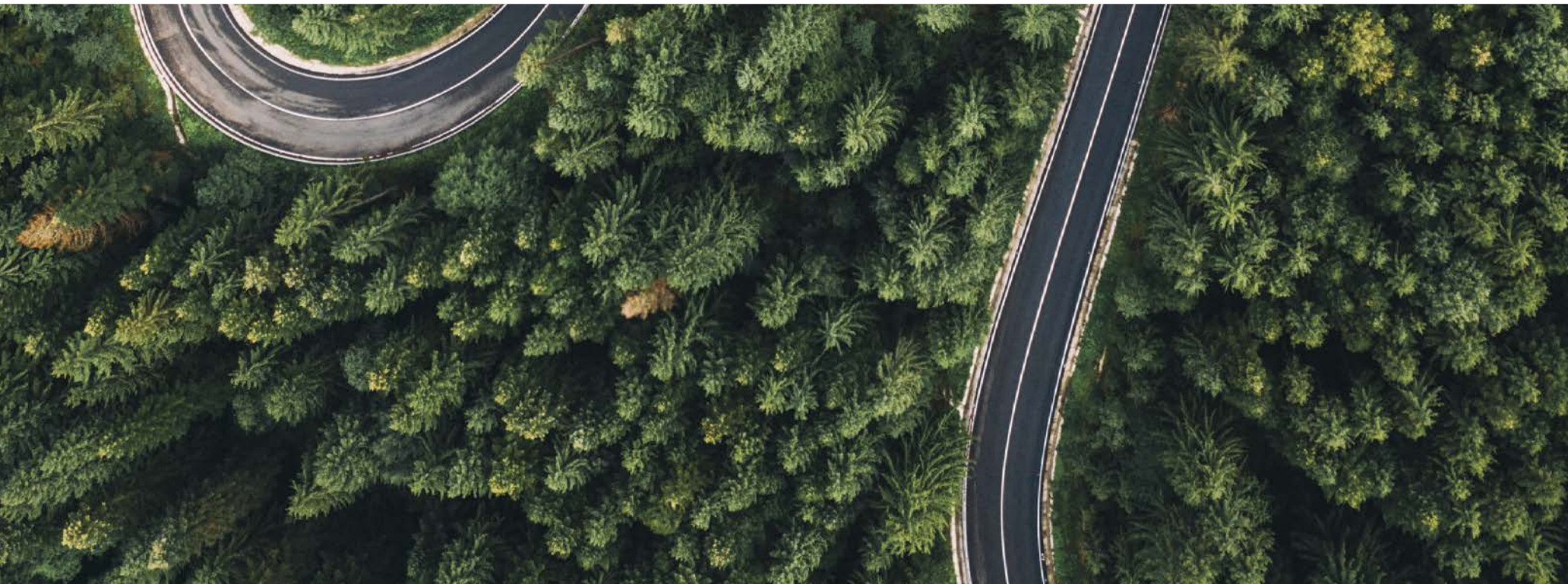
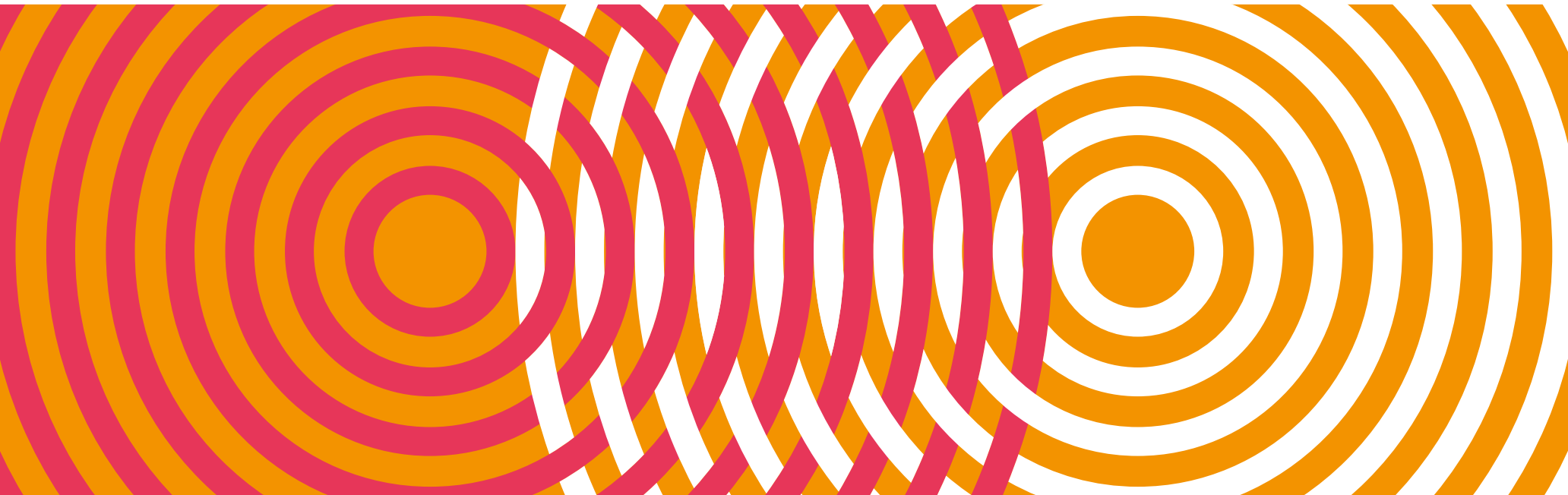


