

(ヒアリングの様子)



3-7 小活

以上のプロボノ団体4団体、行政2団体の先進事例におけるヒアリング調査から見てきたプロボノの現況をまとめると、以下の5点に集約できる。

- (1) わが国のプロボノは行政よりも企業発あるいは中心で広がりを見せ、その多くは企業人個人による社会に対する志とスキルの提供によって成り立っている。
- (2) その発信源は東京であり、とりわけサービスグラントのモデルが全国的にも広がっている。また、東京では、サービスグラントとは別のモデルのプロボノ団体も広がってきており、どれもが特徴的な活動を展開している。
- (3) NPO（あるいはCSO）から見れば、自団体では解決できないノウハウをプロボノによって調達できており、新たな課題解決の手法となり得ている。
- (4) 行政のプロボノ活用としては、①直接的に、NPO（CSO）支援事業としてプロボノ事業を展開する場合と、②プロボノコーディネーターを育成するなど間接的にプロボノ支援する場合、③公務員自らがプロボノワーカーとしてNPO（CSO）支援をする場合の3パターンが見られた。
- (5) ただし、その場合においても行政単独のノウハウでは事足りず、サービスグラントなど外部のプロボノ団体が支援しているケースがほとんどである。

第4章 京都府地域力再生活動アドバイザー派遣事業の検証

本章では、京都府における「地域力再生活動アドバイザー派遣事業」の検証を通じて、府におけるプロボノ活用につながるエッセンスや可能性、課題を検証する。

4-1 京都府内の NPO 概況

京都には NPO 法人が 1,283 団体（2014 年 10 月 30 日現在）存在する。法人格の有無を問わず特徴的な活動を展開する NPO が多く、「京都モデル」と紹介されることもある²⁹。例えば、全国に先駆けて設立されたインターメディアリ（中間支援組織）の一つである「特定非営利活動法人きょうと NPO センター（1998 年～）」³⁰、全国で初めて NPO 法人によるラジオ放送の事業化に成功した「三条ラジオカフェ」、行政や地域金融機関とも連携しつつ、市民からの寄付を集める「公益財団法人京都地域創造基金（2010 年～）」、法人の認証という事前評価以外に評価を受ける文化がなかった NPO セクターに、独自の NPO 評価指標を提示した「一般社団法人社会的認証開発推進機構（2012 年～）」、セクターの壁を越えて海外のフレームワークも取り入れながら能力証明による地域資格を制度化した「一般財団法人地域公共人材開発機構（2009 年～）」など、市民社会セクターのフロントランナーの役割を果たしてきた先進的な団体が多く存在する³¹。しかし、プロボノのような人に特化した NPO 発の動きを見ると、いわゆる研修事業や表彰制度などを除き、やや手薄感があつた。

4-2 京都府内の NPO 政策

一方、NPO の窓口であり、府内の NPO 政策³²を所管する京都府では、NPO 法人の認証業務や相談業務に留まらず、NPO やボランティア団体などを「地域力再生活動団体」と総称し、総合的な支援を展開してきた。具体的には「NPO パートナリシップセンター」の設置、「協働コーディネーター」の配置、「地域力再生プロジェクト支援事業交付金」の募集、「地域力再生プラットフォーム」の創設、「ソーシャルビジネス支援部署」の創設など、実に包括的に事業展開してきた³³。また、これらの取組みは学会や業界誌などでも数多く紹介されている³⁴。

それでは、本調査研究のテーマであるプロボノについてはどうであろうか。結論から言え

²⁹ 人材面からの「京都モデル」については、拙稿「地域公共人材育成の京都モデル」『持続可能な地域実現と大学の役割』日本評論社、2014 年を参照のこと。

³⁰ ボランティアまで含めた中間支援組織となると、大阪ボランティア協会など戦後まもない時期に設立された団体がある。

³¹ きょうと NPO センターではこれらを総称して「京都イニシアティブ」と呼称している。

³² 2012 年の NPO 法改正により政令指定都市である京都市に一部業務が移管した。

³³ 京都府の地域力再生の取組みについては、梅原豊「地域公共人材の意味とその育成：京都府での挑戦」『地域公共人材をつくる』法律文化社、2013 年、鈴木康久「協働の視点：府庁 NPO パートナリシップセンター」「協働コーディネーターと地域力再生プラットフォーム」『京都の地域力再生と協働の実践』法律文化社、2013 年が詳しい。

³⁴ 例えば、学会では日本 NPO 学会、日本協働政策学会、雑誌では『ガバナンス』、出版では新川達郎編『京都の地域力再生と協働の実践』法律文化社、2013 年、今川晃『地域公共人材をつくる』法律文化社、2014 年など。

