平成２８年度 文化庁委託事業

専門人材による文化団体における社会貢献活動調査
報告書

平成２９年３月

一般社団法人 芸術と創造

目次

第１章　事業の概要 5

１－１．背景と目的 6
１－２．本事業の進め方 6
１－３．本事業の体制 10

第２章　文化団体における専門人材の受け入れニーズ 11

２－１．文化団体にとって受け入れニーズの高い専門人材のスキル 13
２－２．文化団体にとっての専門人材の受け入れのメリット 19
２－３．専門人材を受け入れられる可能性の高い団体 20

第３章　専門人材の社会貢献活動のニーズ 23

３－１．専門人材個人のニーズ 24
３－２．専門人材の社会貢献活動を積極的に推進している企業のニーズ 32

第４章　専門人材による社会貢献活動事例 33

４－１．専門人材の派遣を積極的に行っている企業の事例 34
４－２．専門人材の活用を行っている文化団体の事例 41
４－３．各種プラットフォーマーの事例 45

第５章　専門人材による文化団体における社会貢献活動促進に向けた課題と対応の方向性 49

５－１．専門人材による文化団体における社会貢献活動促進に向けた課題 50
５－２．課題解決に向けた対応の方向性 52

第１章　事業の概要

１－１．背景と目的

文化庁では、文化団体が継続的かつ意欲的に活動を行っていくための運営能力の向上に向けた各種支援を行っている。このような能力の向上のために、文化団体に所属する職員の能力開発に加え、文化活動とは直接関わりのない企業や公的機関に所属し、かつ専門的な能力を持つ人材の活用が有効であると考えられる。

特に、近年、このような専門的な能力を持つ人材によるボランタリーな非営利団体等の支援（プロボノ等）が盛んに行われるようになっている。しかし、文化団体においては一般的なボランティアの受け入れは盛んに行われているが、専門的な能力をもつボランティアが十分に活用されてこなかったと思われる。

本事業は、これらの文化団体において、特にどのような職能・スキルを持った人材の受け入れを望んでいるのかを確認するとともに、専門人材側にも文化団体を支援先としてどのように捉えているのか、双方のニーズを確認し、それぞれのマッチングの促進を図るための方策を検討するものである。

１－２．本事業の進め方

本事業のタスクの全体像は次図のとおりである。

本事業分野に知見のある「①有識者へのヒアリング」を行い、以降の調査における調査対象の設定や仮説の構築に係る知見を頂いた。また、それらを基に「②文化団体へのヒアリング」を行い、文化団体の専門人材の受け入れのニーズを確認するとともに、「③企業へのヒアリング」を行い、専門人材のボランタリーでの派遣（プロボノ・プログラム）を行っている企業や、「④社会貢献活動に係るアンケート」を基に、各個人としてボランティア活動に関わっている方々のニーズなどを確認した。

また、そのほか既に専門人材による文化団体の支援を行っている団体、文化芸術分野において人材の適正な流動化の促進に貢献している団体、文化以外の分野において専門人材による非営利団体の支援を行っている団体（以降、これらをあわせてプラットフォーマーと呼ぶ）につき、デスクトップ・リサーチとともに「⑤ヒアリング」を行い活動内容の整理を行った。

図表・1　本事業のタスクの全体像

それぞれのタスクの詳細は以下のとおりである。

①有識者へのヒアリング

本事業分野に知見のある「①有識者へのヒアリング」を行い、以降の調査における調査対象の設定や仮説の構築に係る知見を頂いた。具体的な有識者は次表のとおりである。

図表・2　有識者へのヒアリング対象者

氏名（敬称略）	所属
片山泰輔	静岡文化芸術大学　教授　文化政策研究科長
片山正夫	公益財団法人セゾン文化財団　常務理事
杉浦幹男	公益財団法人新潟市芸術文化振興財団　アーツカウンシル新潟 プログラムディレクター
森隆一郎	公益財団法人東京都歴史文化財団　アーツカウンシル東京 企画室　広報調整担当課長
若林朋子	プロジェクト・コーディネーター／プランナー

②文化団体へのヒアリング

「②文化団体へのヒアリング」を行い、文化団体の専門人材の受け入れのニーズを確認した。当初、芸術の分野や団体の役割によってニーズが異なるという仮説を持っていたため、以下の区分を意識して、調査対象を抽出した。

図表・3　ヒアリングにおける文化団体の区分

<table>
<tr><th></th><th>文化施設</th><th>プロジェクト</th><th>その他</th></tr>
<tr><td>美術</td><td>・美術館
それぞれ
・私立
・公立
-直営
-指定管理
（民間受託）
-指定管理
（公的財団受託）
に分かれる</td><td>・アート・
プロジェクト
それぞれ
運営主体が
・民間企業
・NPO
・地方公共団体・
公的財団
等に分かれる</td><td>・画廊・ギャラリー
・オルタナティブ・
スペース
・芸術系NPO
・分野別文化団体</td></tr>
<tr><td>舞台
芸術</td><td>・劇場・
音楽堂</td><td>・演劇・ダンス・
音楽フェス</td><td>・劇団・カンパニー
・制作会社
・オーケストラ</td></tr>
<tr><td>その他</td><td>・その他の文化会館</td><td>・映画</td><td>・史跡・文化財
・アニメ・マンガ　等</td></tr>
</table>

特に美術や舞台芸術を重点的な調査対象とし、以下の団体にヒアリングを行った。

図表・4　ヒアリング対象とした文化団体・対象者

氏名（敬称略）		所属している文化団体
①	佐々木秀彦	公益財団法人東京都歴史文化財団　事務局　企画担当課長
②	帆足亜紀	横浜トリエンナーレ組織委員会　事務局　プロジェクト・マネジャー
③	佐藤麻希子	六本木アートナイト実行委員会事務局　マーケティング・リレーション
④	佐脇三乃里	認定 NPO 法人黄金町エリアマネジメントセンター　アシスタントディレクター
⑤	西尾咲子	公益財団法人京都市芸術文化協会　京都芸術センター　アートコーディネーター
	山本麻友美	同上　プログラム・ディレクター
⑥	岸正人	公益財団法人としま未来文化財団 豊島区立舞台芸術交流センターあうるすぽっと　支配人
⑦	丹治陽	公益財団法人静岡県舞台芸術センター（SPAC）　制作部
	米山淳一	同上
⑧	橋本裕介	公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団　ロームシアター京都 プログラム・ディレクター
⑨	田嶋結菜	合同会社地点　制作
⑩	横山利夫	公益財団法人新日本フィルハーモニー交響楽団　専務理事
⑪	堤康彦	特定非営利活動法人芸術家と子どもたち　代表
⑫	蓮池奈緒子	NPO 法人アートネットワーク・ジャパン　理事長、フェスティバル/トーキョー実行委員

図表・5　各ヒアリング対象者の位置づけ

また、ヒアリングでは、特に以下の点について把握を行った。

図表・6　文化団体へのヒアリング項目

■これまでのボランティア／専門人材（ボランタリーベース）受け入れの実績
・受け入れ実績のあるボランティア／プロボノの業務内容・専門性
・受け入れの背景・目的
・受け入れに係る組織内調整
・募集の方法
・マネジメントの方法
・受け入れに関して苦労した点・課題
■組織が必要とする専門性
・受け入れを行いたい専門人材の専門性・資質
・専門人材を受け入れるかどうかの判断軸
・専門人材の受け入れに係る心配・不安／課題
■文化芸術分野のマッチングを促進するための仕組みについて
■その他、専門人材を受け入れたことのある文化団体

③企業へのヒアリング

企業のなかには、ボランタリーベースで専門人材を非営利団体等に派遣するためのプログラム（プロボノプログラム）を持つものがある。本事業ではこれらのうち、特に比較的長くプロボノプログラムを行っている企業の中から以下をヒアリング対象としている。

図表・7　ヒアリング対象とした企業

・日本電気株式会社
・パナソニック株式会社
・日本マイクロソフト株式会社
・株式会社三井住友フィナンシャルグループ及び株式会社三井住友銀行

④社会貢献活動に係るアンケート

各個人としてボランティア活動に関わっている方々のニーズを確認するために、社会貢献活動に係るアンケートをインターネットアンケート会社が保有するモニターを対象として行った。

調査は 1 次調査と 2 次調査の 2 段階に分けて実施した。1 次調査では 3,169 サンプルの回収を行い、また、2 次調査では、1 次調査の回答者のうち「専門的知識や技術を活かしたボランティア活動（プロボノ等）」を「経験したことがある」、「経験したことがないが、今後経験してみたい」と回答した方から 1,053 サンプルの回収を行った。

1 次調査、2 次調査の調査対象は 25 歳以上の方とし、基本的には「勤労者（会社員・役員、自営業、専門職、公務員）」（2,649 サンプル）を対象に回収を行い、一部、「専業主婦・専業主夫」（337 サンプル）、「パート・アルバイト・フリーター」、「無職・定年退職（65 歳以上に限定）」（183 サンプル）からの回答も得た。

なお、勤労者に関しては回答者の偏りを修正するために、総務省統計局「労働力調査」（2015 年分）を基に、「性」、「年代（5 区分）」、「個人所得（3 区分）」について日本全体の実際の分布に近い形で回収を行った。

設問は 1 次調査で 5 問、2 次調査で 10 問を設定した。調査項目の概要については次表を参照されたい。

図表・8　アンケート調査項目の概要

【1 次調査】 ※以下、「専門的知識や技術を活かしたボランティア活動（プロボノ等）」をプロボノと記述。
・これまでに経験したことのある仕事の内容（2 問）
・のべ職務経験年数
・ボランティア活動（「プロボノ」、「その他の一般的なボランティア活動」）の経験
・直近１年間の、ホール・劇場、映画館、美術館・博物館等の文化芸術鑑賞頻度
【2 次調査】
・直近 1 年間のプロボノへの従事日数
・プロボノでこれまで支援をした経験のある／今後、支援対象となる可能性のある団体・個人の活動内容
・プロボノでこれまで支援をした経験のある／今後、支援対象となる可能性のある文化・芸術に関する団体・個人の活動分野
・プロボノでこれまで支援をした経験のある／今後、支援対象となる可能性のある文化・芸術に関する団体・個人・事業の種別
・プロボノで支援をした内容
・プロボノを行う際の、支援対象とする団体・個人を選定する視点
・プロボノで支援対象とした団体・個人とのつながりを持ったきっかけ

⑤プラットフォーマーのへのヒアリング

また、そのほか既に専門人材による文化団体の支援を行っている団体、文化芸術分野において人材の適正な流動化の促進に貢献している団体及び文化以外の分野において専門人材による非営利団体の支援を行っている団体（以降、これらをあわせてプラットフォーマーと呼ぶ）につき、ヒアリングを行うとともにデスクトップ・リサーチにてそれらの活動内容の整理を行った。ヒアリング対象としたプラットフォーマーと対象者は次表のとおりである。

図表・9　ヒアリング対象としたプラとフォーマー・対象者

対象団体	対象者（敬称略）
Arts and Law	代表理事　山内真理
トヨタ自動車株式会社 （ネット TAM の運営の視点から）	トヨタ自動車株式会社 社会貢献活動部　統括室　メセナグループ長　山岡由佳 同上　消費生活アドバイザー　内田京子
NPO 法人 Explat	代表理事　植松侑子
NPO 法人 Accountability for Change	創設理事　五十嵐剛志
NPO 法人サービスグラント	代表理事　嵯峨生馬

Arts and Law は、芸術文化分野における専門人材による文化団体支援の代表例である。トヨタ自動車は、公益社団法人企業メセナ協議会とともに、アートマネジメントに関する総合情報サイトのネット TAM を運営しており、その中の 1 サービスとして芸術文化分野の求人情報を集積する掲示板のキャリアバンクというサービスを展開している。

１－３．本事業の体制

本事業は以下の体制により実施した。

・綿江彰禅　　一般社団法人芸術と創造　代表理事　（統括責任者・プロジェクトリーダー）
・髙村美和　　一般社団法人芸術と創造　研究員
・手銭和加子　一般社団法人芸術と創造　研究員

第２章　文化団体における専門人材の受け入れニーズ

本章では、各種ヒアリング結果を基に、文化団体にとって「受け入れニーズの高い専門人材のスキル（第１節）」、「文化団体にとっての専門人材の受け入れのメリット（第２節）」、「専門人材を受け入れられる可能性の高い団体（第３節）」などの整理を行った。それぞれの要点の全体像は次図のとおりである。

図表・10　本章の要点の全体像

第1節	受け入れニーズの高い専門人材のスキル	① 法務・会計
		② 外国語会話・翻訳
		③ 経営全般の相談相手・経営診断
		④ ファンドレイジング・会員・顧客管理
		⑤ 調査設計・分析
		⑥ 人事・労務管理
	その他文化団体が必要としている機会	民間企業の基礎的なノウハウ（社員研修等）
	受け入れを行う専門人材の前提	文化団体を理解するマインドセット
第2節	文化団体にとっての専門人材の受け入れのメリット	経営者・職員に対する刺激、組織への外部ノウハウの蓄積、団体運営のサポーター作り
第3節	専門人材を受け入れられる可能性の高い団体	① 規模が一定以上で業務が機能分化している団体
		② 民間の団体
		③ 公共性の意識の高い団体

２－１．文化団体にとって受け入れニーズの高い専門人材のスキル

受け入れニーズの高い専門人材のスキル①：法務・会計

従来から、文化以外の分野においては、特に法務、会計知識を有する専門人材による非営利団体の支援が行われてきた。

専門人材による社会貢献活動をさす「プロボノ（Pro bono publico）」と呼ばれる言葉がある。我が国においては、「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[1]」として紹介されている。このプロボノは、古くは、法務の専門的な知識に基づく社会貢献活動が元となって、その後、税理士、会計士など資格を持つ方々による活動に広がっていった経緯がある[2]。

ヒアリングの結果、**文化団体でも他分野と同じく法務・会計に関する知識の提供が求められていると考えられる。法務に関しては特に著作権に関する支援へのニーズが高い。多くの現場では、慣習に基づき判断を行っているが、改めてそれらを尋ねられる専門家の存在は貴重であると考えられる。**

小さな団体だけではなく、顧問弁護士が存在するような一定規模の団体においても、顧問弁護士とはこれらの日常業務に関する相談ができる関係性にないため、あわせてニーズが高いと思われる。