# Social Impact Initiative インパクトレポート





# 目次

1. レポート発刊に際して	4
<hr/>	
2. 戦略的プロボノ人材育成プログラムの概要	5
<hr/>	
3. 団体紹介	
認定NPO法人 ブリッジフォースマイル	6
公益社団法人 Marriage For All Japan	10
一般社団法人 日本車いすバスケットボール連盟	14
特定非営利活動法人 おっちラボ	18
Community Nurse Company株式会社	22
<hr/>	
4. 座談会	30
<hr/>	
5. 戦略的プロボノ人材育成プログラムの活動意義	36
<hr/>	
戦略的プロボノ人材育成プログラムへの期待	38
<hr/>	
お問い合わせ先	39
<hr/>	



## 1. レポート発刊に際して

PwC Japanグループでは、パートナー含む所属メンバーが、複雑な課題に対して重要な決定を下す際には「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」という自らのPurpose（存在意義）を拠りどころとして、PwCグローバルネットワークとも連携しながらその役割を果たしています。PwCコンサルティング合同会社（以下、PwCコンサルティング）では、より良い社会をつくりたいという想いを持った有志が部門や役職の枠を超えて集結し、2019年に「ソーシャル・インパクト・イニシアチブ（Social Impact Initiative：以下、SII）」を立ち上げ、PwCのPurposeを体現する組織として各種の取り組みを進めています。

SIIでは社会課題解決をビジネスの中に織り込み、モデル化していくことを志向しています。しかし社会には、ビジネスではリーチできないものの、深刻度の高い複雑な社会課題も存在します。そこでSIIでは、社会課題に直接アプローチして解決に貢献すると同時に、現場における課題を見て社会システム起点で課題形成・解決ができるコンサルタントを育成するため、「戦略的プロボノ人材育成プログラム（Strategic Pro-bono Development Program）」を推進しています。

これまでSIIが本プロボノ活動等を通して関わってきた非営利団体等は、パブリックセクターでは手が届きづらく、プライベートセクターのビジネスではリーチしづらい領域の課題解決に取り組まれています。私たちSIIは、ソーシャルセクターを支えつつ、パブリックセクターやプライベートセクターを含めたマルチステークホルダー連携による包括的かつ迅速な社会課題解決がなされ、コレクティブ・インパクトが創出されている未来の実現を希求しています。願っています。