ば、京都府では 2014 年 10 月からいよいよプロボノ事業の試行が始まったところである。しかし、当然のことながら本論執筆段階ではまだ検証できる段階にない。そこで以下では 2008 年度から継続的に展開されているプロボノに類似する「京都府地域力再生活動アドバイザー派遣事業」を検証し、京都府におけるプロボノ活用のエッセンスや課題を探ってみる。

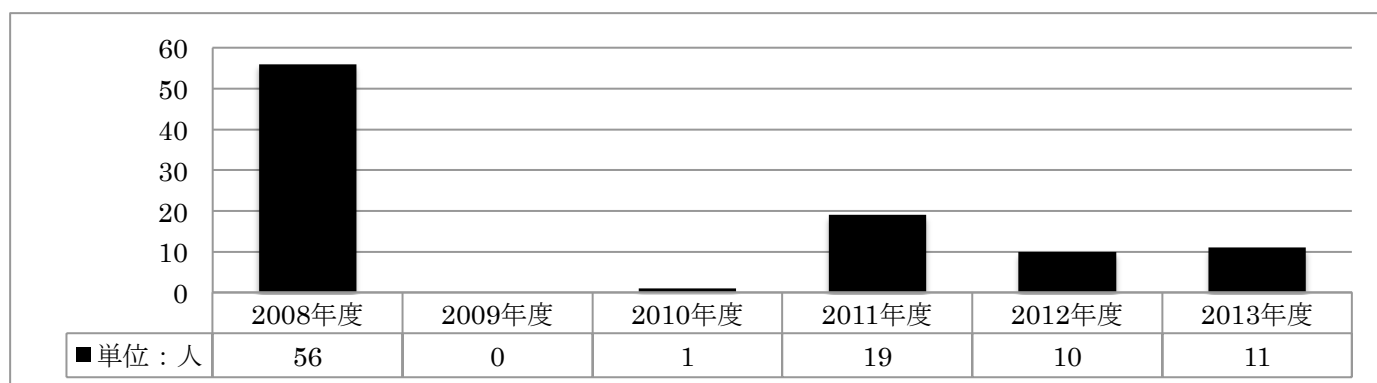
4-3 「地域力再生活動アドバイザー派遣事業」

まず本事業の目的は「地域力再生活動に取り組んでいる団体を支援し、地域が抱える様々な課題の解決や地域の魅力向上を図り、もって住民が主体となった地域づくりを推進する」とある。ここから本事業は NPO 支援に留まらない事業展開していることが分かる。

次にその実績であるが、登録者数については、2014 年 5 月現在で各分野³⁵での先駆者や専門家によるアドバイザー 92 名となっている³⁶。肩書きとしては、NPO 法人理事者、大学教員、経営者、経済団体スタッフ、自治会長、行政書士、シンクタンクスタッフ、フリーライター、デザイナーなど、セクターの壁を越え、実に多様な人材が集まっている。

年度ごとの登録推移は図 3 のとおりだが、ここからは規則性までは見出せないものの、事業開始年度に多くの登録者があり、地道に登録者を増やしていることが窺い知れる。当然のことながら、この登録者が今後のプロボノワーカーの予備軍となり得るだろう。なお、本事業はプロボノとは違い、アドバイザーに対しては謝金及び交通費が府から支給されている。

図 3 地域力再生活動アドバイザー派遣事業 登録者数の推移



(出所) 筆者作成 (2014)

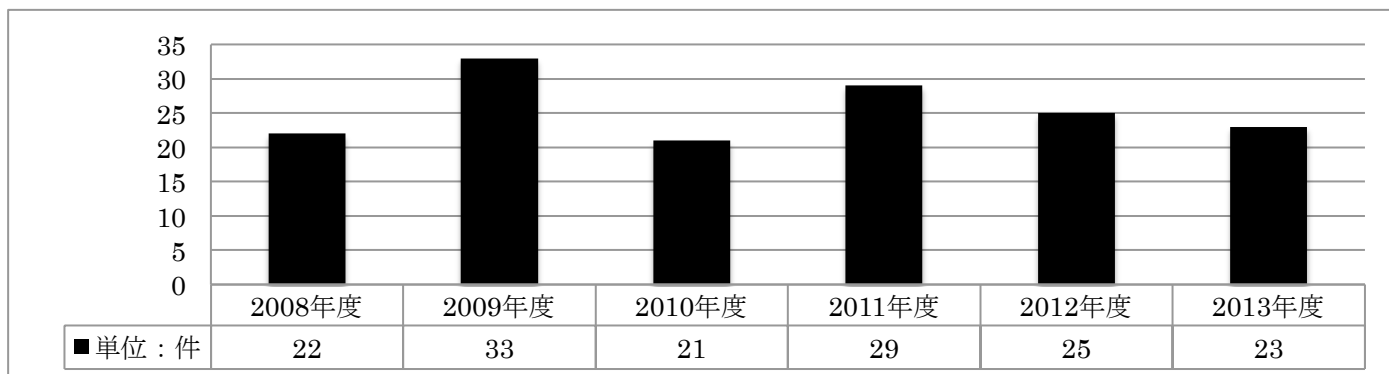
次に、派遣状況はどうだろうか。京都府と京都府立大学京都政策研究センターとの協働研究の調査結果によれば、図 4 のとおり 2008 年から 6 年間で概ね年間 25~30 (平均値 25.5) 件の実績であることが分かった。このことから本事業は「外部の視点から一定期間 NPO に

