



立川市の児童養護施設 至誠学園とプロボノチームによる会合の様子。目指すべき施設運営の在り方と現場の課題の双方に耳を傾けながら、情報共有や意思決定などに関する改善提案に取り組んだ。

第9回

支援活動の 現場を担うNPOが プロボノでさらに強化する

ゴールドマン・サックスとの協働事業

東京ボランティア・市民活動センター(以下、TVAC)とゴールドマン・サックス社(以下、GS社)では、2010年からゴールドマン・サックス・ギブズ・コミュニケーション支援プログラム(GSGIBZ)に取り組む、ひとり親の資格取得やスキル習得等を通じたエンパワメントや、児童養護施設などの子どもたちの学習支援や進学支援を行っています(詳しくは本誌連載記事参照)。

こうした支援の提供は、TVACと個別分野の専門性を持つNPOとの連携・協働によって実現していますが、GSGIBZにおけるユニークな取り組みの一つが、支援の現場を担うこれらNPO自体の基盤強化のため、GS社員がプロボノによる支援を提供していることが挙げられます。そこで今回は、NPO法人サービスグラントと連携し、実施しているGS社員によるプロボノの取り組みについてご紹介します。

GSプロボノ・プロジェクトの特徴

「プロボノ」とは、ラテン語の「Pro Bono Publico(公共善のために)」に由来する言葉で、社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルを活かすボランティア活動のことを意味します。近

年、プロボノに対する社会人や企業の関心が高まりを見せる中、GS社では、企業の社会貢献活動の一貫として、社員によるプロボノ活動を推奨しています。

GS社のプロボノの最大の特徴は、プロボノと寄付金とを効果的に組み合わせた支援を提供している点です。プロボノ・プロジェクトは、全体で約半年間にわたりますが、これを前半と後半の2フェーズに分けています。前半は社員のプロボノによるコンサルティングを重点的に行う一方、後半はコンサルティングの提案内容を実行に移すために必要な、より具体的な施策の実行を支援します。施策の実行にかかる経費は所定の金額の範囲内でGSGIBZから助成される仕組みになっています。

資金や人材などリソースの少ないNPOの場合、いかにコンサルティングを通じてよい提案を行ったとしても、それを実行に移せないことが課題となりがちです。プロボノによるコンサルティングと助成金による実行支援とを効果的に組み合わせることによって、NPOにインパクトのある支援が可能となります。

このように、GS社が国内の他の金融機関に先駆けて積極的にプロボノに取り組んだ背景には、社員のNPO・ボランティアに対する関心の高さが寄与しています。

GS社では、コミュニティ・チームワークス（CTW）というボランティア・プログラムを17年前から全世界のオフィスで実施しています。毎年、様々な支援分野のボランティア活動が準備され、社員はその中から個人のスキルや特技を活かせるような活動を選び自らの意思で参加をします。東京では毎年、幹部社員を含めて全社員の75%以上が参加をしていて、企業文化となっている活動です。

こうした活動体験を通じてNPOに対する関心を持つ社員も増え、中には「単発的ではなく、NPOと継続的な関わりを持ちたい」という声が聞かれるようになっていきました。プロボノは、関わる期間も長く、時間も多く、一見、参加する社員にとつて負担の大きいボランティア活動ですが、GS社内で育まれたボランティアに対する意識・関心が高まりの受け皿として効果的に機能しています。そのことは、社内でチームメンバーを募集すると、早ければ1日で、どんなに時間がかかっても数日以内に、チームの定員である五人が集まるという結果に表れています。

プロボノを通じた支援事例

GS社のプロボノによる支援先は計6団

体となりました（表1参照）。ここでは、GS社が取り組んだプロボノについて、NPOのニーズ・課題という観点から三つに分類して紹介します。

① 中長期的目標の設定

一つは、団体の中長期的な目標の設定など、組織の在り方自体から検討していきたい、というニーズです。NPOが成長する過程で、組織の向かうべき方向性について合意形成が難しいような場合に、第三者が冷静に現状を分析し、課題解決に向けた提案を行うことがNPOにとって大きな効果をもたらす場合があります。

子どもたちを対象に、言葉による表現力・コミュニケーション力を高めるワークショップを提供するNPO法人JAMネットワークを支援したプロジェクトの場合、事業モデルや活動の拡大・展開に向けた方針などについて、組織内の合意形成に課題を抱えていました。こうした中、GS社のプロボノチームが主要スタッフ一人ひとりヒアリングを行うなどを通じて、将来の事業モデルや財務構造、組織体制の提案などを行いました。さらに、寄付金を活用してブランディングを強化し、「ことはキャンブ」という新プログラム名称を開発しました。この支援が奏功して団体内部の意思