今回のインパクトレポートでは、私たちが支援してきた非営利団体の活動内容をご紹介しますとともに、その活動が創出する社会的価値と、価値創出に向けた道筋をロジックモデルで表現しています。私たちは、このような社会的価値の可視化（社会的インパクト評価・管理）は、ソーシャルセクターと、その活動のサポーターや寄付者、関連する自治体や民間企業、社会的インパクト投資家をつなげ、社会的インパクト投資市場といった、課題解決に向けたエコシステムを強化するものと考えています。本レポートが、これからの日本社会、国際社会が乗り越えなくてはならない課題に対峙する関係者間の連携を強化する一助となることを願います。



## 2. 戦略的プロボノ人材育成プログラムの概要

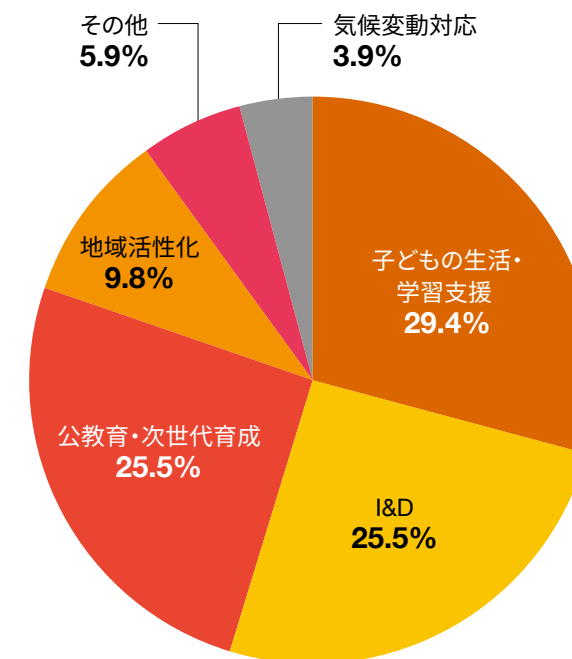
SIIが展開している戦略的プロボノ人材育成プログラムは、PwCのPurpose「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」を体現する活動として、2017年4月に始まりました。

本活動の希望者は、本業のコンサルティングワークと並行して、非営利団体等に対して半年間のプロボノワークを実施しています。社会課題を解決するという場に関与し、団体の理事・スタッフたちの熱意やエネルギーに感化されながら、通常のプロジェクトとは異なる状況下で情報や知識を積極的に収集し、プロボノとしての支援を進めています。そして、本活動で得た、リアルな社会課題に対する理解や知見を、社会的責任を果たす主体である民間企業や自治体・官公庁等のコンサルティングワークに活かしています。

戦略的プロボノ人材育成プログラムで支援する非営利団体等のテーマは、不登校児や子どもの貧困の問題、教育や障がい者の就労支援、社会起業家支援、地域振興、気候変動対応など、多岐にわたります。テーマごとに、本業のコンサルティングワークとの距離感は異なりますが、いずれも社会における重要な課題です。支援内容としては、団体の活動がどのように社会的インパクト創出につながっていくかをロジックモデルで可視化することや、先の10年を見据えて団体のビジョン・ミッション・バリューをナラティブにまとめていくこと、団体の活動を支える重要リソースであるボランティア人材の継続施策検討やスキル高度化に向けた施策立案などがあります。