³⁵ ①まちづくり、②子育て支援、③中間支援団体、④環境 NPO、⑤若者就労、⑥政策づくり、⑦マスメディア、⑧起業家育成、⑨IT サポート、⑩アート、⑪女性の就労支援、⑫環境教育、⑬農業系、⑭若者の活動サポート、⑮広報の 15 分野。

³⁶ 登録自体は 97 名だったが、5 名の辞退者があり、現在 92 名となっている。

関わる」という役割を果たしており、また現場にも一定そのニーズがあることが分かる。

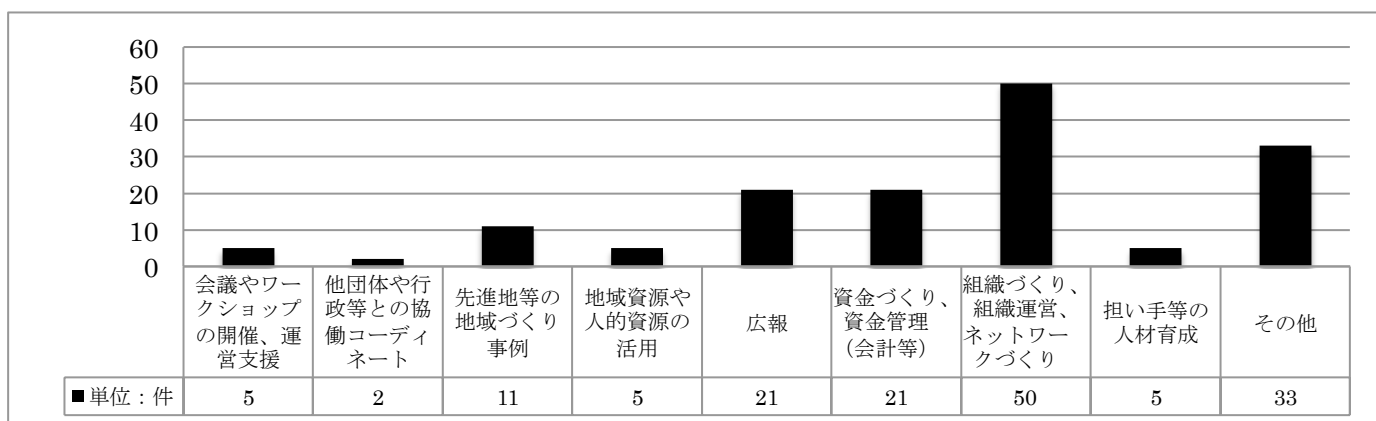
図4 京都府地域力再生活動アドバイザー派遣事業 年度別派遣数の推移



(出所) 京都府資料より筆者加筆修正 (2014)

続いて、具体的な助言テーマについて見てみると、図5のとおり「組織づくり・組織運営・ネットワークづくり (50)」が最も多く、次に「その他 (33)」「広報 (21)」「資金づくりや資金管理 (21)」などという順に続くことが分かった。このことから本事業は「専門的な知見やノウハウ、及びボランティア活動」が提供されており、また現場にも一定そのニーズがあることが分かる。