また、文化領域では小さな団体が多く、それらの団体では会計担当などを置くことができず経営者が経理を行っている場合も多い。会計に関しては、財務会計、税務会計に加え、より初歩的な経理に関するサポートも必要とされている。

[1] 嵯峨生馬「プロボノ 新しい社会貢献、新しい働き方」（2011 年）

[2] 「プロボノ活動の発祥地は米国。合衆国憲法は国民全員に裁判を受ける権利を保障しているが、高額な裁判費用のために、その権利を十分に行使できない者も多い。1908 年、こうした社会的弱者を救済するため、全米法曹協会(ABA)は弁護士の倫理規範を採択し、低所得者への無償の法的サービスを始めた。ここにプロボノの原点を見ることができる。93 年、ABA は弁護士に年間 50 時間以上のプロボノ活動を行うことを推奨。やがて税理士、会計士、経営コンサルタントといったフリーランスの「士業」から、一般企業に勤める営業職・事務職のホワイトカラーに拡大していった。」（朝日新聞出版「知恵蔵」）

図表・11　関連するコメント

・法務、会計、語学などの専門家が必要。（美術系文化団体）
・法律関係、税務関係のアドバイスを求めている小規模の組織は多いのではないか。
（舞台芸術系文化団体）

【法務に関するコメント】
・著作権など、日常の業務の中で気軽に相談できる、聞きたい事を聞ける専門家がいると良い。
（舞台芸術系文化団体）
・弁護士に著作権について相談したい。例えば、「コラージュの作品で、原作者あるいは翻訳者が作品を細切れにして使用することを承諾しない場合、どこまで著作権の効力があるのか」などを聞きたい。
（舞台芸術系文化団体）
・法務は、契約書の作成に関してはこれまでの積み重ねでできているが、著作権などちょっとした事案や、新たな契約書を作る際に確認できる人がいると良い。（美術系文化団体）
・法律家へのニーズはあるだろう。当団体でも昨年、弁護士を講師に招きクリエイティブ・コモンズについて職員研修を行った。職員からは日常業務における具体的な事例の質問が多く出てきた。（有識者）
・広報の現場では、著作権、肖像権、パブリシティ権など広報の知識がない人が多く、判断できずに仕事がストップしてしまったり、よくわからないままやっていたり、余計な時間や手間がかかっている場合が多い。気軽に聞ける存在があると良い。（有識者）
・会計については監査がしっかり機能しているが、法律については顧問弁護士がいても専門分野が違い現場のニーズにマッチしないことが多い。（有識者）
・顧問弁護士はいるが、現場担当者は相談をしたことはない。（舞台芸術系文化団体）
・契約書の中身を相談できる弁護士がいると良い。例えば、出演する予定がキャンセルになった場合にどれくらい支払えばよいか、といった相談をしたい。財団に相談できる弁護士がいるかは不明だが、これまでに弁護士に相談したことはない。（美術系文化団体）

【会計に関するコメント】
・NPO や小さい組織は、まず組織を機能させるベースとなる経理を必要としている。（有識者）
・基本的な簿記講座なども需要があるのではないか。（有識者）

受け入れニーズの高い専門人材のスキル②：外国語会話・翻訳

特に文化領域では、外国人の受け入れや、外国での展示・講演などの機会が多く、ヒアリングの結果、**外国語を話すことができる方によるサポートを望む声が多かった。**業界内でも英語を話すことのできるスタッフは比較的多く、**英語以外の言語によるサポートのニーズが高い。また、業界に関する知識や専門用語を知っていると、より重宝される傾向がある。**

図表・12　関連するコメント

- 法務、会計、語学などの専門家が欲しいと思う。ただし、アーティスト対応などがあるので語学だけでなく美術の専門知識がないと難しい。（美術系文化団体）
- 語学力がある方に携わって貰えると有り難い。英語以外の言語が話せる方が特に貴重である。（舞台芸術系文化団体）
- 劇団内では足りないスキルとして語学力の必要性を感じている。外国語の翻訳スキルがある人に、字幕をつける際の手伝いや、海外向けの資料の翻訳、海外で掲載された記事や資料の翻訳、ネイティブチェックなどを頼みたい。特に英語ではない言語において翻訳やネイティブチェックが必要な時がある。団体の活動について取り上げられた媒体のアーカイブ整理などは、言語の問題が障害となり滞っており、正確な翻訳でなくても、おおよそを訳してくれれば良い。（舞台芸術系文化団体）
- 一定規模のカンパニーになると海外に出るときの契約、英語でのビジネスについてやりとりできる人が求められる。企業で貿易業務をやっていた人なども活躍できるのではないか。（有識者）

受け入れニーズの高い専門人材のスキル③：経営全般の相談相手・経営診断

規模の小さな文化団体では、経営に関する業務を団体のトップが一手に引き受けており、その相談相手が存在しないことが悩みとなっている。**専門人材が経営者の相談相手・メンターとなることが求められている。**

また、そもそも小さな団体では、どのようなスキルやノウハウが不足しているか、経営者が客観的に整理できていないケースもあり、組織診断的なスキルを持った人材が必要とされている。

専門のコンサルティングサービスを発注できるだけの人的な余裕、資金的な余裕がない団体にとっては、簡単な相談を行うだけでも貴重な機会になると考えられる。

図表・13　関連するコメント

・経営戦略を相談できる人がいると良い。（舞台芸術系文化団体）
・組織運営について相談できる人が必要である。戦略作り、企画立案の強度を高めるために、ブレストに参加して意見を出して欲しい。事業採算性、広報戦略、マーケティングなど、外部からの第三者的な意見・アイディアが欲しい。組織内にもスタッフがいるが、客観的に事業を捉えるスキルが圧倒的に足りていない。（舞台芸術系文化団体）
・経営面で外部の方のアドバイスが欲しい。自治体からの補助金が減額している中、主幹事業を維持しながらNPO が自立していくにはどうしたら良いかが課題となっている。（美術系文化団体）
・小さい団体では何が足りていないか整理できていない場合も多い。組織を診断するコンサル的なサービスが必要。（有識者）
・コンサルとして発注するほどの内容ではない、ちょっとした相談に乗ってくれる人がいると重宝する。（舞台芸術系文化団体）

受け入れニーズの高い専門人材のスキル④：ファンドレイジング・会員・顧客管理

経営意識の高い文化団体ではファンドレイジング（外部資金調達）、会員・顧客管理に関してその必要性を認識しているが、小さな団体ではそのノウハウを持ったスタッフを団体で雇用することは難しく、専門人材によるサポートが求められている。

図表・14　関連するコメント

・お金では買えない、委託できない専門性のある人が不足している。例えば、現状としては業界外の人に劇場の経営戦略を説明する言葉、スキルなど。（舞台芸術系文化団体）
・今は、運営資金として個人寄付も集めておらず、法人会員の制度もない。プロボノのプラットフォーマーを通して、ファンドレイザーを依頼してクラウドファンディングを行おうかと考えている。（舞台芸術系文化団体）
・民間企業の営業マンからプレゼンテーションやファンドレイジングのスキルを学びたい。（舞台芸術系文化団体）
・協賛活動とプロモーションについて新しい動向を知っている人に入ってもらい、最新情報を教えてもらったり、より効果的な方法についてアドバイスしてもらいたい。（美術系文化団体）
・旧態依然とした業界に外からの知恵が欲しい。マーケティング、情報をデリバリーするインフラ整備、チケットシステムの刷新、ポイント制、囲い込み、顧客管理といった一般企業では常識的に行われていることができていない。これらの業務について担当スタッフを置くことも難しい。（舞台芸術系文化団体）

受け入れニーズの高い専門人材のスキル⑤：調査設計・分析

近年、文化庁を始めとした各種補助金の報告書提出にあたっては来場者等へのアンケート調査の結果報告が求められることが多い。**このようなアンケートを積極的にマーケティングに活用したいという意識を持つ文化団体も存在するが、必ずしもそのようなノウハウを持っている人材が内在するわけではないため、外部の専門人材によるノウハウ提供が求められている。**

図表・15　関連するコメント

- アンケートの設計・集計・分析の方法をプロの人に聞いてみたい。役に立ちそうなノウハウ、知識を教えてもらいたい。ただし、実際の作業に対しては報酬を支払ったほうが良い気がする。（舞台芸術系文化団体）
- アンケートの設計、データ分析が求められている。分析結果をもとに、ターゲットに合わせた制作物を制作したり、来場者の新しいニーズを喚起したり、新しい鑑賞者へのサービスを生み出すことができる。現状は、分析やスタディをする時間がない。（美術系文化団体）

受け入れニーズの高い専門人材のスキル⑥：人事・労務管理

特に小さな規模の文化団体では、人事・労務管理に関して十分な状況が整備されていないと考えられる。社会保険労務士や法人の人事担当者などによるサポートが有効に機能すると考えられる。

図表・16　関連するコメント

- IT 環境の構築や、採用、人材育成などの人事について受け入れニーズがあるのではないか。（舞台芸術系文化団体）
- 文化団体では、マーケティング、社会保険労務士、ストレスチェックやヘルスケア（医者、看護師）などの相談に乗ってもらえる人が必要とされるだろう。（有識者）
- 人事に関することはニーズがあるのではないか。人を雇うようになると保険や法律などの知識が必要になる。社労士や会社で人事を担当していた人でも有難がられる。（有識者）
- 美術の現場には社労士を使うという意識が希薄だが、そういった専門家を入れることにより悩む時間が減るのではないか。常識とされる制度や法律もどんどん変わるので、専門家によるアップデートが必要である。誰に業務委託するべきか、誰にアドバイスを求めれば良いのかがわからない。（美術系文化団体）

その他文化団体が必要としている機会：民間企業の基礎的なノウハウ（社員研修等）

文化団体においては公立文化施設ですらその組織規模は限定的であり、基本的には人材育成は OJT（On-the-Job Training）がベースとなっており、十分な研修機会が提供されていない。

ヒアリングにおいては、専門人材の受け入れではなく、むしろ文化団体の人材を民間企業にて受け入れ、企業の研修を受けたいというニーズが多く確認された。

図表・17　関連するコメント

- 企業の人とは繋がりたい。できるならば企業の研修に行きたい。当該県の県庁では１年間、文化庁や民間企業に出向している職員がいて羨ましい。専門家が来てくれても良い。小劇場のやり方を無理やり大きくしてやっているような状況で、効率的に回せていないところがあると思うので、そのあたりを企業研修で学びたい。（舞台芸術系文化団体）
- 一般企業の新人研修で行うような挨拶の仕方、メールの書き方など、一般的な社会人教育が必要とされている。大きな企業によるメセナ活動として、企業研修に小さな組織の人が参加できる枠があると良い。そこで人脈もでき、視野も広がる可能性がある。（有識者）
- 他の団体と一緒に研修を受けられると良い。組織間交流にもなる。（美術系文化団体）
- 企業内で行われている社員研修、管理職研修の提供に関するニーズはあるのではないか。（有識者）
- 業界として大学卒業後、会社勤めをしたことがなく、一般教養的なこと、企業の決裁の仕組みなどを知らない人が多い。企業の人と接するだけでもプロボノと言える。（有識者）

受け入れを行う専門人材の前提：文化団体を理解するマインドセット

文化団体の多くは限られた経営リソースや業界の特殊事情のなか、様々な課題の中から特に優先順位が高いものを解決している。上記のようなスキルを持つ専門人材には、**当初から業界の知識を有していなくても良いが、それらを時間を掛けて理解する基本的スタンスが求められている。**

図表・18　関連するコメント

- 団体の方針や事情をわかってくれ、同じ言語を持っている、共感できる、時間はかかるが歩み寄れるなどの資質が重要。（舞台芸術系文化団体）
- 自分のスキルを活かしたい人、業界の課題解決にメンター的に協力したいと思っている人、退職者の場合は柔軟なマインドセットを持つ人がよい。（舞台芸術系文化団体）
- 地域の状況や、NPO としてうまくいかない理由や背景を理解してくれる人だと有り難い。（美術系文化団体）
- 民間営利企業と非営利 NPO や公益財団とは会計処理の仕方や予算の立て方が違い、事情が理解しあえないことがある。共通の言語をどこまで持てるかが課題である。（舞台芸術系文化団体）
- 普段は仲間内で気軽にやっていたところに、突然偉そうな人が来て説教されたら煙たいと感じるかもしれない。それまで自分たちでやってきた自負、プライドもある。（有識者）
- プロボノは善意でもあるが、同時に、助けてやろうと言った上から目線の感情や、社会的に承認を得たいと言った様々な思惑がある人も多く、無償奉仕の意味合いが消えている場合が多い。（美術系文化団体）

その他の意見

また、これまでの意見のほかに、以下のような意見があがった。

図表・19　その他の意見

- 有償無償は関係なく、専門家と会えるチャンス、コネクションが欲しい。（舞台芸術系文化団体）
- 短期的に取り組むべき業務にはプロボノは不向きであろう。中長期的かつ答えが出しやすい業務が良い。（舞台芸術系文化団体）
- この業界の人々は、自分なりのやり方を模索してやってきているが、もうそれでは通用しないと感じている。このままでは運営のノウハウを次世代に引き継げない。引き継ぎをカスタマイズして見える化するプロボノがあると良い。（舞台芸術系文化団体）
- プロジェクトの記録とアーカイビングに資金と手が足りていない。解決のために、どのようなソフトやサービスを使ったら良いのか、方法を相談できる人が欲しい。（美術系文化団体）
- 助成金申請書の書き方をアドバイスして欲しい。（美術系文化団体）
- 展示機材について相談できる人がいると良い。（美術系文化団体）

２－２．文化団体にとっての専門人材の受け入れのメリット

文化団体にとって専門人材に社会貢献として関わってもらうメリットとしては、**本来、委託として行えば高額なサービスが無料・安価で受けられるというよりは、業界内部で関わっている方々とは違った客観的な視点を持った方々に組織運営に関わってもらえることによる経営者・職員（場合によっては、通常業務委託を行っている事業者）に対する刺激、組織への外部ノウハウの蓄積などの効果とともに、特に公的な団体においては団体運営のサポーター作りとして非常に有効な手段だと捉えることができる。**