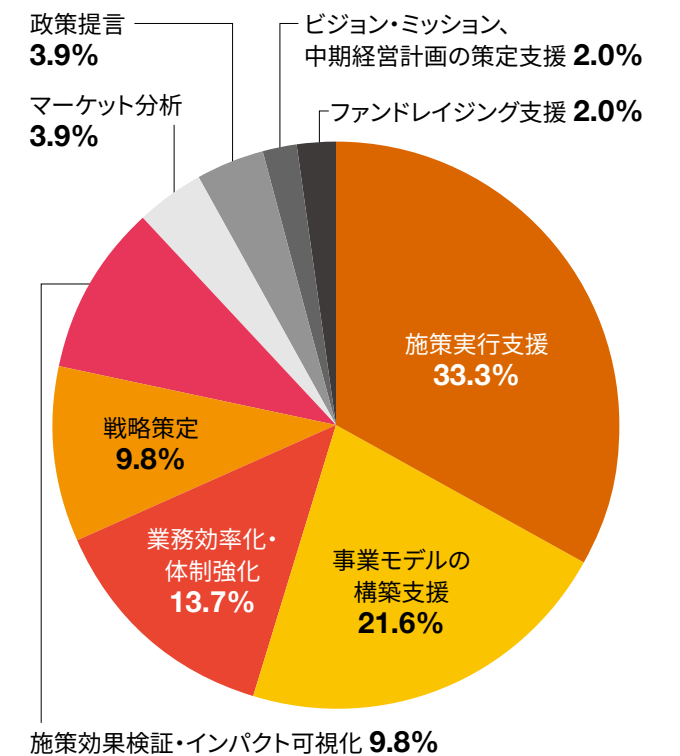
次章では、本活動で支援したいいくつかの団体について、インパクトの可視化とPwCの支援内容をご紹介します。

図1：支援テーマ



支援先として子どもの生活・学習を多く選定。次いで、I&Dや公教育・次世代育成（I&DのテーマにはLGBTQ、孤独、難民、障がい等の幅広い属性を含む）、地域活性化や気候変動等が続く。

図2：主な支援内容



事業モデルの構築支援が最も多い。体制強化、政策提言、ファンドレイジング、インパクト評価等、支援内容は多岐にわたるが、いずれも団体とのコミュニケーションにより課題を見極めたのち支援に当たっている。

### 3. 団体紹介



## 認定NPO 法人ブリッジフォースマイル

### 活動理念

**Vision** 親を頼れないすべての子どもが笑顔で暮らせる社会へ

**Mission** **Bridging to the Future** - 親を頼れない子どもたちが、社会へ羽ばたく時に直面する「安心の格差」と「希望の格差」を乗り越え、未来へ向かう勇気を持てるような支援をカタチにする

**Promise** Security「安心の格差」を乗り越える機会を創る × Motivation「希望の格差」を乗り越える機会を創る

### 取り組む社会課題 児童養護施設や里親家庭などで暮らす子どもたちの自立

親を頼れない子どもの多くは、児童養護施設や里親家庭など「社会的養護」と呼ばれる公的な仕組みのもとで暮らしています。社会的養護に至る理由のうち、親の死亡・行方不明は約7%と1割以下となっており、親の放任・怠惰・ネグレクトなどを含む「虐待」が約4割を占めています。社会的養護のもとにいる子どもの多くは、虐待に加え、親の精神疾患や病気での入院、受刑中など、親がいても頼ることができない状況にあります（厚生労働省「児童養護施設入居児童等の調査概要」2018年2月）。

児童養護施設や里親家庭などで養育を受けることができるのは、原則として18歳までとされています。そのため、18歳を迎えて巣立ちをしなければならない子どもたちは2つの格差に直面することになります。1つ目は「安心の格差」です。親という拠りどころのない子どもたちは、病気になっ

たとき、お金に困ったとき、仕事を辞めたときなどに頼る先がありません。「何があっても自分だけでなんとかしないといけない」という不安や孤独感を抱えて暮らしています。2つ目は「希望の格差」です。児童養護施設や里親家庭などで暮らした子どもは、暴力や暴言、貧困などの経験が原因となり、自分に自信が持てない場合も少なくありません。自己肯定感が低いと、将来の夢を描いたり、希望を持ったりすることも難しくなります。子どもの頃の体験に、大人になってからも支配され続けることもあります。こういった格差を乗り越えるためには、当事者である子どもたちに向けた働きかけだけでなく、子どもたちをサポートする大人たちの存在も重要なファクターとなります。子どもたちを支えるサポーターのマインドや体制を整えることも大きな課題として認識されています。