図5 地域力再生活動アドバイザー派遣事業 分野別派遣数の推移

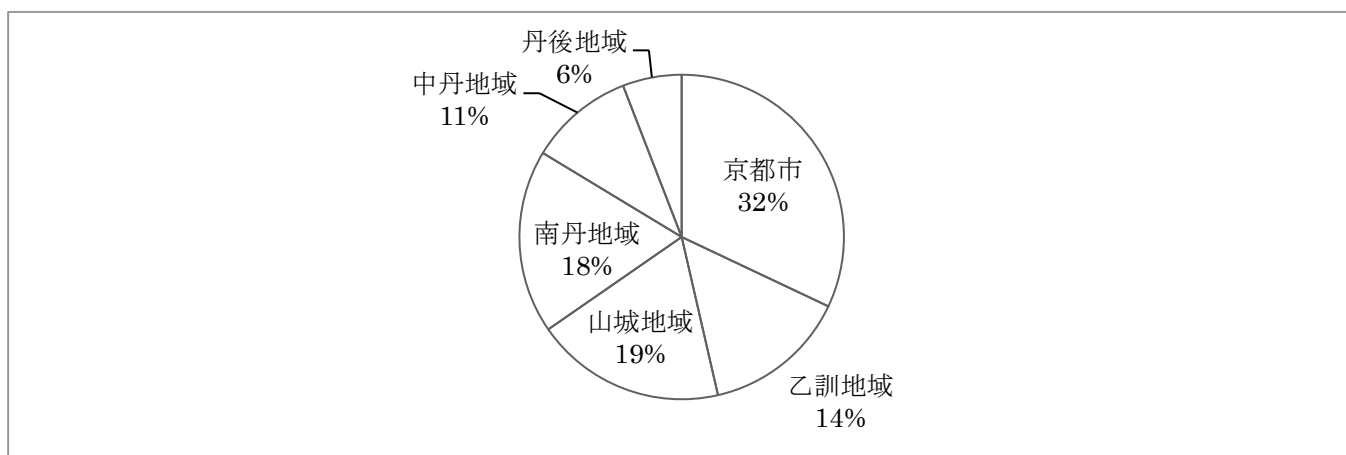


(出所) 京都府資料より筆者加筆修正 (2014)

最後に、地域別の派遣数の推移を見てみると、図6のとおり、京都市が32% (49件)、乙訓地域が14% (22件)、山城地域が19% (29件)、南丹地域18% (28件)、中丹地域が11% (16件)、丹後地域6% (9件) という分布であった。人口比で言えば56% (京都市人口約147万人/京都府人口約262万人)、NPO法人比では66.7% (京都市のNPO法人856/京都府

の NPO 法人 1,283)³⁷が京都市に集中していることを鑑みれば、京都府が人口や NPO の少ない北部地域や南部地域へのギャップを埋めていることに貢献していることが分かる。このことから本事業は「産学公 NPO というセクター」だけでなく「地域」の枠も越えて、マッチングが行われており、また現場にも一定そのニーズがあることが分かる。

図6 地域力再生活動アドバイザー派遣事業 地域別派遣数の推移



(出所) 京都府資料より筆者加筆修正 (2014)

4-4 小活

ともあれ、本事例からは、プロボノそのものではなかったものの、1つには NPO 支援という枠組みに留まらず、広く地域力再生につながる事業にプロボノを組み込み得る可能性があること、2つには企業人だけでなく、同業者である NPO スタッフや大学教員等のアクターがプロボノワーカーになり得るということ、3つには都道府県が仲介することで人口や NPO 資源の少ない地域の課題解決にプロボノという資源の再分配が可能となること、この3点のエッセンスを抽出できよう。

一方、課題としては、本事業は公務員によるアドバイザー派遣がなされていないこと、また現役の企業人によるアドバイザー登録が少ないこと、せっかく特色ある NPO の中間支援組織などがありながらも本事業では協働が見られないことが挙げられる。

³⁷ 「平成 24 年度京都府統計書」より。

第5章 政策提言「京都府におけるプロボノ活用方策」

前章までの考察や検証を踏まえ、都道府県におけるプロボノ活用にあたっては、まずプロボノはNPO支援政策や地域力再生政策の一環にも位置づけが可能であること、次に自治体職員が個人としてプロボノに関わる場合もあれば、組織として関わる場合もあり、またそのタイミングも政策立案段階から実施段階まで多様な接点があること、そして、最後にそれぞれの場合や段階において専門的知見を有するプロボノ団体やNPO中間支援組織との協働が有効であること、この3点が確認できた。そこで本章ではこれらの知見を踏まえ京都府におけるプロボノ活用方策について検討する。