図表・20　関連するコメント

- 某社によるプロボノサービスは結果的にあまり形にならなかったが、関わった大勢のスタッフにとっては議論の仕方やプロジェクトの進め方の点で勉強になった。大企業に勤めた経験のない人がほとんどで、スタッフの教育という面では非常に有効だった。（舞台芸術系文化団体）
- プロボノが入ってくると、チラシ折り込みなど効果のわからない広報の見直しや、その周辺で既存のやり方で続けている業者にも緊張感が生まれるかもしれない。（舞台芸術系文化団体）
- 外部に発注するとノウハウが組織内に残らないが、プロボノにアドバイスを受けながら職員自らが動くことで組織にノウハウを残していくことができる。（有識者）
- 直営や財団が運営する大きい組織では、地域との結びつき、様々な市民が支えあう空気を作り出すためにプロボノ的なボランティアの受け入れがありえるだろう。（有識者）

２－３．専門人材を受け入れられる可能性の高い団体

専門人材を受け入れるにあたって、受入可能性の高い文化団体の条件について整理を行った。明らかになった条件は以下のとおりである。

専門人材を受け入れられる可能性の高い団体①：規模が一定以上で業務が機能分化している団体

文化団体として専門人材を受け入れる際には、そのコミュニケーションの窓口担当を設けなくてはならず、担当にも一定程度の負担が求められる。また、前述のとおり、専門人材へのニーズがあるものは、事業そのものの作り込みよりは、マネジメントに係る業務が多い。専門人材を受け入れるためには、職員数が一定規模以上で、職務が一定程度分業されている団体であることが条件となると考えられる。

図表・21　関連するコメント

- 文化団体が最も求めているのは単なる人手である可能性がある。比較的人員に余裕のある団体から始めた方が良いかもしれない。（有識者）
- 専門人材を受け入れる組織の側も受入れ担当者を配置しなくてはならず、必ずしもそこまでの体制が整っているとはいえない。当団体がプロボノを受け入れた当時は、事務局に６人程度いる体制だったので受け入れる余裕があった。（舞台芸術系文化団体）
- カンパニーがプロボノを受け入れるためには、組織内に担当を置かなくてはならない。組織立って運営していることが前提となるだろう。自分達で会社を作って運営しているようなカンパニーは意外に少ない。（舞台芸術系文化団体）
- 外部に発注するとノウハウが組織内に残らないが、専門人材にアドバイスを受けながら職員自らが動くことで組織にノウハウを残していくことができる。ただし、職員に余力がある組織の場合でないと難しいであろう。（有識者）
- 小さなパフォーミングアーツの制作の仕事の多くは、１事業の全てを１人が担当し、その下でアルバイトが手助けしている。分業されていないため、専門人材は入りにくいのではないか。専門人材は、業務上のピンポイントでのアドバイス、相談などが機能しやすいだろう。（有識者）

専門人材を受け入れられる可能性の高い団体②：民間の団体

公共の団体では外部の専門人材の受け入れをリスクとして捉え、受け入れに係る手続き等も煩雑となり、専門人材が有効に機能する環境を整えられない可能性が高い。むしろ民間の団体において有効に機能すると考えられる。

図表・22　関連するコメント

- 公共劇場として、職員が行っているオフィス業務については、プロボノやボランティアの受け入れは難しいと思う。給料をもらっている人の業務や責任の範囲とボランティアは線引きが必要だろう。ある程度の責任がある仕事には報酬を支払ったほうがよいと思う。（舞台芸術系文化団体）
- 公益法人の現場は民間の力を求めるが、上層部は行政から来た人が多く、民間の目を入れることを嫌がるかもしれない。公の組織として経理の実際の数字などを外部の方に見せることができない。財団上層部からは、必要な人材を求人・採用しているのになぜ専門人材を受け入れる必要があるのか担当課への質問が求められるかもしれない。プロボノの受け入れに際して、財団全体に関わることとして決裁を取らなければならないとなるとハードルが高い。（舞台芸術系文化団体）
- 公立の芸術文化団体に受け入れの余地があるかは不明。手続き、条件、労災など制度として整えなくてはいけない。（有識者）
- 当団体では外部からの人材を受け入れる余地がない。公的な大きなお堅い組織は動きが悪いから向かないだろう。（美術系文化団体）

専門人材を受け入れられる可能性の高い団体③：公共性の意識の高い団体

ある程度の公共性の意識の高い団体や透明性の高いガバナンスを行っている団体では、専門人材へのニーズも高く、また、専門人材にとっても支援を行うインセンティブが高いと考えられる。

図表・23　関連するコメント

- 民間では、自分たちがやりたいことをするステージを脱した組織、公益的なミッションを見出している組織にはプロボノが入る可能性があるのではないか。（有識者）
- 名誉職でない役員が入っている公共の法人格（NPO 法人や社団法人）であれば、規模やジャンルは関係ないのではないか。（有識者）
- 受入の需要は、ジャンルというよりもガバナンス、意思決定の形態によるのではないか。社会化されていない組織、個人が支配しているような組織、例えば伝統芸能の師匠と弟子で形成されている団体は、弟子の中でプロボノのような人がいるかも知れないが、外部から人を入れるのは難しいだろう。（有識者）

専門人材を受け入れられる可能性の高い団体④：その他の意見

そのほか、実行委員会形式の時限的な団体や、舞台芸術系の団体において受け入れの可能性が高いとする言及があった。

図表・24　関連するコメント

・実行委員会事務局では受入れ可能性が高いのではないか。（舞台芸術系文化団体） ・美術館では学芸員資格があるが、パフォーミングアートのマネジメントは OJT（On-the-Job Training）が基本で現場の基盤が弱い。技術者はまだ良いが、制作は教える立場の先輩がプロフェッショナルな知識を持っていないことが多く、プロボノが必要とされる可能性がある。（有識者）

第３章　専門人材の社会貢献活動のニーズ

専門人材による社会貢献活動を行う際の形として、大きく分けて、「専門人材が個人として団体と関係を持ち支援を行うパターン」と、「企業として積極的に専門人材の派遣を行っており、そのプログラムをとおして団体の支援を行うパターン」が存在する。

本調査において、前者に関しては、インターネットアンケートにより、専門人材の個人のニーズを検証した（「３－１．専門人材個人のニーズ」参照）。また、後者に関しては積極的に専門人材の派遣を行っている企業へのヒアリングにより企業のニーズを検証した（「３－２．専門人材の社会貢献活動を積極的に推進している企業のニーズ」参照）。

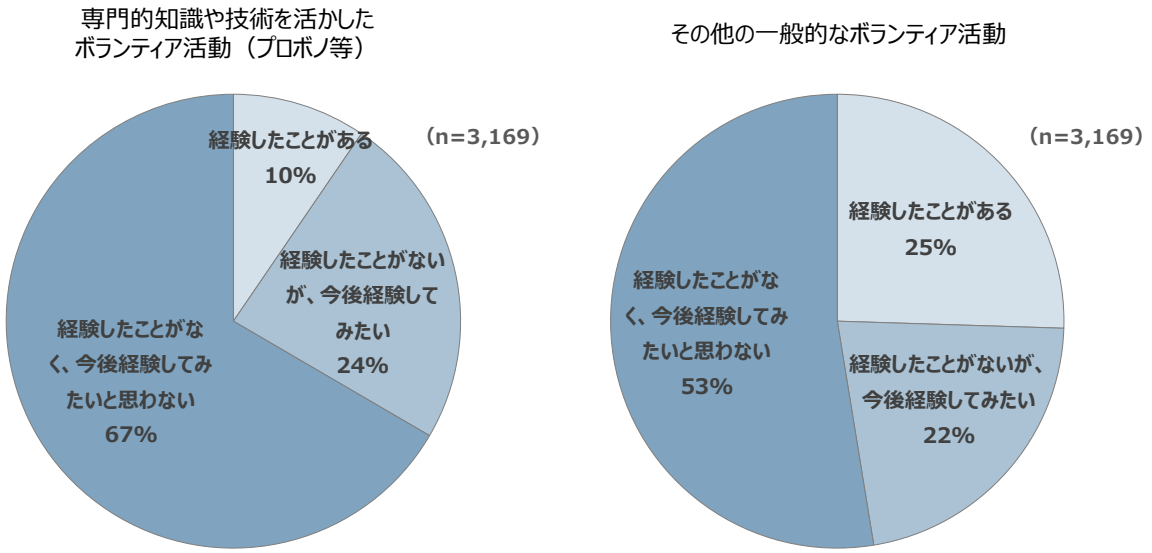
なお、それぞれの調査方法の詳細については、「１－２．本事業の進め方」を参照されたい。

３－１．専門人材個人のニーズ

各種属性の方々の「専門的知識や技術を活かしたボランティア活動（プロボノ等）（以下、専門ボランティア）」や「その他の一般的なボランティア活動（以下、一般ボランティア）」に関する経験を調査した。

全体では「専門ボランティア」を「経験したことがある」と回答した割合（以下、経験割合）は 10%、「経験したことがないが、今後経験してみたい」と回答した割合（以下、経験希望割合）は 24%であった。

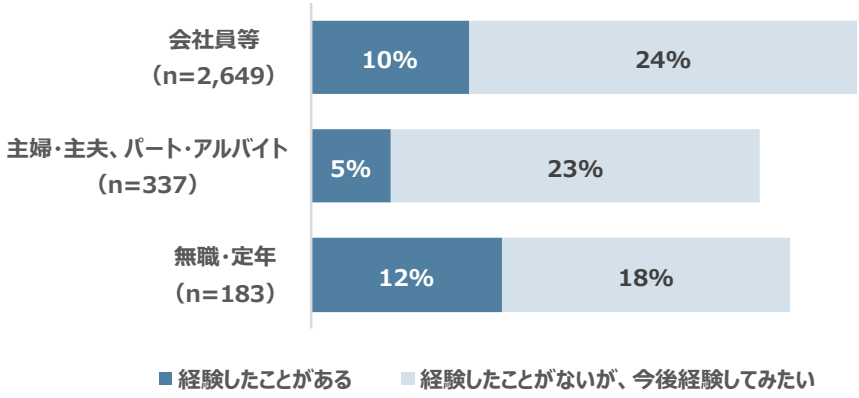
図表・25　ボランティアの経験（全体）



※*3,169* サンプルの内訳は、「会社員・役員、自営業、専門職（医師、弁護士、美容師、デザイナー等）、公務員」*2,649* サンプル、「専業主婦・専業主夫、パート・アルバイト・フリーター」*337* サンプル、「無職・定年退職（*65* 歳以上）」*183* サンプル。

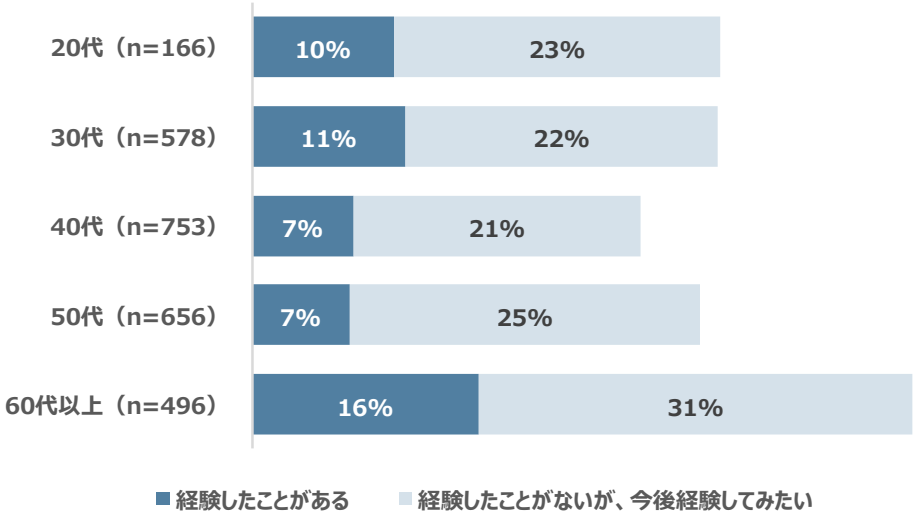
職務状況別では、「会社員等[3]」の経験割合が 10%であったが、「無職・定年」ではそれを上回る 12%であった。

図表・26　職務状況別　専門ボランティアの経験割合/経験希望割合



「会社員等」について年代別にみると、「経験割合」は 20~30 代は 10%程度、40~50 代は 7%程度であるのに対して、60 代以上では 16%であった。**年代の低い世代と高い世代では専門的知識や技術に基づく社会貢献活動への意識が高いことがわかる。**

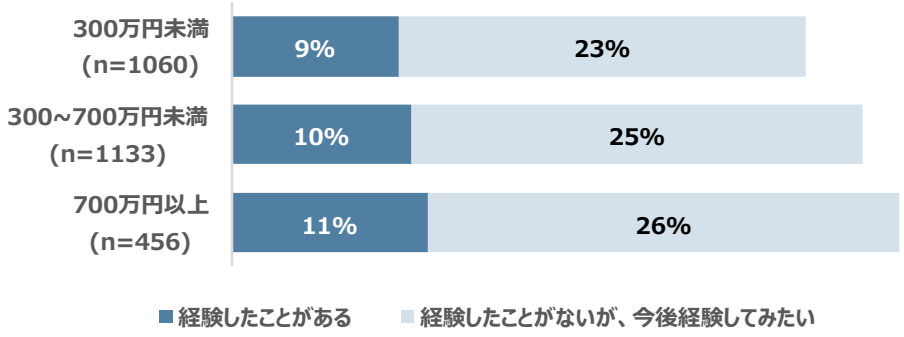
図表・27　（会社員等の）年代別　専門ボランティアの経験割合/経験希望割合



[3] 会社員・役員、自営業、専門職（医師、弁護士、美容師、デザイナー等）、公務員が含まれる。

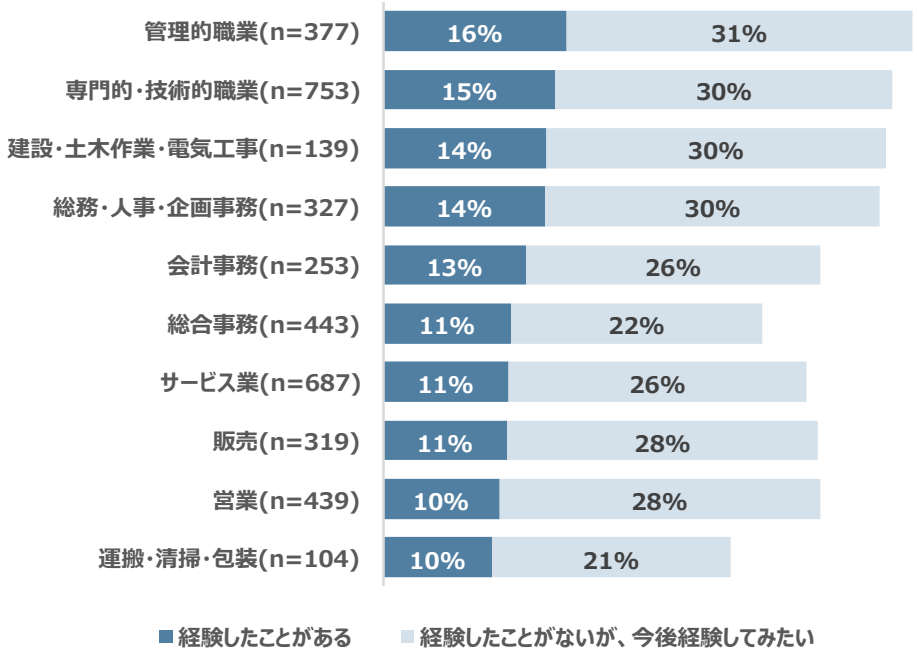
個人年収区分別に専門ボランティアの経験をみてみると、**年収の多寡に応じて「経験割合」にはそれほど大きな差は見られないが「経験希望割合」は年収の高い人のほうが強い傾向。**