### 事業内容・活動 ① 巣立ち支援、② 伴走者の育成、③ 広報・啓発活動

#### ① 親を頼れない子どもたちのための「巣立ち支援」

一人暮らしの準備やキャリア形成のためのセミナー、居場所や住まいの提供、伴走支援、就労・転職サポートなど、子どもたちがスムーズに社会に羽ばたくことができるよう、巣立ち前から巣立ち後まで一貫した支援を行っています。

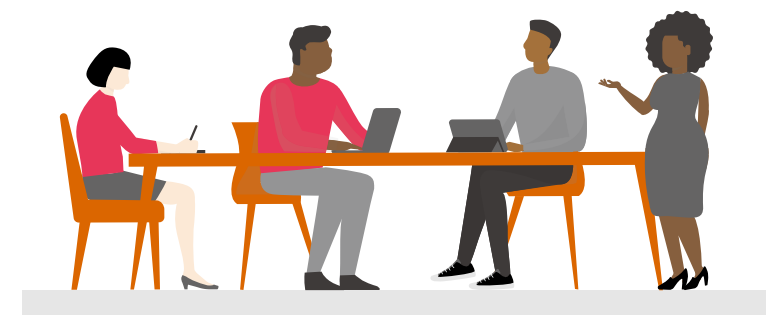
巣立ち後の生活を支援		巣立ち前の準備を支援
一人暮らしの準備を手伝う ・巣立ちプロジェクト ・トドクン	学費の不安を解消する ・奨学金支援プログラム	巣立ちの不安を解消する ・自立支援セミナー
身近な理解者をつながりをつくる ・居場所事業 ・アトモプロジェクト	就職活動をサポートする ・ライテミル	働くイメージを描く ・ジョブプラクティス ・インターン
気軽に相談できる機会をつくる ・自立ナビゲーション	仲間と共に暮らす場を提供する ・スマイリングプロジェクト	