5-1 地域力再生活動アドバイザーのプロボノ化及び他政策とのミックスポリシー

前章で考察したとおり、現行の地域力再生活動アドバイザー派遣制度は有効的に機能しており、現場のニーズがあることも分かっている。したがって、現行の地域力再生活動アドバイザー派遣制度を残したままプロボノ活用方策を別に考えるか、それとも地域力再生活動アドバイザー派遣制度を発展的に解消し、プロボノ政策に一本化するかは難しい選択肢である。しかし、対外的な分かりやすさ、また人的資本の選択と集中、制度のシンプルな設計を鑑みれば、結論は容易であり、後者の発展的解消が望ましい。具体的には、現行のアドバイザーについては、プロボノワーカーとして再登録をしてもらうとともに、現行では少ない企業人や公務員、公共的課題の解決のための地域公共政策士資格ホルダー、その他専門知識・スキルを持った士業の方々などにプロボノワーカーとして登録してもらうことを提案する。その際、現行のアドバイザーには謝金を支払っているが、これは廃止し、その代わりにプロボノに係る活動費用（交通費や資料代等）に使える経費補助をする仕組みを導入する。加えて、現行は1回限りの派遣となっているが、プロボノを導入に当たっては回数よりも期間を設定し（最低6か月）、かつチームによる派遣と個人によるプロボノ派遣を受入側が選択できるようにアレンジするのも一案である。そして、そのマッチングに当たっては、できれば府ではなく、マッチングやネットワークに長けたNPO等を公募し、行政はその後方支援（具体的には委託）に回ることが望ましい。マッチングに必要なポータルサイト構築についても同じである（できれば独自のサイトを立ち上げ、府のHP上からはリンクで飛ぶ設計が望ましい）。また、NECのプロボノ活動が「社員による社会起業家支援」であったことを鑑みると、同じく府民力推進課内のソーシャルビジネスセンターの事業と連携し、府内の社会企業家への支援とプロボノをマッチングさせるのも一案である。加えて、佐賀県のように「ヒトとカネ」、すなわち府で言えば、「プロボノ」と「地域力再生交付金プロジェクト」を組み合わせ、地域力再生団体から①「交付金のみ」、②「プロボノのみ」、③「子交付金＋プロボノ」の3メニューを提示することも検討されたい。なお、民間によるプロボノ団体ができればそこに任し、行政は初期のミッション達成ということで撤退することが望ましいが、それまでの期

間は府が NPO 政策、地域力再生政策として責任を持って本事業を維持することが求められるだろう。

5-2 府内の企業等によるプロボノ活動の推進方策

本報告書でも紹介してきたように、NEC など企業が独自にプロボノを推進することも望ましく、京都においては、まだそのような事例は確認できない。そこで企業人個人によるプロボノではなく、企業そのものによるプロボノ活動を推進すべく、府としては、そうしたプロボノ活動に興味のある企業を集め、プロボノの広報や説明に努めるとともに、一步踏み込んで試行してくれる企業には「プロボノチャレンジ声明（宣言）」に署名をしてもらうことを提言する。イメージとしては府民力推進課が取り組んでいる京都版コンパクト「「京の地域力」共同・連携宣言（京都ウェイ）」に近い。もし宣言だけで弱いということであれば、府の「エコ京都 21」や「ウッドマイレージ」などの認証や表彰という仕組みも一案である。評価という意味では、一般財団法人地域公共人材開発機構や一般社団法人社会的認証機構などによる評価の仕組みを組み込み、この評価に係る費用を補助するという政策の打ち方もできるであろう。また、表彰という意味では、「明日の京都」推進特別賞や府民力推進課が NPO と連携しながら実施している「京の公共人材（みやこびと）大賞」にプロボノ部門を設ける、という案が考えられる。なお、企業を巻き込む際には経済界との連携・協力が欠かせない。経済団体の窓口としては、京都商工会議所、京都経済同友会、京都工業会、京都経営者協会、京都中小企業家同友会などが考えられるが、京都府が深く関わってきた「CSR プラットフォーム」の活用がテーマ的には親和性がある。また、基金を作っている京都の個別企業とパートナーシップを組むのも一案である。ともあれ、企業と連携する際には、東京のような大企業ばかりではなく、京都企業、中堅企業などにも広く呼びかけ、京都独自のモデルを模索することが望ましいだろう。

5-3 京都府職員によるプロボノ実践の仕組み

最後は、ややハードルが高いが、「狭義のプロボノ（法曹界）」で行われている個人による「広義のプロボノ」への応用方策として、府職員による自らのプロボノ実践を提案したい。

結論から言えば、法曹界では現在年間 60～100 時間のプロボノ活動を義務化し、その義務を果たせない場合は罰則規定として寄付をするという非常に厳しいルールを適用している。この府職員版の提案である（ただし、時間や寄付額については本報告書では言及しない）この案を提案する理由は 3 つある。1 つは地方公務員法第一条が規定する「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする」という主旨にプロボノも当てはまり、とりわけ警察や公立教員などを除き直接現場を持たない都道府県職員こそテーマ別の地域課題に貢献すべきであると判断されるからである。2 つは、近年の公務員の新しい動向として、都道府県・市町村