図表・28　（会社員等の）個人年収別　専門ボランティアの経験割合/経験希望割合



職種別に専門ボランティアの経験をみたものが次図である。「**経験割合」や「経験希望割合」は、ともに「管理的職業」や「専門的・技術的職業[4]」で高いことがわかる。**

図表・29　（会社員等の）職種別　専門ボランティアの経験割合/経験希望割合　※職種選択の設問は MA



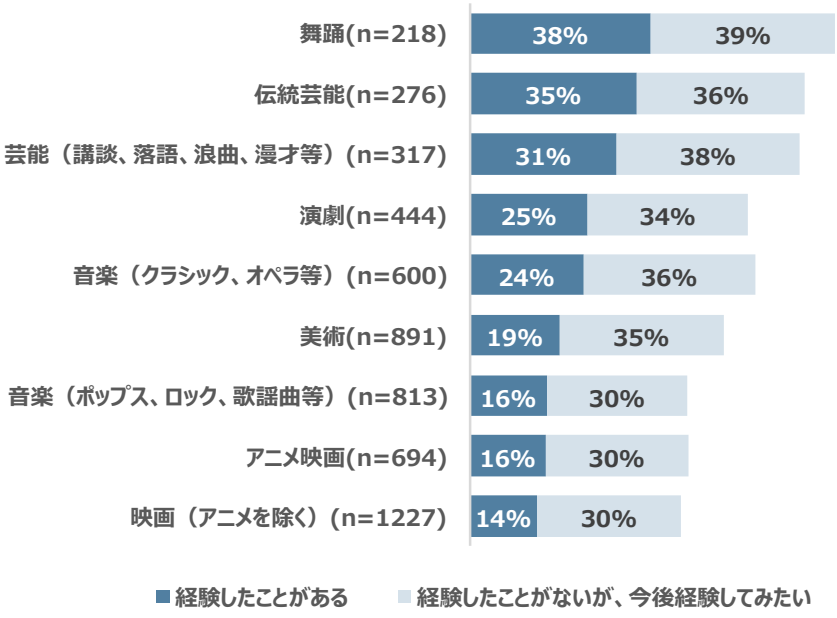
[4] 専門的・技術的職業は、保健医療、技術者、教員・個人教師、社会福祉専門職業（保育士等）、美術家・デザイナー・写真家・映像撮影者、経営・金融・保険専門業、研究者、宗教家、著述家・記者・編集者、法務、音楽家・舞台芸術家等を含む。
また、サービス業は、飲食物調理、接客・給仕、介護サービス業、生活衛生サービス業（美容師・理容師・クリーニング等）、保健医療サービス業（看護助手・歯科助手等）、居住施設・ビル等管理人等を含む。

各種芸術分野に関して鑑賞の習慣がある方（過去１年に１回以上鑑賞）の専門ボランティアの経験をみたものが次図である。

全サンプルの専門ボランティアの経験割合が 10%であるので、分野に関わらず何らかの芸術分野を鑑賞している方は社会貢献活動に積極的であると考えられる。

特に、「舞踊」や「伝統芸能」などではその割合が高い一方で、鑑賞率の高い「音楽（ポップス、ロック、歌謡曲等）、「アニメ映画」、「映画（アニメを除く）」などでは比較的相関が薄かった。

図表・30　（会社員等の）鑑賞芸術分野別 専門ボランティアの経験割合/経験希望割合[56]



[5] 舞踊：日本舞踊、バレエ、モダンダンス、コンテンポラリーダンス等
伝統芸能：雅楽、能楽、文楽、歌舞伎等
芸能：講談、落語、浪曲、漫才等
演劇：現代演劇、人形劇、ミュージカル等
音楽（クラシック、オペラ等）：オペラ、オーケストラ、室内楽、合唱、吹奏楽、ジャズ等
美術：絵画、版画、彫刻、工芸、陶芸、書、写真等

[6] それぞれ過去１年間に１回以上鑑賞した割合は次のとおり。
舞踊：8%、伝統芸能：10%、芸能：12%、演劇：17%、音楽（クラシック、オペラ等）：23%、美術：34%、音楽（ポップス、ロック、歌謡曲等）：31%、アニメ映画：26%、映画（アニメを除く）：46%

支援対象となる団体・個人の活動分野別のこれまでの支援経験と今後の支援希望（これまで支援経験がある方、支援経験がない方）について示したものが次表である。

各分野のなかで「文化・芸術の振興を図る活動」の支援希望割合はそれぞれについて高く、文化・芸術は支援対象としてポテンシャルが高い分野であるといえる。

図表・31　活動分野別　支援経験／今後の支援の可能性　※MA

	経験	今後の可能性	
		支援経験ありの方	支援経験なしの方
n	301	301	752
子どもの健全育成を図る活動	23%	25%	24%
地域安全活動	22%	20%	19%
文化・芸術の振興を図る活動	16%	16%	17%
保健・医療又は福祉の増進を図る活動	16%	16%	14%
災害救援活動	15%	16%	15%
まちづくりの推進を図る活動	15%	19%	20%
社会教育の推進を図る活動	12%	13%	7%
学術又はスポーツの振興を図る活動	11%	13%	13%
観光の振興を図る活動	11%	14%	15%
環境の保全を図る活動	10%	15%	16%
国際協力の活動	10%	10%	12%
農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	9%	8%	8%
経済活動の活性化を図る活動	9%	10%	9%
人権の擁護又は平和の活動の推進を図る活動	8%	8%	5%
男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	8%	10%	5%
情報化社会の発展を図る活動	7%	8%	8%
職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	6%	8%	12%
消費者の保護を図る活動	5%	6%	7%
科学技術の振興を図る活動	4%	6%	7%
全てあてはまる	1%	3%	4%
その他	6%	4%	2%

図表・32 では芸術の分野別に、図表・33 では支援対象別にこれまでの支援経験と今後の支援希望（これまで支援経験がある方、支援経験がない方）について示している。

分野別では、「音楽（オペラ、オーケストラ等）」、「美術」、「文学」などで支援経験や支援希望が高く、支援経験が無い方では「食文化」や「文化財の保存」なども割合が高かった。

支援対象別では、経験者では「展覧会・芸術祭等の美術のイベント」の経験率や支援希望割合が高く、支援経験が無い方では、特に「公営の美術館・博物館」が高かった。

また、そのほか「公営の劇場・音楽堂」、「芸術系の非営利組織」なども高く、美術館・博物館や劇場・音楽堂では民営よりも公営のほうが支援の意向が高かった。

図表・32　芸術分野別　支援経験／今後の支援の可能性　※MA

	経験	今後の可能性	
		支援経験ありの方	支援経験なしの方
n	51	57	158
音楽（オペラ、オーケストラ、室内楽、合唱、吹奏楽、ジャズ等）	29%	28%	20%
美術（絵画、版画、彫刻、工芸、陶芸、書、写真等）	29%	28%	30%
文学（小説、詩、短歌、俳句等）	16%	26%	23%
民俗文化財（神楽、地域の祭り、年中行事等）	16%	14%	13%
食文化	16%	18%	32%
文化財の保存	16%	16%	22%
日本の伝統音楽（長唄、箏曲、義太夫、和太鼓等）	14%	12%	6%
伝統芸能（雅楽、能楽、文楽、歌舞伎等）	14%	12%	14%
生活文化（茶道、華道、書道、囲碁等（食文化を除く））	14%	16%	18%
音楽（ポップス、ロック、歌謡曲等）	12%	12%	18%
演劇（現代演劇、人形劇、ミュージカル等）	12%	9%	9%
舞踊（日本舞踊、バレエ、モダンダンス、コンテンポラリーダンス等）	8%	9%	5%
マンガ、アニメ	4%	2%	11%
芸能（講談、落語、浪曲、漫才等）	4%	9%	11%
映画（アニメを除く）	2%	7%	11%
全てあてはまる	6%	11%	13%
その他	4%	5%	1%

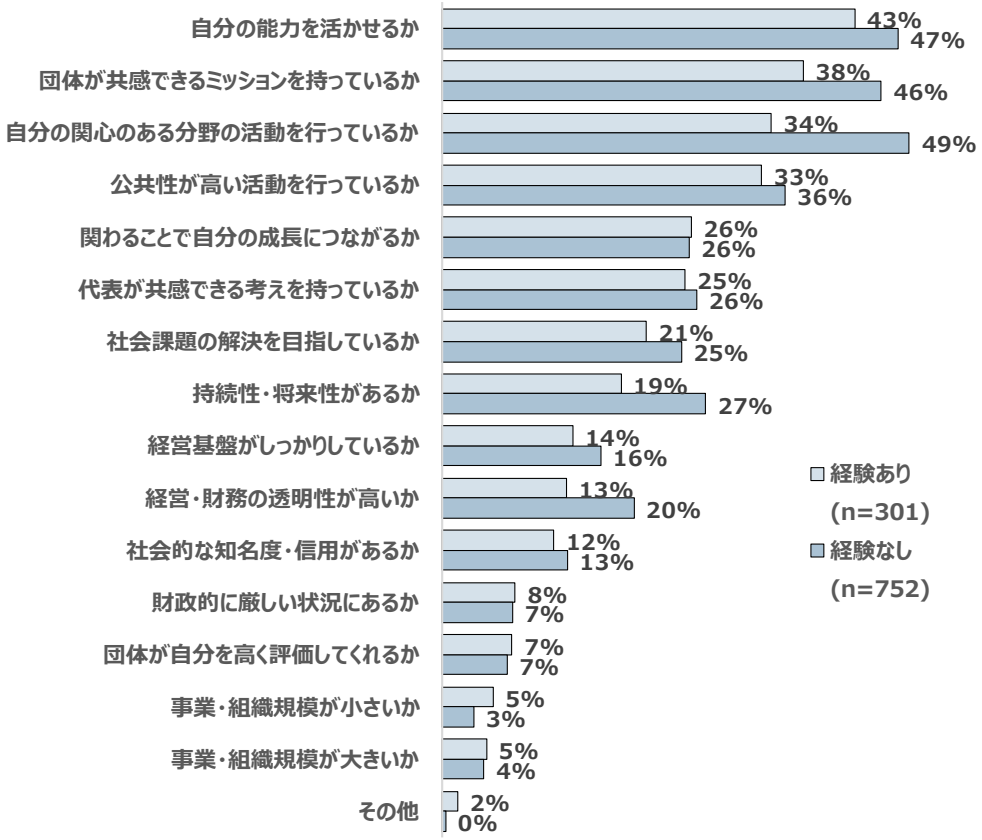
図表・33　支援対象別　支援経験／今後の支援の可能性　※MA

	経験	今後の可能性	
		支援経験ありの方	支援経験なしの方
n	51	57	158
展覧会・芸術祭等の美術のイベント	41%	33%	22%
公営の美術館・博物館	27%	21%	37%
音楽のイベント	27%	28%	25%
音楽の実演家・団体	24%	16%	18%
公営の劇場・音楽堂	22%	23%	22%
演劇・舞踊の実演家・団体	20%	9%	11%
民営の美術館・博物館	16%	19%	23%
演劇・舞踊のイベント	16%	16%	13%
美術家	16%	18%	13%
民営の劇場・音楽堂	14%	16%	15%
映画のイベント	10%	7%	19%
映画の制作者・団体	6%	4%	7%
その他芸術系の非営利組織	24%	28%	20%
その他	6%	14%	15%

専門的知識や技能を活かした社会貢献活動において、その支援対象となる団体・個人の選定の視点について示したものが次図である。**支援経験がある方・ない方ともに「自分の能力が活かせるか」、「団体が共感できるミッションを持っているか」を重視しているが、経験がない方は特に「自分の関心のある分野の活動を行っているか」を重視する傾向。**

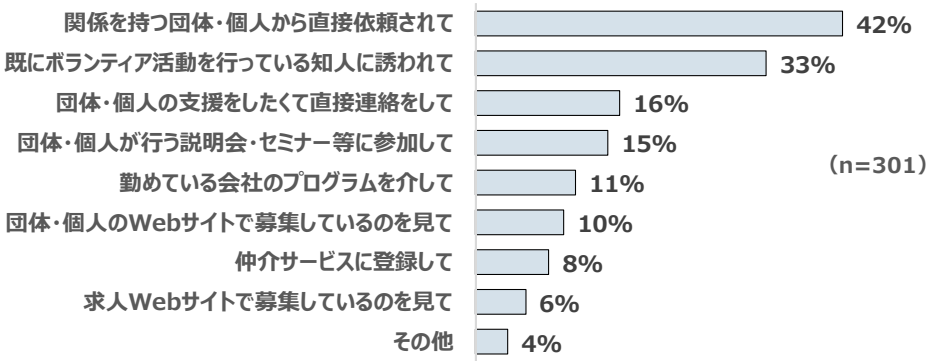
また、そのほか、ともに「公共性が高い活動を行っているか」も重要だと捉えられており、「２－３．専門人材を受け入れられる可能性の高い団体」で指摘したとおり、**民営よりも公営のほうが支援対象として有力であるということも検証された。**

図表・34　支援する団体・個人の選定の視点



支援経験がある方の「支援を行った団体・個人と繋がりを持ったきっかけ」を示したものが次図である。「関係を持つ団体・個人から直接依頼されて」、「既にボランティア活動を行っている知人に誘われて」など、**支援を受ける団体・個人からアプローチを行い、支援を始めている方が多いことがわかる。**