#### ② 子どもを支える大人を増やす「伴走者の育成」

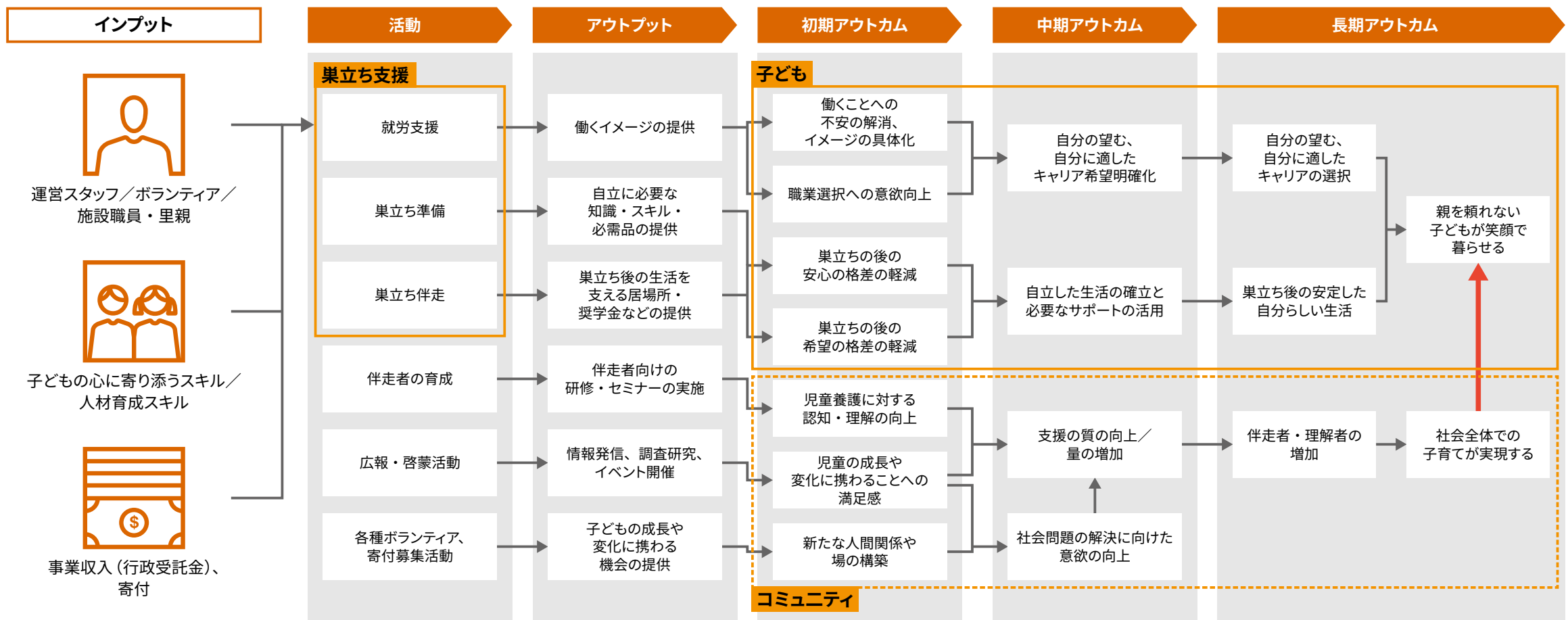
子どもたちを支える大人が、子どもと丁寧なコミュニケーションをとるスキルや、子どもの自立支援に関する知識を身につけ、継続的に伴走できるよう、運営体制を整え、研修を実施しています。サポーターの育成では、長期的に活躍できるボランティア人材の開発を行う他、長年の支援で培ったノウハウを活かした児童養護施設職員・里親向けのセミナーも行っています。

#### ③ 子どもを支える社会をつくる「広報・啓発活動」

社会的養護への正しい認識と関心を広め、親を頼れない子どもたちが安心して巣立つことができる社会をつくるため、情報発信や広報活動、調査研究などを行っています。



ロジックモデル



主なアウトプット／アウトカム

- アウトプット（18年間の活動の累積値）**
- ・ 巣立ち支援を利用した子どもの数：計6,123名
  - ・ 利用した児童養護施設の数：計285施設
  - ・ 参加したボランティア数：約1,900名
  - ・ 協力企業・団体数：1,213
- アウトカム例（就労体験プログラム）**
- ・ 働くイメージを「持てる」と回答した子どもが22pt増加
  - ・ 働くことに対して「不安」と回答した子どもが17pt減少
  - ・ 努力が報われると思う子どもが19pt増加
  - ・ 自分の将来についてポジティブに捉えている子どもが17pt増加

\*2022年時点の値。子どもたちへのアンケートにより測定。

戦略的プロボノ人材育成プログラムによる支援内容

- ① 社会的インパクトの可視化
- ② ボランティア人材開発の高度化

① 社会的インパクトの可視化（2021/4-2021/8）

- ・ 背景：広報・社外へのメッセージを分析した結果、共感を得る感情的なメッセージは発信しているが理性的なメッセージの打ち出しが弱いことが判明。寄付金収集や、団体メンバーのモチベーション維持のハードルとなっていた。
- ・ 支援内容：ロジックモデルをもとに活動のアウトプット・アウトカムを詳細化。多様なプロジェクトがビジョンの実現や社会的価値（子どもの権利・つながり）創出につながっていることを可視化。
- ・ 効果：社会的インパクトの可視化により、各事業活動の成果をデータとして蓄積し、定量情報として活用できるよう運営基盤を整えることができた。また、社会的インパクトを最大化できるよう、事業活動の改善を図る機運が生まれた。