を問わず、「地域に飛び出す公務員」や「スーパー公務員」として地域課題に直接取り組む公務員の姿が注目されているが、府においても「里の仕事人/仕掛人」「町の仕事人」「地域力再生協働コーディネーター」、また今年度から始まった「公共員」など、直接地域課題を解決する政策動向が盛り上がりを見せており、これをさらに推進することが期待さえるからである。3つは全国のプロボノ団体や先行する都道府県における公務員によるプロボノ活動の実態を見ると、公務員の一番貢献できるプロボノは「文書作成」であり、このテーマであれば、全職員が参加できる可能性がある判断されるからである。どこまで強制性を帯びさせるかは難しい議論であるが、たとえば、幹部研修としてプロボノを位置づけたり、あるいは人事評価の項目に組み込むということから始めるのも一案である。

以上の手始めとして、まずは大学院学位を取得した職員や大学教員（非常勤講師含む）経験者によるネットワークやOB職員の活用、第二の名刺的な活動をしている職員表彰などから徐々に制度化することも有効であろう。

ともあれ、強調したいことは府が政策として打ち出すならば「隗より始めよ」で府職員自らがプロボノする仕組み、「ちょボラ（ちょっとボランティア）」ならならぬ「ちょプロ（ちょっとプロボノ）」が重要ということである。

おわりに

本報告書ではこれまでの先行研究や先進事例の実態を踏まえ、最後に都道府県、とりわけ京都府におけるプロボノ活用方策について検討してきた。最後に、ここで改めて都道府県がプロボノを活用する政策的意義について3点ほど述べ、結びに変えたい。

1点目は「プロボノ活用は、NPO 法人の窓口である行政の強みを活かした都道府県ならではの公共的課題への解決支援になり得る」ということである。言うまでもなく、市民自治の第一義のアクターは市民であり、基礎自治体である。しかし、NPO の窓口は都道府県（政令指令市は除く）ということであり、NPO 法人だけに限れば、その支援の第一義のアクターは市町村ではなく、都道府県であった³⁸。その観点から言えば、都道府県におけるプロボノを活用した政策というのは、NPO 単独で解決仕切れない課題の支援をする、まさに「NPO 法人の窓口である行政の強みを活かした都道府県ならではの公共的課題への解決支援政策」と言える。誤解を恐れずに言えば、都道府県の公共サービスの中で数少ない直接提供出来る領域への支援政策、という言い方も出来るだろう。

2つは、「補完性の原理に基づく地域自治への後方支援」ということである。繰り返しになるが、地域の課題解決にせよ、魅力向上にせよ、住民主体の地域づくりにせよ、その第一義のアクターはその地域に住む市民であり、そこに寄り添う行政とは基本的には基礎自治体である。その優先度を鑑みれば、都道府県が出来ることは、そうした第一義のアクターだけでは足らざる住民自治、基礎自治体による団体自治への補完的・先導的・補助的役割になる。つまりは都道府県におけるプロボノを活用した政策というのは、すなわち「補完性の原理に基づく地域自治への後方支援政策」と言える。

3つは、「課題解決型専門人材と広域地域へのマッチング支援（知の需給調整）」という意義である。京都の事例からも見えてきた通り、NPO も専門家もその多くは都市部に集中しがちである。逆に言えば、プロボノワーカーになり得る人材は地方には乏しいという現状がある。その観点から言えば、都道府県におけるプロボノを活用した政策というのは、このギャップを修正し、「課題解決型専門人材と広域地域へのマッチング支援（知の需給調整）政策」の役割を担っていると言える。

以上を整理すると、都道府県におけるプロボノ活用の政策的意義とはいずれも、突き詰めれば「都道府県とは何か」「都道府県が提供すべき公共サービスとは何か」という根源的な問いにまで遡る。具体的には、プロボノの活用を通じて、都道府県ならではの直接行政領域とは何か、市民による住民自治や基礎自治体による団体自治を補完する間接行政領域とは何か、そして、基礎自治体を越えて必要な公共サービス広域で調整する広域行政領域とは何か、を考えることにつながる。翻って、このことは NPO や基礎自治体にとっても、それぞれ「自

³⁸ ただし、当然のことながら、地域のテーマ（課題）ごとに市町村とも連携をしているので、実際の境界線は曖昧である。このことは特に 2014 年に福知山で起きた 8 月豪雨災害の際に露呈した。

分たちが出来ることは何か、逆にできないことは何か」という根源的問いを考える契機にもなる。つまり、やや大げさではあるが、この都道府県におけるプロボノ活用を考察することを通じて、1993年以降の地方分権の流れ、あるいは1998年以降のNPOを始めとする市民社会セクターの勃興の中で「協働」という言葉の中で曖昧にされてきた各々の「公共私役割（分担）」をもう一度見直すことにつながり得るのである。そして、これこそが本論のサブテーマを「都道府県ができる公共善とは何か」とした理由でもある。