図表・35　支援を行った団体・個人と繋がりを持ったきっかけ



３－２．専門人材の社会貢献活動を積極的に推進している企業のニーズ

近年、専門人材の社会貢献活動を積極的に推進している企業が増えてきている。そのなかでも、その支援対象として文化芸術団体が選ばれるケースはまだまだ限定的（詳細は第４章参照）であり、本事業では、そのような企業がその支援対象として文化団体をどのように捉えているかヒアリング（含む電話ヒアリング）により一部を把握している。

基本的には、専門人材による社会貢献活動を推進する企業の多くは、その支援対象を社会課題の解決に資する団体に設定しており、文化団体はその対象外もしくはアピールが弱いため採択されづらいと考えている。文化団体が何らかのストーリー・説得性を持って社会及び企業との接続をアピールしない限り、企業にとっての積極的な支援対象にはなりづらいと思われる。

図表・36　関連するコメント

- 特に教育、就労、ヘルスケア、環境、災害、被災地の支援、都市の活性化などの分野における社会課題を解決している団体を支援している。芸術文化を通してそれらの課題に取り組んでいる団体は想定していない。個人的に文化芸術が好きでプロボノを行っている社員もいるだろうが、会社として特に文化芸術というのは考えていない。
- 当社のプロボノプログラムは、地域の課題解決に取り組む NPO を中心に支援しており、博物館や劇団といった文化団体は、基本的に対象外となる。
- 営利、非営利は問わないが、あくまで社会起業として社会課題をビジネスで解決したい団体を対象にしている。文化団体に対する支援のポイントは、文化をどう活用して社会課題の解決をめざしているかである。当社は企業として「豊かな生活」への貢献をめざしている。文化は人の心を豊かにするので大切なことは理解しているが、これまでの応募団体でたまたま該当する先がなかった。
- 芸術文化の重要性は認識しているが、文化団体も協賛を求めるだけでは不十分な時代ではないか。例えばプロジェクトのコンテンツと地域の観光産業の活性化がミックスしたような形のものを提案し、次のステップに進まないと、経済とのシナジーがうまく出せないと思う。このままでは、文化団体と企業との関わりは少なくなってしまうのではないか。
- 文化団体は、子供、環境などの NPO に比べると実態が広く開かれていないような印象を受けている。文化団体のサービスグラントへのそもそもの登録団体が少ないので、活用を検討していくと良いと思う。
- 文化団体は当社の支援先にほとんど含まれていない。ニーズの違いから文化団体が挙がってこないのかもしれない。団体の緊急度の差もあるのではないか。
- 文化団体からの寄付の依頼は多いが、応えられるケースは少ない。企業の CSR が単なる寄付から本業との戦略との結びつきが強いものに変化してきている昨今、団体の活動と企業の活動とのつながりをストーリーとしていかに示せるかがポイントではないか。

第４章　専門人材による社会貢献活動事例

４－１．専門人材の派遣を積極的に行っている企業の事例

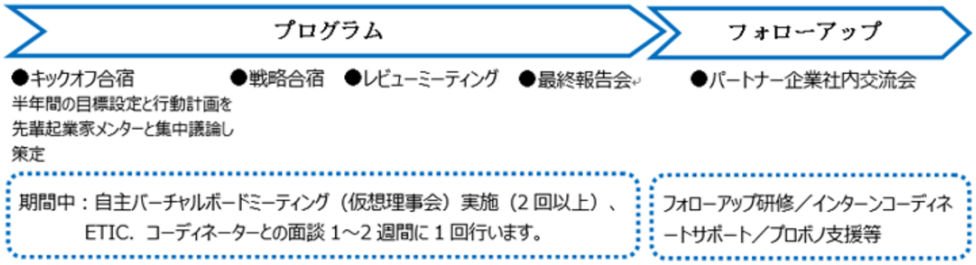
我が国の企業のなかには、専門人材による社会貢献活動を推進しているところがみられる。本調査では、特に「日本電気株式会社」、「パナソニック株式会社」、「日本マイクロソフト株式会社」、「株式会社三井住友フィナンシャルグループ」を例にとり、その取り組みの紹介を行う。

なお、これらの企業では、社員に社会貢献活動の機会を提供しているが、いずれの企業においても社会貢献活動については業務時間外において行い、業務とは位置づけられていない。

１）日本電気株式会社

日本電気株式会社（以下、NEC）では 2002 年度より社会起業家を育成する「NEC 社会起業塾」を NPO 法人 ETIC.（エティック）と共同で実施。「NEC 社会起業塾」では、選抜された社会起業家に対し、約半年間にわたる合宿研修やコーチングなど、実践的なスキルやノウハウを取得できる機会を提供している。

図表・37 「NEC 社会起業塾（2016 年度）」のプログラム



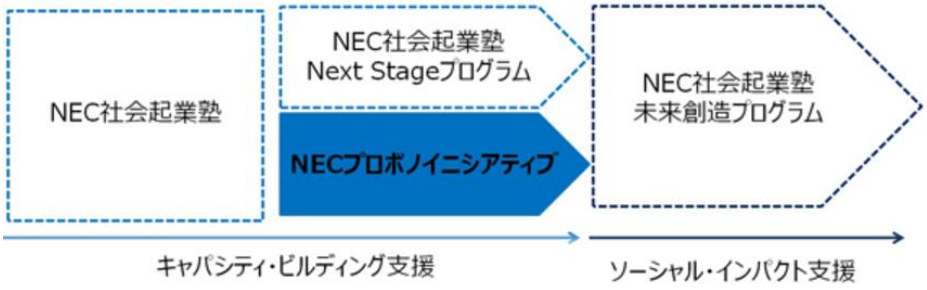
出所）*NEC* 公式 *Web* サイト

2010 年度からは社会起業塾の卒業団体の継続的なサポートを目的とした「社会起業塾ビジネスサポーター」を開始（2015 年度より「NEC プロボノイニシアティブ」に改称）。

起業後、社会変革につながるまでのフェーズで支援が必要な団体に企業のノウハウを提供している（NPO 法人サービスグラントと共同で実施）。

その後、プロボノの支援を受けなくても自立して運営できる団体が多くなったため、2016 年度から支援団体を社会起業塾の卒業団体だけではなく一般公募を行っている。

図表・38 「NEC 社会起業家育成プロジェクト」の全体像



出所）*NEC* 公式 *Web* サイト

「NEC プロボノイニシアティブ」による主なサポート内容は、マーケティング、ビジネスプランニング、IT コンサルティングなど。プログラムの目的は、業務で培ったスキルは必ず何らかの形で役立つという考えのもと、社員が持っているスキルを団体の支援に活かすことにある。

図表・39 「NEC プロボノイニシアティブ」の支援内容

(1)マーケティング基礎調査(課題の抽出、優先順位の整理)
社会のニーズを先取りしながらも社会の中で受け入れられるまでに多大な時間と労力を要する場合がある新規性の高いNPO・社会起業家の取り組みに対し、より効果を発揮するため市場をセグメントし、市場ニーズの把握・分析、および、市場に効果的に働きかけるための訴求点等を整理し、より可能性を高めるための提案を行います。
【成果物の例】調査報告書・ワークショップ実施等

(2)B2Bマーケティング(企業協働実現に向けた支援)
より多くの企業とのパートナーシップを構築し、事業を展開したいと考えるNPO・社会起業家を対象に、パートナー候補企業の洗い出し、提案内容の整理、アプローチ方法の検討、営業資料のブラッシュアップ等を支援します。
【成果物の例】営業候補先一覧・営業資料等

(3)ビジネスプランニング(事業計画策定)
NPO・社会起業家を取り巻く外部環境を客観的に分析して、どのように外部環境に対応し、社会課題の解決に寄与していくべきかを中長期的な視点で検討。既存事業の改善・ブラッシュアップなどを通じて、より自立した活動を支援していきます。
【成果物の例】事業計画書等

(4)ITコンサルティング
データベース構築のための要求定義・仕様設計、クラウドサービスを活用した業務効率化提案、情報セキュリティ強化のためのコンサルティングなど、社会起業家がITを活用する際に必要なコンサルティングを提供します。
【成果物の例】システム構築に必要な要求定義書・仕様書等

出所）*NEC* 公式 *Web* サイト

図表・40 「NEC プロボノイニシアティブ」の募集要項（2016 年度）

支援期間	2016 年 7 月~2017 年 2 月
募集団体数	3~5 団体
対象となる事業及び団体	・社会的課題の解決を目的に行われる事業（営利/非営利は不問） ・量的（優れたモデル性による影響の拡大など）あるいは質的（政策や社会システムの変革など）に卓越した社会的インパクトの創出を志向する事業 ・顧客/当事者に対してサービスやプログラムを提供した実績があるなど、既に事業や活動を開始しており、法人化しているもの
応募方法	NPO 法人サービスグラント Web サイトからの申込み
選考方法	書類審査およびインタビュー

出所）*NPO* 法人サービスグラント *NEC* プロボノイニシアティブ特設サイトを基に（一社）芸術と創造作成

2010~2016 年度の 7 年間で 20 の団体を支援。プログラムの参加人数は 2010 年開始以来、2016 年度末時点で 148 人。2016 年度の参加者は 21 名。

2016 年度	・NPO 法人　aLku（アルク） 地域の特色が入った育児用品を企画・制作し、日本の魅力が詰まった BabyBox を制作。BabyBox をきっかけに子育て支援の充実と地域産業活性化を支援
	・KUMIKI PROJECT 株式会社 森林資源の豊富な中山間地域における小規模製材所の重要性を感じ、東北をはじめ、全国の製材所と連携した「暮らしを手作りする人の国産 DIY ブランドづくり」に取り組み、日本の森をつなげることを目指す
	・株式会社坂ノ途中 環境負荷の小さい農業を広げることを通じ、農業、ひいては社会全体を持続可能なものにすることを目的として、農薬や化学肥料に頼らない農業に挑戦する新規就農者や若手農家と提携し、農産物を販売
2015 年度	・NPO 法人　ICT 救助隊 ICT を活用し、ALS などの難病や重度障害を抱える方々のコミュニケーションを支援
	・ロッツ株式会社 東日本大震災被災地域で医療介護が行き届かない被災者の方々に対し、心と身体の健康を回復させる、日本初の「単独型訪問リハビリ事業」を展開
	・一般社団法人南三陸町観光協会 地域の有する文化的・社会的特性を活かした誘致促進を図るとともに、観光地及び観光物産などの宣伝、観光施設の設備促進、観光関係者の資質を向上

出所）*NEC* 公式 *Web* サイト及び *NEC* 提供資料を基に（一社）芸術と創造作成

２）パナソニック株式会社

パナソニック株式会社（以下、パナソニック）では、2001 年より助成金プログラム NPO サポートファンド[7]にて NPO の組織基盤の強化（人材育成、マネジメント、財政基盤、広報力）を支援。ファンドの設立以来、280 件 3.5 億円の助成をしてきた。

また、2011 年より社員による支援を行うプロボノプログラムをスタートさせている（NPO 法人サービスグラントと共同で実施）。

[7] 社会課題の解決促進に向けて、国内で先進的な取り組みを展開する NPO や、新興国・途上国で活動する NGO の組織基盤強化を応援する助成プログラム。環境・子ども分野では、NPO/NGO の組織運営上の課題解決のための取り組みを「組織診断」から応援。アフリカ分野では、NPO/NGO の広報基盤の強化に助成。

図表・41　パナソニック社の社会課題解決を促進する 6 つのプログラム

出所）パナソニック公式 *Web* サイト

プロボノプログラムでは基本的に NPO サポートファンドによる支援対象者のフォローアップを行っているが、それ以外にも、環境、子供をテーマとした団体、被災地東北で活動している団体への支援も行っている（サービスグラントに登録した団体から選定）。プロボノプログラムによるこれまでの支援団体は 39 団体である。

また、パナソニックの NPO サポートプロボノプログラムの狙いは以下の 3 点としている[8]。

・社員のビジネススキル・経験をさらに社会の中でお役に立てる

・Panasonic NPO サポートファンドで過去に支援した助成先 NPO を中心に、プロボノで事業展開力の強化を支援し、社会課題の解決をさらに促進する

・社員の地球市民力向上をはかる

[8] パナソニック公式 Web サイトより。

具体的な支援対象団体は次表のとおり。支援対象団体には NPO 法人 NPO 砂浜美術館も含まれているが、「環境」をテーマとした団体として位置づけられている。

図表・42　NPO プロボノサポートプロジェクトの支援団体

2016 年	・公益財団法人　箕面市国際交流協会 ・NPO 法人健康ラボステーション ・NPO 法人こえとことばとこころの部屋ココルーム ・NPO 法人まちづくり NPO 新町なみえ
2015 年	・公益社団法人アジア協会アジア友の会 ・NPO 法人 NPO 砂浜美術館 ・NPO 法人女性と子ども支援センターウィメンズネット・こうべ
2014 年	・NPO 法人 CAP センター・ジャパン ・NPO 法人さをりひろば ・NPO 法人ボルネオ保全トラストジャパン
2013 年	・NPO 法人ファミリーハウス ・NPO 法人アクセス－共生社会をめざす地球市民の会 ・NPO 法人ソムニード
2012 年	・NPO 法人気候ネットワーク NPO 法人エスビューロー ・NPO 法人女性と子ども支援センターウィメンズネット・こうべ ・NPO 法人こどもコミュニティケア ・NPO 法人石巻復興支援ネットワーク（通称：やっぺす）
2011 年	・NPO 法人ニッポンバラタナゴ高安研究会 NPO 法人花と緑のネットワークとよなか ・NPO 法人チャイルド・リソース・センター ・NPO 法人ナマケモノ倶楽部

出所）パナソニック公式 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

2011～2016 年度の 6 年間で、社員 189 名がプログラムに参加し、長期・短期のプロボノ含め NPO39 団体を支援。これまでに、事業計画の立案支援、マーケティング調査、営業資料の作成、ウェブサイトの再構築などの NPO の事業展開力の強化を応援し、社会課題の解決促進に貢献している。

2016 年度は、「１DAY プロボノ」にも取り組み、長期・短期を含めた参加者は 34 名。この取り組みで、「東京都共助社会づくりを進めるための社会貢献大賞」の特別賞を受賞している。

３）日本マイクロソフト株式会社

日本マイクロソフトでは、従来より社員によるボランティア活動が活発に行われており、会社としても社員にボランティアセンターを紹介したり、ボランティア保険への加入を勧めたりするなど、基本的な指南を行ってきた。