② ボランティア人材開発の高度化（2021/10-2022/10）

- ・ 背景：親を頼れない子どもたちを社会で継続的にサポートするにあたって、大人たちの理解・マインド・体制が整っていないことが大きな課題であった。ボランティア不足により活動を断念するケースも発生しており、長期で継続して活動するボランティアの獲得が急務であった。
- ・ 支援内容①：ヒアリングなどに基づき長期継続ボランティアのペルソナ像を作成し、ペルソナごとのキャリアロードマップを描画。ペルソナ診断などを通じてボランティアの自発的な成長や長期の活躍を促進するガイドブックを作成。
- ・ 支援内容②：ボランティアを育成するチームが自走できるよう、人材育成の成果を測るモニタリング指標を設定。加えて、中長期的な活動の改善につなげるPDCAガイドラインを提供。

代表からの一言



広報ファンドレイジングや人材開発は組織や活動を支える重要なことにもかかわらず、私たちは目の前の子どもたちへの支援を優先しがちでした。基盤が整わない中、無理を重ね、心身ともに疲弊していました。そんな中でPwCコンサルティングのプロボノ活動によるご支援は、大きな希望につながりました。自分たちでは持ち得なかった視点、情報、アイデアにより、これからやるべきことが明確になりました。何より皆さんが本気で一緒に改善に向けて取り組んでくださる姿勢に強く励まされました。支援終了後も自走していけるよう具体的に細やかに提案していただきました。これから自信を持って実践していきます。心から感謝申し上げます。

認定NPO法人ブリッジフォースマイル

設立：2004年12月  
所在地：東京都港区南青山3-1-30  
PASONA SQUARE

URL：https://www.b4s.jp  
理事長：林 恵子  
従業員：49名、ボランティア534名  
(2022/3/31時点)





## 公益社団法人 Marriage For All Japan ―― 結婚の自由をすべての人に

MARRIAGE  
FOR  
ALL  
JAPAN

### 活動理念

**目指す社会** 性のあり方に関わらず、誰もが結婚するかしないかを自由に選択できる社会

「2人で一生を共に生きていきたい」と考えたとき、カップル双方が結婚したいと望めば結婚することができ、また、結婚という形をとらないことを望むならば結婚を強制されないということ。それが「結婚の自由」です。

「Marriage For All Japan – 結婚の自由をすべての人に」という法人名は、そのような結婚の自由（結婚という選択肢）が、異性カップルであるか同性カップルであるかにかかわらず、平等に用意されるべきであるという思いを表したものです。弁護士やPRのプロフェッショナル等によって、婚姻の平等（いわゆる同性婚の法制化）を実現させるために設立されました。

### 取り組む社会課題 婚姻の平等（いわゆる同性婚の法制化）の実現

現在、日本では、同性カップル（法律上の性別が同じ人同士）の結婚は認められていません。結婚は、愛するパートナーとの生活を安定させることに役立つ重要な制度であるにもかかわらず、二人の法律上の性別が同じという理由だけで、結婚することが叶わない人たちがいます。世界では、ヨーロッパ、南北アメリカ、オセアニアなど、2022年7月現在、31の国・地域で同性間の結婚が認められており、G7の中で同性間のパートナーシップを保障する法律がないのは日本だけとなっています。またアジアでは、2019年5月から台湾で同性間の結婚が認められています。

結婚ができないことで、例えば、(1) パートナーが亡くなったとき、遺言がなければ、どんなに長く一緒に生活してい

も、何も相続ができない。(2) パートナーが外国籍だった場合、異性間であれば結婚することで配偶者として日本での安定した在留資格を得られるが、同性カップルは結婚できないため、留学ビザや就労系のビザなど他の在留資格がない限り日本で一緒に暮らすことができないなど、生活のさまざまな場面で同性カップルであることを理由に理不尽な状況に直面することが多々あります。