ともあれ、本年全国の自治体を震撼させた増田寛也元総務相によるレポートや「地方創生国会」の例を出すまでもなく、これからわが国は「人口減少」だけでなく「消滅可能性自治体」という喫緊かつ重大な課題をどう乗り越えるか、その知恵や力量が問われる時代に突入する。その際にNPOの課題解決や市民社会セクターの底上げの担い手として、プロボノの重要性は絶対的にも相対的にも高まってくるだろうことは想像に難くない。こうした時代認識のもと、いかにセクターを越えて公共的課題を解決し、公共善のために貢献でき得る社会環境を構築できるか。都道府県行政が果たすべき役割は想像以上に大きいと考える。

参考文献・資料

- 阿部まさ子「私たちが動けば、社会が動く—NPO を支援する「プロボノ」を推進する—」『賃金事情』No. 2596、産労総合研究所、2010 年、4 - 7 頁。
- 安藤明伸「プロボノプラットフォームを通じた仙台教育委員会との復興支援」『宮城教育大学教育 復興支援センター紀要』第 1 巻、2013、21-26 頁。
- 一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会ホームページ
(<http://www.jfa-fc.or.jp/folder/1/img/20141020141200.pdf>) (2014 年 10 月 30 日閲覧)、2014 年。
- 池田俊一「仕事で磨いた技術を社会に還元 プロボノで実現した社員の成長」『人材教育』1 月号、日本能率協会マネジメントセンター、2012 年、46-49 頁。
- 池田俊一「NEC のプロボノについて」『BtoB コミュニケーション』11 月号、日本 BtoB 広告協会、2013 年、22-26 頁。
- 池永知樹「米国民事法律扶助における公的資金とプロボノの役割」『自由と正義』61 号、日本弁護士協会、2010 年、50-55 頁。
- 今川晃編『地域公共人材をつくる』公人の友社、2014 年。
- 梅田康広「米国における企業内弁護士のプロボノ活動の発展と日本への応用可能性」『自由と正義』5 月号、日本弁護士協会 2012 年、95-110 頁。
- 梅原豊「地域公共人材の意味とその育成:京都府での挑戦」『地域公共人材をつくる』法律文化社、2013 年。
- 遠藤ひとみ「わが国のソーシャルビジネスに関する一考察」『嘉悦大学研究論集』第 53 巻第 2 号、嘉悦大学、2011 年、45-61 頁。
- 大阪ガスエネルギー・文化研究所『CEL (Culture, Energy, and Life)』104 号、2013 年、24-27 頁。
- 角田正志「司法書士の現在を読み解く講座—プロボノ活動—」『月刊司法書士』374 号、日本司法書士会連合会、2003 年、36-39 頁。
- 角田正志「プロボノ活動—司法書士の公益活動—」『月刊司法書士』398 号、日本司法書士会連合会、2005 年、2 - 5 頁。
- 神奈川県ホームページ (<http://www.pref.kanagawa.jp/>) (2014 年 10 月 30 日閲覧)、2014 年。
- 株式会社テーミス「庶民の味方 大阪のおばちゃんオンブズマンは頼りになる」『月刊テーミス』17 号、2008 年。
- 京都府「NPO 法人認証数」『平成 24 年度統計書』、2014 年。
- 京都府「地域力推進プロジェクト」ホームページ
(<http://www.pref.kyoto.jp/chiikiriyoku/index.html>) (2014 年 10 月 30 日閲覧)、2014 年。