ボランティアに関わってきた社員の、もう一歩深い支援を行いたいというニーズの受け皿として、2012 年より NPO プロボノサポートプロジェクトを立ち上げ。

「営業資料作成支援」と「マーケティング基礎調査支援」等をテーマにこれまで 14 団体を支援している（NPO 法人サービスグラントと共同で実施）。社員がボランティア活動を通じて、企業人としてビジネススキルを活かすことを目的として実施。基本的には、「IT を活用して支援することができるか」がプログラムの支援対象先の選定基準となっている。

図表・43　NPO プロボノサポートプロジェクトの支援団体

第 4 期 （2015 年 3~6 月）	・NPO 法人キッズドア 日本国内の「貧困」に苦しむ子どもたちに対する学習支援に特化して活動
	・NPO 法人モンキーマジック 視覚障害者の自立支援や社会性の向上、相互理解の振興を図る
	・公益財団法人 新日本フィルハーモニー交響楽団 指揮者である小澤征爾のもと、楽員によって自主運営されているオーケストラ
第 3 期 （2013 年 10~11 月）	・IDN（NPO 自立化支援ネットワーク） ICT 初心者の方に対してパソコン教室を開催し、ICT の裾野を広げるべく活動
	・NPO 法人日本アレルギー友の会 喘息やアトピー性皮膚炎で悩む方々を支える患者の会
	・NPO 法人いわて連携復興センター 東日本大震災の被災地域、コミュニティが、自らの意思によって、復興し、被災前のようなつながり、にぎわい、ふれあいを取り戻すお手伝いを行う
	・NPO 法人 JAM ネットワーク 子どもとその親および高齢者に対して、言葉を使ったコミュニケーション・スキルのアップに関する事業を行う
	・NPO 法人視覚障害者パソコンアシストネットワーク 視覚障害者のパソコン利用が快適・積極的に進むよう、パソコンサポートを行い、点在する組織や情報を繋ぎ合わせることをめざす団体
第 2 期 （2012 年 10 月~ 2013 年 3 月	・NPO 法人ウィーキャン世田谷 障害者のための IT 講座を開き、IT スキルを習得することで就労の機会を提供
	・NPO 法人キズキ 引きこもりや不登校、中退などを経験した若者に対して、もう一度勉強をする機会として「キズキ共育塾」を運営
	・NPO 法人 Fine 「不妊」に関する課題に対して、不妊治療患者のためのサポートや啓発活動などを行なっている
第 1 期 （2012 年 1~6 月）	・ちば市民活動・市民事業サポートクラブ 千葉県内で市民活動を行う NPO などの団体を、行政と地域の間に立ってサポート
	・社会福祉法人東京コロニー 就労支援など、社会における障害者の完全参加と平等を目指して活動
	・IDN（NPO 自立化支援ネットワーク）　※同上
	・公益財団法人ジョイセフ 途上国の女性の命と健康を守るために活動

出所）日本マイクロソフト公式 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

４）株式会社三井住友フィナンシャルグループ

三井住友銀行（以下、SMBC）では社員による寄付の枠組みとして毎月一定額が給料から基金に自動的に積み立てられる「三井住友銀行ボランティア基金」を設けている。基金からは年間約 40 団体の NPO 法人に寄付され、約 1 万人の社員が参加している。

2011 年度からは「プロボノは金融ビジネスを通じて社会課題を解決していくという SMBC が推し進めて行きたい考え方を、社員にも持ってもらうという点において有効である」との観点から SMFG プロボノプロジェクトを開始し、2014 年度からは三井住友フィナンシャルグループ各社の従業員に参加対象を広げている。

SMFG プロボノプロジェクトでは寄付者が税制上の優遇措置を受けられる認定 NPO の取得・維持を目指す団体に対し、寄付金や経費の管理に必要な事務フローの整備、寄付者の情報整理等の業務基盤改善に向けたアドバイス・提案を行ったり、社会的課題の解決や中長期戦略の基礎データとなるマーケティングの調査分析を行ったりしている[9]（NPO 法人サービスグラントと共同で実施）。

プログラム開始から 5 年間でプロジェクト数 16 件、延べ 109 名の社員が参加。具体的な支援対象団体は次表のとおり。

図表・44　SMFG プロボノプロジェクトの支援団体

2015 年度	・一般社団法人わかちあいプロジェクト 国内で多くのフェアトレード認証製品を取扱い、フェアトレード等を通じて開発途上国の支援を行う ・NPO 法人日本介助犬アカデミー 障がい者の自立を助ける介助犬の社会理解と普及を目指す
2014 年度	・NPO 法人放課後 NPO アフタースクール 放課後の学童保育待機児童問題の解決、いじめや不登校に苦しむ子どもたちをもつ保護者を救う ・NPO 法人 Fine 不妊治療患者が正しい情報に基づき、自分で納得して選択した治療を安心して受けられる環境を整えること、また不妊体験者が社会から孤立することなく、健全な精神を持ち続けられる環境を整えることを目的として活動

出所）*MSFG* 公式 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

[9] SMBC 公式 Web サイトより。

４－２．専門人材の活用を行っている文化団体の事例

我が国の文化団体においては、ボランティアの受け入れは盛んであるが、専門人材の活用について積極的に行っている事例は少ない。そのなかでも「公益財団法人新日本フィルハーモニー交響楽団」、「NPO 法人芸術家と子どもたち」ではプロボノサービスの提供を受けた経験を持つ。

そのほか、一般的な概念によるプロボノとは異なるが、「東京都美術館」や「静岡県文化芸術センター（SPAC）」ではボランティアによる専門性の高い支援を受けている。

１）公益財団法人新日本フィルハーモニー交響楽団[10]

新日本フィルハーモニー交響楽団では、様々な会員の枠（特別支援企業、賛助会員、維持会員等）を設けているが、2015 年からは「プロボノ賛助会員」という枠も新設している。

基本的には、常務理事が各担当者に特に必要/足りていない機能についてヒアリングを行い、外部企業のパートナーにプロボノによるサポートを依頼している。

これまで、日本マイクロソフト社による顧客アンケートの分析・分析結果に基づく戦略作り（NPO 法人サービスグラントの仲介によるもの）、博報堂コンサルティング社によるブランドコンサルティング業務、Lifull Marketing Partners 社によるウェブプロモーション業務などのサポートを受けている。

図表・45　新日本フィルハーモニー交響楽団の各種会員区分

■ 特別支援企業・特別支援団体・賛助会員・維持会員ご芳名
新日本フィルを支えるすみだの会　法人・個人会員ご芳名

（27年度）

■特別支援企業

オリックス　鹿島　大和証券　ドン・キホーテ HLDGS
NOMURA　フジサンケイグループ　LAWSON

■特別支援団体

公益財団法人 オリックス宮内財団

■賛助会　法人会員

アイエヌジーバンク エヌ・ヴイ 東京支店	住商セメント㈱	㈱ニトリホールディングス
㈱AOKI ホールディングス	住友ゴム工業㈱	日本スタッドウェルディング㈱
有限責任 あずさ監査法人	スルガ銀行㈱	日本電気㈱
㈱アリスタゴラ・アドバイザーズ	（医社）青葉会　葉谷健診センター	野田喜産業㈱
㈱イー・ステート・オンライン	㈱世界貿易センタービルディング	野村ホールディングス㈱
ウシオ電機㈱	セントラル硝子㈱	パラマウントベッドホールディングス㈱
SMBC日興証券㈱	第一三共㈱	阪和興業㈱
SMK㈱	第一生命保険㈱	㈱ファミリーネット・ジャパン
㈱OSK	㈱大京	㈱ファンケル
大崎電気工業㈱	ダイキン工業㈱	㈱フォンテック
㈱奥野設計	大興物産㈱	富士ゼロックス㈱
オリックス㈱	㈱大和証券グループ本社	㈱フジテレビジョン
オリックス不動産㈱	中外製薬㈱	㈱不動テトラ
鹿島建設㈱	TPR㈱	㈱ボニーキャニオン
㈱カナエ	（医社）天宮会	前田建設工業㈱
キッコーマン㈱	㈱電通	㈱みずほ銀行
㈱求龍堂	天王洲エリアサービス㈱	㈱三井住友銀行
㈱クロースタジオ	㈱東京印書館	三井不動産㈱
㈱黒澤楽器店	東京ガス㈱	三菱商事㈱
KPMG 税理士法人	東京商工会議所	㈱三菱東京UFJ銀行
㈱KPMG FAS	トヨタ自動車㈱	㈱宮本組
三協フロンテア㈱	虎門中央法律事務所	森ビル㈱
サントリーホールディングス㈱	㈱ドンキホーテホールディングス	郵船ロジスティクス㈱
㈱資生堂	長野計器㈱	ユニオンツール㈱
シュローダー・インベストメント・マネジメント㈱	日興アセットマネジメント㈱	ルートインジャパン㈱
新菱冷熱工業㈱	日東不動産㈱	ローム㈱
スターツコーポレーション㈱	㈱ニッポン放送	他１社

■プロボノ賛助会員

㈱Lifull Marketing Partners	日本マイクロソフト㈱	㈱博報堂コンサルティング

■ポイントシステム協力企業

大和証券㈱	㈱Tポイント・ジャパン

出所）新日本フィルハーモニー交響楽団「アニュアルレポート *2015-2016*」

[10] 新日本フィルハーモニー交響楽団専務理事横山氏ヒアリングより。

２）特定非営利活動法人芸術家と子どもたち[11]

芸術家と子どもたちでは、団体の Web サイトのリニューアルにてプロボノを受け入れ。

NPO 法人サービスグラントに相談を行い、サービスグラントがプロジェクト・マネジャー、マーケッター、ウェブデザイナー、コピーライターらからなるチームを編成。

６ヶ月程の支援期間のなかで芸術家と子どもたちを取り巻くステークホルダーにヒアリングを行ったうえで団体の強みや弱み、外部からの見え方について総合的に分析し、Web サイトを設計した。Web サイトの設計だけではなく事業全体を改めて見直す機会として有益だったという。

図表・46　芸術家と子どもたちの Web サイト

出所）芸術家と子どもたち 公式 *Web* サイト

[11] 芸術家と子どもたち代表堤氏ヒアリングより。

３）東京都美術館

東京都美術館では、2012 年より東京藝術大学と共同で、美術館を拠点にアートを介してコミュニティを育むソーシャルデザインプロジェクト「とびらプロジェクト」を行っている。

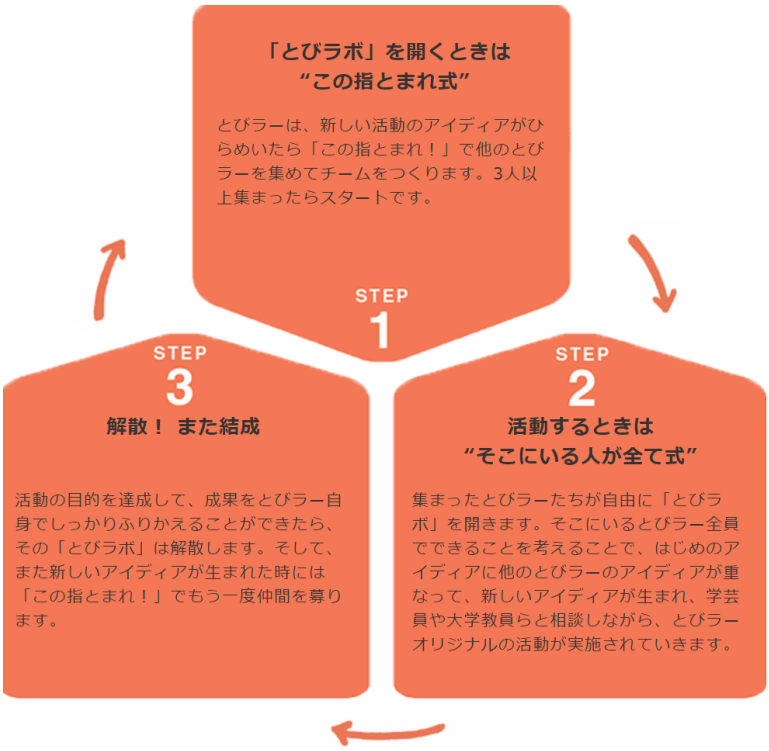
「とびらプロジェクト」では、広く一般から集まったアート・コミュニケータ「とびラー」と、学芸員や大学の教員、そして第一線で活躍中の専門家がともに美術館を拠点に、そこにある文化資源を活かしながら、人と作品、人と人、人と場所をつなぐ活動を展開[12]。

とびラーは「基礎講座」（新しいコミュニティづくりの基本を学ぶ講座）と「実践講座」（「鑑賞実践講座」、「アクセス実践講座」、「建築実践講座」といった、美術館で起こる実践的な場面を想定して設けられた 3 つのコースの中から 1 つ以上を選択）、「とびラボ」を通して、東京都美術館のミッションと東京藝術大学からのメッセージを共有し、とびラーとしての役割の理解を深めていく。そして、3 年目のとびラーは任期終了後の活動について考え実践する「これからゼミ」を開くことができる。

「とびラー」への登録者は現役で働いている 30~40 代の女性が多く、グラフィックデザイン、雑誌デザイン、フリーアナウンサー、区議会議員、教職員、税理士など、個々に得意分野やスキルを持つ方々が集まっている。

とびラーは、企画の段階でチームの解散のタイミングまで決め、参加する側のやるべきことが明らかになるように工夫している。

図表・47 「とびラボ」の仕組み



出所）東京都美術館 公式 *Web* サイト

[12] 東京都美術館 Web サイトより。

４）静岡県舞台芸術センター（SPAC）[13]

SPAC では、2009 年から試験的にボランティア受け入れを開始。それぞれの適性を活かして以下のような様々なシーンにおいてボランティアを活用している。

・「ふじのくに　せかい演劇祭」（SPAC が行っている演劇祭）の公演や関連イベントに関するブログの執筆
・各種写真撮影
・託児サービスの運営（幼稚園の教員や保育士の資格を持っている方による協力）
・海外から来る劇団員の生活に係るケア（通訳等）
・ポスターの掲示・チラシの配布

写真撮影、通訳などは SPAC としても専門家に委託を行っているが、必ずしもプロである必要がないものに関しては上記のようにボランティアを活用して行っている。

また、ポスターの掲示・チラシの配布については、地元の人脈を持っている方の宣伝力が大きく、SPAC の職員では難しい場所での掲示・配布や、ボランティアに勧められたという理由で劇場に来る人も存在する。