統一が図られ、活動は着実に広がりを見せています。

② ファンドレイジング

資金調達は、ほぼすべてのNPOにとって普遍的に共通する課題で、NPO運営に関わる人が共通に頭を悩ませるテーマといっても過言ではないでしょう。GS社による支援でも、この点は多くのNPOからニーズとして寄せられました。個人や海外からの寄付者を増やすための提案、企業とのコミュニケーションの円滑化に向けた提案など、対象によって異なる様々な戦略・戦術を検討しました。

女川町や大槌町などで、放課後の学習サポートに取り組み認定NPO法人カタリバを支援したプロジェクトの場合、プロボノとして参加したGS社員は、被災地の現地視察を含む精力的な情報収集を重ね、寄付者や支援企業の獲得や維持に必要な施策を、優先順位づけしながら提案しました。カタリバ側も、提案をしっかりと受け止め、寄付者・支援者への対応の改善はもちろん、個々のスタッフの意識や働き方の変革にもつなげています。

③ スタッフやボランティアのマネジメント

(表1) プロボノを通じた支援事例

支援対象団体	主な活動内容	プロボノによる支援内容	成果
NPO法人 JAMネットワーク	子ども向けのプレゼンテーションや自己表現のためのワークショップを通じて、将来の社会的自立を後押し	NPOのビジョン・事業目標・事業内容の整理と、それを実現する組織体制等の提案	NPOとして使命の共有、内部体制の刷新、新サービス「ことばキャンブ」ネーミング・ブランディング開発
NPO法人 子育てネットワーク・ピッコロ	清瀬市を中心に、24時間の預かり保育、病児・病後児保育、育児・家事支援、交流などの子育て支援に取り組む	事務局スタッフへのビジネススキル研修、事業課題の整理と優先順位付け、ファンドレイジング戦略等の提案	戦略的意志決定、会議進行などのスマート化、組織概要資料など対外的な広報ツールの整備
NPO法人 キッズドア	こどもの貧困支援のため、学生ボランティアを組織して学習機会を提供	ボランティアマネジメントにおける課題抽出と、学生ボランティア・リーダーを対象とした研修プログラムの提供	ガイドブックの整備、学生ボランティア・リーダーの意識付けとボランティアマネジメントの改善
認定NPO法人 フローレンス	福島県郡山市・南相馬市に屋内公園「ふくしまインドアパーク」を設置し、子どもたちに遊ぶ環境を提供	ビジネスモデルの検証と改善提案、広報・ファンドレイジング強化のための提案	利用料金や利用ルールの改善、ウェブサイトの整備(英語版ウェブサイトの構築、クレジット決済機能の整備等)
認定NPO法人 NPOカタリバ	宮城県女川町・岩手県大槌町において、放課後の課外時間における学習サポートを提供	寄付者ニーズに関する多角的ヒアリング等情報収集・提供、寄付者との関係構築に向けたアクションの提案	適切な情報公開、寄付者等とのコミュニケーションを整備、協働企業との連携強化などを推進
社会福祉法人 至誠学舎立川	立川市に拠点を置く児童養護施設。乳幼児や、高等教育進学を目指す子どもをサポートする施設運営にも取り組む	立地が分散する施設相互間における情報共有・意思決定プロセスにおける課題抽出と改善提案	組織内の意思決定プロセスの明確化、電子決済システムの一部導入等による作業効率の向上

第三に、組織運営や業務の進め方の改善もNPOにとって大きな課題となる場合があります。

特に、関わる職員やボランティアの数が増えてくるにしたがって、マネジメントの基盤が十分でないという非効率やトラブルが生じてしまいがちです。こうしたNPOの課題に対しては、組織としてのノウハウの明文化、リーダー層に対する研修、ITの活用によるインフラ整備など、考えられる施策を組み合わせて、運営基盤を整えることが求められます。

ムでは、キッズドアの学習支援ボランティアに求められる心得や、活動にあたっての基礎知識をまとめたガイドブックを作成したほか、リーダー層の学生を対象とするマネジメント研修の提供などを行いました。また立川にある児童養護施設「至誠学園」では、小規模のグループホーム化を進めた結果、施設の立地が分散していることで、本部への稟議書の決裁などの事務作業の負担が増大していました。プロボノチームでは、意思決定ルールの整備と電子決裁の導入等の提案を行い、提案が具体化すれば、大幅な負荷軽減が期待されています。

このように、GS社によるプロボノは、子どもたちやひとり親、施設職員などの受益者に対する直接支援と並行する形で、NPO自体の基盤強化を目的としたものです。しかも、コンサルティングにとどまらず、必要な施策を実現させるための助成金がセットになっているという、立体的で力強いプログラムです。こうしたプログラムを構築することで、NPOの変革と基盤強化を強力に後押しする、波及効果の高い成果を生み出すことができます。

嵯峨 生馬
(NPO法人サービスグラント代表理事)