小海範亮「プロボノ活動における法律家の協調—市民の利益のために—」『月刊司法書士』398号、日本司法書士会連合会、2005年、21-24頁。

小林健一「プロボノ活動と司法書士」『月刊司法書士』490号、日本司法書士会連合会、2012年、30-32頁。

近藤由美『世の中をよくして自分も幸福になれる「寄付」のすすめ』東洋経済新報社、2014年。

嵯峨生馬『プロボノ～新しい社会貢献、新しい働き方～』勁草書房、2011年。

嵯峨生馬「行政職員のためのプロボノセミナー」配布資料、(特活) サービスグラント、2014年。

佐賀県ホームページ (<http://www.pref.saga.lg.jp/>) (2014年10月30日閲覧)、2014年。

佐々木崇・塚本恭之「プロボノという新しい社会の力」『地方自治職員研修』臨時増刊号103号、公職研、2013年、64-73頁。

杉岡秀紀「地域公共人材育成の京都モデル」石田徹・白石克孝編『持続可能な地域実現と大学の役割』日本評論社、2014年。

杉岡秀紀「地域公共人材育成における大学の挑戦」今川晃・梅原豊編『地域公共人材育成をつくる』法律文化社、2013年。

杉岡秀紀「都道府県におけるプロボノ活用の政策的意義」『福祉社会研究』第15号、京都府立大学福祉社会研究会、2014(予定)。

鈴木康久「協働の視点：府庁NPOパートナーシップセンター」『京都の地域力再生と協働の実践』法律文化社、2013年。

鈴木康久「協働コーディネーターと地域力再生プラットフォーム」『京都の地域力再生と協働の実践』法律文化社、2013年。

高橋謙治「第二東京弁護士会における公益活動の義務化について」『月刊司法書士』398号、日本司法書士会連合会、2005年、30-33頁。

高橋宏明「NPOへの支援活動を通じた若手コンサルタントの技能形成の研究」『経営行動科学学会』年次大会発表論文集15、2012、391-395頁。

高山一三「プロボノ・ワークと自然保護債務スワップ」『日本経済研究センター』812号、1998年、36-37頁。

滝田誠一郎「他社に先駆けるプロボノプログラム『NEC社会企業塾ビジネスサポーター』」『人事実務』47号、2010年、50-53頁。

特定非営利活動法人サービスグラントホームページ (<http://www.servicegrant.or.jp>) (2014年10月30日閲覧)、2014年。

特定非営利活動法人ソーシャル・ベンチャー・パートナーズ東京ホームページ (<http://www.svptokyo.org>) (2014年10月30日閲覧)、2014年。

特定非営利活動法人二枚目の名刺ホームページ (<http://nimaime.com>) (2014年10月30

日閲覧)、2014 年。

所沢景観市民プロボネット「景観まちづくりは人づくりから」『公園緑地』Vol.74 No.5、一般社団法人日本公園緑地協会、2014 年。

内閣府 NPO ホームページ(<https://www.npo-homepage.go.jp/portalsite/index.html>) (2014 年 10 月 30 日閲覧)、2014 年。

内閣府『平成 25 年度特定非営利活動法人に関する実態調査』2013 年。

日本郵便ホームページ

(http://www.post.japanpost.jp/notification/storeinformation/pdf/02_85.pdf) (2014 年 10 月 30 日閲覧)、2014 年。

林順子「社会的弱者のための法律相談—東京司法書士会の取り組み—」『司法書士』398 号、日本司法書士会連合会、2005 年、25-29 頁。

ピーター・スターン、阪田寿美「米国におけるプロボノの伝統」『自由と正義』55 号、日本弁護士協会、2004 年、43-48 頁。

藤野亮司「弁護士の公益活動」『自由と正義』52 号、日本弁護士協会、2001 年、24-39 頁。

プロボノ・コンサルティング・ネットワークホームページ (<http://www.probonet.jp>) (2014 年 10 月 30 日閲覧)、2014 年。

労働調査会「スキルを活かしたボランティア「プロボノ」—増加している理由を知る—」『労働基準広報』1713 号、労働調査会、2011 年、9-13 頁。

米澤誠「支援・受援のパラダイムを超えた新たな図書館連携に向けて」『情報管理』3 月号、独立行政法人科学技術振興機構、2012 年、788-796 頁。

研究会の記録

（研究メンバー）

青山公三（京都府立大学京都政策研究センターセンター長／公共政策学部教授）

杉岡秀紀（京都府立大学京都政策研究センター企画調整マネージャー／公共政策学部講師）

※主査

村山紘子（京都府立大学京都政策研究センター研究員）※事務局

鈴木康久（京都府府民生活部府民力推進課課長）

神田浩之（京都府府民生活部府民力推進課地域力再生担当課長）

古田良明（京都府府民生活部府民力推進課地域力再生担当主査）

山本伶奈（京都府府民生活部府民力推進課地域力再生担当主事）

（研究会）

6月12日：第1回研究会（研究テーマの確認など）

7月9日：NPO 法人サービスグラントセミナー参加

7月24日：第2回研究会（ヒアリング先の検討など）

8月5日：サービスグラントヒアリング調査

SVP 東京調査

8月6日：神奈川県民活動サポートセンターヒアリング調査

8月20日：プロボノ・コンサルティングネットワークヒアリング調査

9月3日：第3回研究会（ヒアリング調査報告など）

プロボノ・コンサルティングネットワーク勉強会

9月5日：佐賀県くらし環境本部男女参画・県民協働課 CSO 活動支援担当ヒアリング調査

（公財）佐賀未来創造基金ヒアリング調査

11月7日：第4回研究会（報告書案の検討）

『京都府におけるプロボノに関する実態調査報告書』
(京都府府民生活部府民力推進課からの委託研究)

発行日：2014 年 12 月 1 日

発行者：京都府立大学京都府政策研究センター

京都市左京区下鴨半木町 1-5

TEL:075-703-5319 FAX : 075-703-5319

HP : <http://kpu.ac.jp>

E-mail:kpiinfo@kpu.ac.jp