[13] SPAC 担当者へのヒアリングより。

４－３．各種プラットフォーマーの事例

3−1 に示しているとおり、団体・個人の支援経験がある方は「関係を持つ団体・個人から直接依頼されて」（42%）、「既にボランティア活動を行っている知人に誘われて」（33%）などが多いが、一部の方々は「仲介サービスに登録して」（8%）支援を行っている。

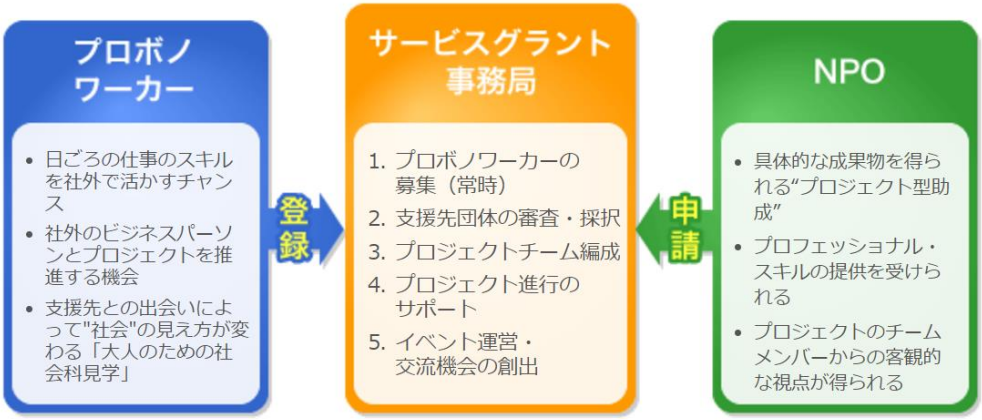
本節では、専門人材の社会貢献活動において最大規模のプラットフォーマーである「NPO 法人サービスグラント」やその他のプラットフォーマーの紹介を行う[14]。

１）NPO 法人サービスグラント

サービスグラントは 2005 年に活動をスタートし、2009 年に NPO 法人化。これまで一貫してプロボノの普及を進めてきている。サービスグラントでは、社会人に「プロボノワーカー」として「スキル登録」を呼びかけており、また、ビジネススキルや専門知識を活かして、組織の課題解決や事業展開に向けた支援を必要とする NPO・地域活動団体等を募集し、そのマッチングを図っている。

また、企業のプロボノプログラムの運用の支援も行っており、「４－１．専門人材の派遣を積極的に行っている企業の事例」で紹介した４社のプログラムは全て、サービスグラントの協力のもと行われている。

図表・48　サービスグラント事務局の役割



出所）サービスグラント 公式 *Web* サイト

サービスグラントは、東京と関西に２つの事務所を構え、プロボノワーカーの募集は、東京エリア・関西エリアそれぞれで常時行っており、説明会やイベントなどを開催。支援先団体については、東京エリア・関西エリアを中心に、日本全国を対象としている。

基本的には活動の範囲を事前に絞り込み、数名のグループにより、半年を基準に団体の支援を行っているが、近年は１ヶ月程度の短期プロボノプログラムもはじめている。

[14]その他の国内の主たるプラットフォーマーとして、NPO 法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（SVP 東京）、NPO 法人二枚目の名刺などのビジネス系プロボノプラットフォーマー、NPO 法人 Accountability for Change（会計）、BLP-Network（法律）、NPO 法人 PV プロボノ（映像制作）、一般社団法人 コード・フォー・ジャパン（テクノロジー）など職種を限定したプラットフォーマー、Arts and Law などが存在する。

サービスグラントによる団体の支援の内容は次の 19 種類としている。

図表・49　サービスグラントによる団体の支援内容

情報発信支援プログラム	ファンドレイジング支援プログラム
・ウェブサイト ・Jimdo・Wix ウェブサイト ・Facebook・SNS 活用 ・印刷物 ・イベントチラシ・ポスター制作 ・外国語翻訳	・営業資料 ・寄付管理 ・クラウドファンディング
業務改善支援プログラム	**事業戦略支援プログラム**
・業務フロー設計 ・プログラム運営マニュアル ・クラウドツール　活用入門 ・法務相談 ・経理・税務改善	・事業計画立案 ・マーケティング基礎調査 ・課題整理ワークショップ ・スペース活用ワークショップ ・アンケート活用入門

出所）サービスグラント公式 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

2016 年（11 月末時点）でサービスグラントに登録しているプロボノワーカーの数は 3,168 人にのぼり、現在の職種の内訳は次表のとおりである。「企画・マーケティング・宣伝」、「営業」、「システム開発・システムエンジニア」などが多い。

図表・50　サービスグラントに登録しているプロボノワーカーの職種

企画・マーケティング・宣伝	17%	管理職	7%
営業	11%	コンサルタント	6%
システム開発・システムエンジニア	10%	事務・アシスタント	6%
経営企画・新規事業開発	7%	記者・ライター	4%
広告・グラフィック	7%	広報	4%

出所）サービスグラント公式 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

これまでサービスグラントでは 200 を超える団体を支援してきているが、支援団体の活動分野としては「子ども・教育」、「医療・福祉」などが多く、「文化・芸術」の割合は他分野と比べて少ない[15]。

図表・51　サービスグラントによる支援団体の活動分野

子ども・教育	65 件	平和・人権	22 件
医療・福祉	61 件	若者支援	13 件
女性支援	23 件	文化・芸術	12 件
環境	23 件	その他	21 件

出所）サービスグラント公式 *Web* サイトを基に（一社）芸術と創造作成

[15] なお、2017 年 3 月 31 日までに認証を受けた NPO 法人 51,526 団体のうち、「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」を目的として掲げているのは 18,392 団体（36%）である。

２）その他のプラットフォーマー

そのほか国内のプロボノの動きとしては、NPO 法人二枚目の名刺、NPO 法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（SVP 東京）などの総合系プラットフォーマー、NPO 法人 Accountability for Change（会計）、BLP-Network（法律）、NPO 法人 PV プロボノ（映像制作）、一般社団法人 コード・フォー・ジャパン（テクノロジー）など職種を限定した専門系プラットフォーマー、そして、既に専門人材による文化団体の支援を行っている Arts and Law も存在する。

【総合系プラットフォーマー】

・NPO 法人二枚目の名刺

2009 年設立（2011 年に NPO 法人化）。ＳPO（Social Purpose Organization の略。社会課題の解決を最上位のミッションに掲げ活動する団体。形態は NPO に限らない。）の課題解決について社会人がプロジェクトチームを編成し、ＳPO と一緒に課題解決に取り組むプロジェクト。期間を区切って（３～４か月程度）で行っており、社会人が「２枚目の名刺」を持つきっかけを提供。

・NPO 法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（SVP 東京）

2003 年設立（2012 年に NPO 法人化）。「自立経営の可能な時期まで中・長期的に」、「資金の援助にとどまらない、経営支援を」、「個人のコミットメントを中心に」、「具体的成果をめざしていく」ことを特徴としている。

【専門系プラットフォーマー】

・NPO 法人 Accountability for Change

Accountability for Change は 2016 年に NPO 法人化されたプロボノ会計士のプラットフォーム。マーケティング支援、研修、研究調査、会計士と団体のマッチングなどを支援している。

・BLP-Network（法律）

BLP-Network は、ビジネス法務のスキルや知識を活かし、社会貢献活動への支援を目的として組織された弁護士グループ（任意団体）。「契約書のレビュー」、「商標権・特許権の取得・知財戦略」、「リスクマネジメント」、「海外ファンドとの契約の際の交渉の代理」、「ガバナンス体制の構築」等の支援を行っている。

・NPO 法人 PV プロボノ（映像制作）

2013 年設立（2015 年に NPO 法人化）。CM、テレビ番組、映画などの制作現場で活躍するプロの映像クリエイターが集まり、クオリティの高いプロモーションビデオの企画・制作を通じて、NPO や NGO、自治体など、社会をよりよくしていくための様々な社会貢献活動をサポート。

・一般社団法人 コード・フォー・ジャパン

2013 年設立の団体。エンジニア、デザイナーを主体とし、「市民が主体となって自分たちの街の課題を技術で解決するコミュニティ作り支援や、自治体への民間人材派遣などの事業」などを行っている。

【文化芸術領域　専門系プラットフォーマー】

・Arts and Law

Arts and Law（任意団体）は、芸術文化活動を支援する法律専門家団体（任意団体）である。20 名以上の弁護士、公認会計士ら「相談員」が活動に参加しており、Arts & Law への相談は基本的には無料としている。

問い合わせをした方と相談員とつなぐことが A&L の役割で、マッチングを行った後は、個別の相談員が解決策を提示する。基本的には無料であるが、契約書の作成など、負荷が大きなものは有償としている。年間 100 件近い相談が寄せられている。

第５章　専門人材による文化団体における社会貢献活動促進に向けた課題と対応の方向性

５－１．専門人材による文化団体における社会貢献活動促進に向けた課題

第２章から第４章の結果を踏まえ、専門人材の文化団体における社会貢献活動促進において以下のような課題が確認された。

課題①：専門人材と文化団体のニーズの適切なマッチング

「文化団体における専門人材の受け入れニーズ（第２章）」や「専門人材の社会貢献活動のニーズ（第３章）」において、双方のニーズが大きく存在することが確認できたものの、実際の文化団体における専門人材の受け入れ事例は多いとは考えづらく、あわせて、既に専門ボランティアを行っている方々の支援のきっかけとして最も多いものが「関係を持つ団体・個人から直接依頼されて」（42%）であることから、このマッチングの促進の仕組みづくりが重要であると考えられる。

特に、以下の方々をターゲットとしてマッチングを促進することが効果的である。

図表・52　特にマッチングを促進すべき専門人材と文化団体の条件

専門人材側		文化団体側
□ 20代・30代の若い世代や60代以上のシニア世代 □ 既に何らかの芸術に親しんでいる方 □ 管理的、専門的・技術的職業に就いている方	⇔	一定規模以上の □ 展覧会・芸術祭等の美術、音楽のイベント □ その他芸術系の非営利組織 ※受け入れ側が許容できれば公営の美術館・博物館、劇場・音楽堂も可能性あり

課題②：情報漏えい、品質に関する懸念

専門人材から団体の運営に踏み込んだサポートを受ける場合に、内部情報の漏えいや品質への不安感を持つ傾向がある。

図表・53　関連するコメント

- 大事な仕事をボランタリーの方々に依頼するのは不安ではないか。契約を交わして納期を設定しないと頼めない。（有識者）
- 情報漏洩の観点から、外部の人を入れることに不安がある。モギリや会場整備のボランティアとは異なり、組織の内部情報を見せることにも心配がある。守秘義務が守られる確証が大切である。（美術系文化団体）
- 受け入れ側としては、無償のため責任を問えないプロボノに必要な業務をきちんとやってもらえるのか疑問を感じる。仕事をできるかどうかわからない人に業務を依頼するのはリスクが高い。（美術系文化団体）

課題③：業界内の専門家によるエコシステム（生態系）の破壊

文化芸術分野において各種専門性に基づき活動を行っている方々が存在する（弁護士、公認会計士・税理士、経営コンサルタント、ウェブサイト・印刷物制作者等）。しかしながら、文化芸術分野のマーケット規模は小さく、他の分野と比べるとこれらの専門家が多いとはいえず、文化団体の経営力の向上においては、これらの専門家をより充実させていくことが重要である。

一方で、**本調査において議論の対象としている専門人材による文化団体への支援は、基本的には、無償であることを前提としており、このような活動を促進することは、同時に、それらの専門性でビジネスを行っている方々の基盤を脅かすことにもなりかねない。**

基本的にはこれらの専門サービスの受け手となる文化団体は、そのサービス品質の高低を十分に判断できる知識を持っていることは少なく、安価でそのサービスを受けられれば望ましいと考えがちである。

また、もし、支援のサービスレベルが低かった場合、文化団体の不満足が業界における当該サービスに関する価値の低下も招き、専門サービスの市場の縮小を招いてしまう危険性がある。

図表・54　関連するコメント

・無償でやってくれるのはありがたいが、それによって食べていくことができなくなる人を生み出すのは避けたい。ファンドレイジングやマーケティングは本来専門スタッフとして団体が雇用すべき役割なので、その人たちとプロボノが競合するのは避けたい。アドバイス業務程度に抑えるべきであろう。（有識者） ・翻訳や通訳をプロボノがやってしまうと、プロの仕事を奪うことにならないか。当団体の活動は「若手支援」の側面が強いため、若手のデザイナーや写真家に業務を委託し、経験を積む機会にして欲しいと思っている。プロボノを導入すれば早く安くできるかもしれないが、若手のチャンスを奪うことにならないか懸念している。（美術系文化団体）

５－２．課題解決に向けた対応の方向性

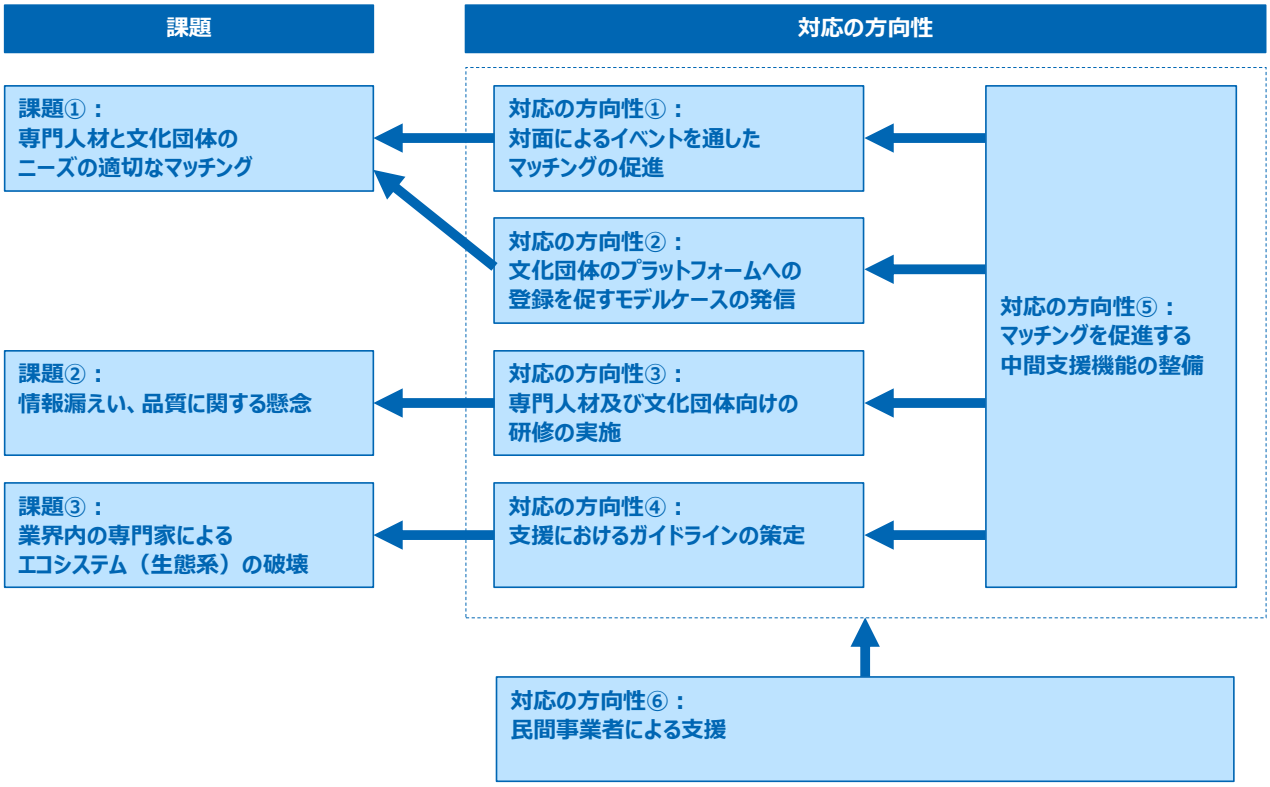
本事業では、当初、文化団体と専門人材のマッチングを促進するための Web サイトの構築も視野に入れていた。しかしながら、調査を進める中で、互いがかなり踏み込んだ関係性を築くプロボノでは、事業にコミットする人材の存在がなくては、Web サイトを構築しても十分に機能しないとの結論に至った。

図表・55　関連するコメント

- ウェブサイト上でのマッチングは難しいだろう。（有識者）
- コーディネーターが間に入るならまだしも、マッチングサイトだけでは上手くいかない。（プラットフォーマー）
- Web サイトだけでは内部情報に関わることまでは記載できない。いきなり顔の見えない人と繋がるのは難しい。（舞台芸術系文化団体）
- Web サイトの掲示板だけでマッチングするのは危険ではないか。対面での説明会は必須であるし、調整役も必要である。Web サイトを本格運用するならば、コミットして運用する組織が必要。（有識者）
- プロボノのプラットフォームにはマッチングにコミットする専任スタッフが必要で、掲示板機能を持つ Web サイトでは難しいだろう。（有識者）

これを踏まえ、専門人材の文化団体における社会貢献活動促進における課題に対して以下のような対応を行うことが有効であると考えられる。

図表・56　課題と対応の方向性の全体像



対応の方向性①：対面によるイベントを通したマッチングの促進

本来、専門人材による社会貢献活動に係るプラットフォームが芸術文化分野にも存在し、プロジェクトチームの組成・進行管理等を担うことが望ましいが、個人であっても、第 2 章で示した、**「①法務・会計」、「②外国語会話・翻訳」、「⑤調査設計・分析」、「⑥人事・労務管理」のような支援内容に関しては、対面型のマッチングイベントを開催し、文化団体と専門人材が直接対話を行うことで、支援につながる可能性がある。**

このようなマッチングイベントはプロボノに関するものも含め、盛んに行われており、既存のイベントに文化団体が参加するとともに、文化芸術に限定したマッチングイベントを行うことも有効であると考えられる。

図表・57　関連するコメント

- プロボノを実施したい方と受け入れたい団体を集めて説明会を行ってはどうか。（有識者）
- マッチングイベントなど対面でお互いのニーズを話せる場を提供してはどうか。（有識者）
- 専門人材と文化団体の相性もあるので、お試し期間や、気軽に対面で相談できる場からスタートしても良い。小さい説明会を繰り返しやっていると、どんなニーズがあるかわかってくる。（有識者）
- マッチングの手前で、個々に相談を持ちかけられる相談会を開いてはどうか。ウェブに詳細情報を入れこまなくても、直接会って信用できそうな人と判断した上で内部に関わる相談を持ちかけられると良い。相談会自体で守秘義務の規定をおおよそ決めておけば良い。（舞台芸術系文化団体）
- プロボノワーカーと受入れ組織が知り合うきっかけになるマッチングイベントを継続的に運営する組織、スタッフが必要。（有識者）
- 1 回目は無償のお試しで相談して、続けたければ有償で発注するというマッチングの仕方でも良い。（舞台芸術系文化団体）

図表・58　参考）サービスグラントのマッチングイベント

開催概要

日 時: **2016年2月18日（木）17:00～20:00**【途中入退場自由】
会 場: **日経ホール**（千代田区大手町1-3-7 日経ビル3階）
地下鉄「大手町駅」C2b出口直結［地図はこちら］
対 象: NPO・地域団体での活動に関心のある方
費 用: 参加無料
申 込: 不要

※ご案内 ～ 当日は14:00より、同会場にて「東京ホームタウンプロジェクト」2015年度総括イベント『いくつになっても、いきいきと暮らせるまちをつくる』を開催しています。よろしければ、合わせてのご参加お待ちしています。（要事前申込）

出展団体

当日は10～15団体が参加予定！ 団体紹介は随時アップをしていきます。
（50音順。全団体が、特定非営利活動法人です。法人格表記は省略させていただきました。）

Q&A

Q：お話しできるのは1つの団体だけですか？
→A：時間が許す限り、いろいろな団体のブースを回っていただき、お話を聞いていただくことができます。ぜひ、色々な団体のお話を聞いて検討してみてください。

Q：勤務日程や報酬の条件は決まっていますか。
→A：必ずしも決まってはいません。ご自身の希望や団体の方の想定などのお話し合いの中でご相談ください。

出所）サービスグラント公式 *Web* サイト

対応の方向性②：文化団体のプラットフォームへの登録を促すモデルケースの発信

文化団体において専門人材の受け入れが少ないのは、そもそも、プロボノのプラットフォームへの文化団体による登録が少ないこともその要因であると推測される。

対応の方向性①で示したようなイベントや、各種芸術団体が閲覧している Web サイト（文化庁 Web サイト、ネット TAM、CINRA.NET）、セミナーなどによって、その活動内容や成果、プラットフォーマーの存在について積極的に発信することで、文化団体による認知を促進していくことが必要である。

図表・59　関連するコメント

- ひとつでもふたつでも手応えのある成功事例ができれば、広がるのではないか。最初はセンスよく格好よく見せるのが肝心である。（美術系文化団体）
- まずは何らかのモデルケースを作り、それを発信していくことが重要であろう。（有識者）
- 文化庁はグッドプラクティスを集約していき、政策として世に広めていくことが重要。（有識者）

対応の方向性③：専門人材及び文化団体向けの研修の実施

個人として社会貢献活動を行う際に、支援内容に関して専門的な知識・能力を持っている場合であっても、必ずしも文化団体の経営の仕組み、公共性の考え方などについて十分に理解しているわけではなく、それが実際の文化団体の支援における障害となる可能性がある。

全国では、アートマネジメント系の大学や講座が充実しており、また、文化庁も平成 25 年度より「大学を活用した文化芸術推進事業」により、実践的なカリキュラムの開発・実施の支援、開発されたカリキュラムの周知・普及を支援している。**例えば、社会貢献活動の後方支援として、文化庁より大学に協力を呼びかけ、専門人材が団体の具体的な支援を行う前段としてこのようなアートマネジメント講座を受講できるような状況の整備が有効である。**

また、受け入れを行う文化団体においても、専門人材の受け入れに際しては、そのマネジメントにおける注意点などを学ぶ必要があり、対応の方向性⑤で示すように、中間支援機能が整えば、その機能を担っている団体によって、このような専門人材や文化団体を対象とした研修やセミナーなどを提供することも効果的である。

また、このような研修・セミナー等を受講したことを対外的に示せるような認定制度などを設けることにより、専門人材や文化団体側の不安も一定程度減らすことができると考えられる。

図表・60　関連するコメント

- プロボノを仲介している団体の研修を受けた人が派遣される形になれば安心して頼める。非営利組織の位置づけ・仕組み、芸術文化の公益性、公的補助の必要性などの基礎知識を身につける講座などを行ってはどうか。音楽、美術といったジャンルごとについての知識の習得はその後でも良い。（有識者）
- 好きな人は一愛好家として芸術に関わりたいと思う人が多く、不特定多数の人々にとっての公益性について理解が乏しい。プロボノにはもう少し引いた目が必要。そうなるまでにはある程度時間がかかる。（有識者）

対応の方向性④：支援におけるガイドラインの策定

専門人材による文化団体の社会貢献的支援においては、真に体力的にそれらのサービスを発注することが難しい団体・個人を支援対象としたり、かなり踏み込んだ支援内容についてはボランタリーでは行わない（団体が適正な報酬を支払う）などの啓発も同時に行うことが重要である。

非常に専門性の高いサービスや、かなり経営に踏み込んだサービスについては、契約書を交わしたうえで専門家に有償で依頼することが望ましく、一定程度通常の業務と切り離しが可能な業務、もしくは上手く進まなかった場合の本業へのリスクが少ない業務について、社会貢献活動としてサポートを受けることが望ましいと考えられる。

このように社会貢献的支援における専門人材と文化団体の基本的スタンスについて、活動に金銭的支援を行う公的機関（文化庁、地方公共団体等）や民間事業者（対応の方向性⑥で記述するような活動を支援してくれる事業者及びその連合体）がガイドラインを策定し、周知するとともに、専門人材と文化団体のマッチングにおいてはそのガイドラインの遵守を前提とすることが効果的である。

対応の方向性⑤：マッチングを促進する中間支援機能の整備

文化団体と専門人材のマッチングを促進する中間支援機能を何らかの団体が持つことが本来、最も望ましい。具体的には、対応の方向性①や③で掲げたような「マッチングイベントの実施」、「専門人材や文化団体向けの研修・セミナーの実施」、「専門人材、文化団体からの問い合わせ窓口の設置」、「文化団体の支援を行いたい専門人材と支援を受け入れたい文化団体の登録」、「プロジェクトチームの組成・進行管理」等を行うことを想定している。

これらの機能を具体的に運営するためには「プラットフォーム事業にノウハウのある民間事業者（文化芸術に関する NPO 等の非営利組織や、サービスグラント等の他分野において既にプラットフォーム事業を行っている事業者も含む）」に公的機関や民間事業者の予算を基に業務委託を行うことのほか、「（具体的な体制を持つ）地域版アーツカウンシル」の一機能として定義づけることなどが有効であると考えられる。

特に後者は、文化庁「文化芸術創造活用プラットフォーム形成事業」の「文化芸術創造拠点形成事業（地域における文化施策推進体制の構築促進）」においても推進しているものであり、文化団体における専門人材の活用促進を地域版アーツカウンシルが具備することが望ましい機能として定義付けを行うことも可能である。

図表・61　関連するコメント

- ウェブサイトを作るよりも、各地でプロボノをマッチングする中間支援組織の設立を支援するほうが良いのではないか。その事務局スタッフの人件費や経費の支援を行ってはどうか。（有識者）
- 文化団体側は専門人材を常に必要としているわけではない。その際に、地域版アーツカウンシルがその受け皿・調整弁として機能する可能性はあるだろう。文化団体がサービスグラントのようなプラットフォームに直接申し込むのではなく、サービスグラント等と地域版アーツカウンシルが提携することも考えられる。（有識者）
- マッチングは、1 対 1 ではなく、複数の団体対プロボノ企業とすれば良いのではないか。その場合、例えばオーケストラ連盟のような団体が音頭をとるよりも、文化庁がやったほうが乗りやすい。（舞台芸術系文化団体）
- 公的財団でも、「プロボノ協議会」のような公益法人と提携するならば受け入れられる可能性はあるかもしれない。公文協や芸団協などでも良い。NPO、民間組織では提携先として弱い。（舞台芸術系文化団体）

対応の方向性⑥：民間事業者による支援

多くの民間事業者は、メセナという形にて文化団体への支援を行ってきたが、企業の CSR に関してもその費用対効果が厳しく問われるようになっている近年、純粋に金銭的な支援の継続が難しくなっている。

また、2020 年オリンピック・パラリンピック東京の実施に向けて、文化プログラムに関する機運が高まるなか、文化に理解がある企業による対応の方向性①～⑤への支援を得ることが取組の継続性を担保するうえでも非常に有効である。

例えば、対応の方向性①で示したマッチングイベントについて、企業名をイベントのネーミングに掲げるなどして特定企業がスポンサリングを行い実施することも想定される。また、②～⑤に関しては、メセナを積極的に行っている・オリンピックの文化プログラムに関して積極的に支援の意向がある複数企業によって、運営資金を拠出してもらいプラットフォーム事業にノウハウのある民間事業者（NPO 等の非営利組織を含む）に業務を委託することも想定される。

また、その仲介役として、文化庁、公益社団法人企業メセナ協議会及び財団法人大阪 21 世紀協会なども重要な役割を担う可能性がある。

最後に

我が国においては、1995 年がボランティア元年（阪神・淡路大震災をきっかけにボランティアに参加する方々が増えたため）といわれ、当初、文化団体においては必ずしもボランティアの受け入れにそれほど積極的ではなかったとの証言が得られているが、現在では、多くの文化団体・文化イベントにおいてボランティアはなくてはならない存在になっている。

専門的な能力を持つ人材によるボランタリーな非営利団体等の支援（プロボノ等）に関しては、我が国においてはサービスグラントが NPO 法人化された 2010 年がプロボノ元年といわれている。文化団体においてはこのような専門人材の受け入れはまだまだ進んでいないが、ボランティアと同じように専門人材による支援が当たり前となる環境の整備に向け、上記のような取組を少しずつでも行っていくことが重要である。

平成28年度文化庁委託事業
専門人材による文化団体における社会貢献活動促進業務　報告書

平成 29 年 3 月 31 日　■委託元
文化庁長官官房政策課　文化プログラム係
〒100－8959 東京都千代田区霞が関 3－2－2
■発行
一般社団法人芸術と創造
〒135－0034 東京都江東区永代　１－１－７－２０２