そこで、Marriage For All Japanでは、ロビイング、イベントやセミナー、訴訟進捗を含む婚姻の平等についての情報発信、調査研究などを通じて、それらの不平等を解消し、婚姻の平等の実現を目指して活動しています。

### 事業内容・活動 ① 司法ルート、② 国会ルート、③ 世論喚起・形成

#### ① 司法ルート：「結婚の自由をすべての人に」訴訟の違憲判決獲得のための「司法」へのアプローチ

2019年2月14日、性別を問わず結婚ができるようになるよう「結婚の自由をすべての人に」訴訟が始まりました。札幌、東京、名古屋、大阪の裁判所で一斉に提訴された後、2019年9月には福岡の裁判所でも提訴されました。また、東京では2021年、第二次訴訟も始まっています。

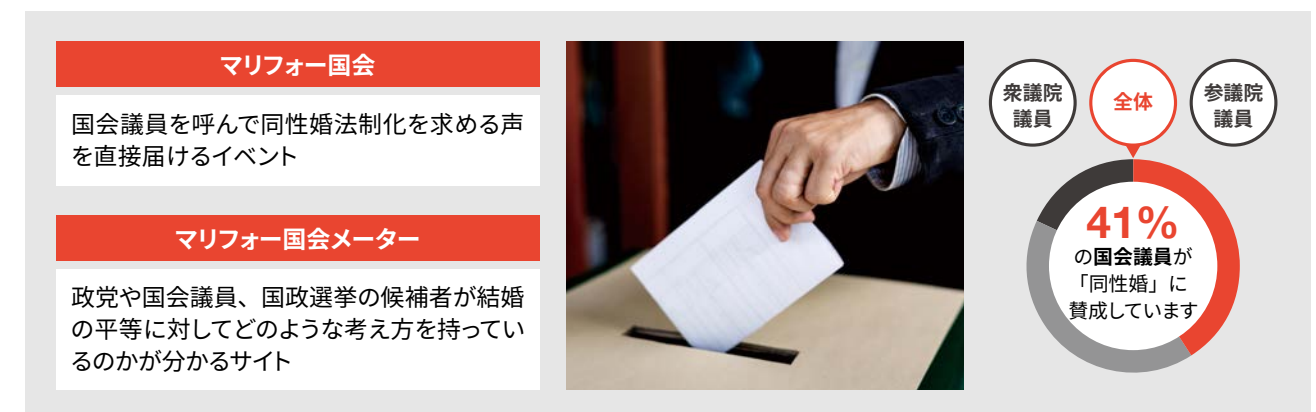
この「結婚の自由をすべての人に」訴訟は、同性カップルが結婚できないことが憲法違反だと正面から問う、日本で初めての訴訟です。そこで違憲判決獲得のための訴訟情報発信・期日報告会・メディア対応等の支援を行っています。



#### ② 国会ルート：婚姻の平等に賛成する国会議員を増やすための「国会」へのアプローチ

「結婚の自由をすべての人に」訴訟が起こされたのは、同性カップルか異性カップルかにかかわらず結婚ができるよう法律を変えないのは国会の職務怠慢だと、裁判所に判断

してもらうことで国会を動かすためです。そこで、国会において超党派で差別の是正に賛成する議員を増やし、民法を改正するための働きかけを行っています。



#### ③ 世論喚起・形成

司法ルート・国会ルートの活動を促進・強化するために、各種イベントの開催や情報発信（SNS・TV・雑誌など各

種メディア）、企業連携、調査／アンケート等に取り組んでいます。

#### PwC Japanグループの取り組み

私たちは、Marriage For All Japanが進める取り組みの中で、世論喚起・形成にあたって特に不足していた経済界・企業への働きかけを目的に、ビジネス視点で取り組みの推進をサポートしました。具体的には、PwC Japanグループ自身が、Business for Marriage Equality（婚姻の平等キャンペーン）へ賛同するとともにプロボノ活動のメンバーやCEOがクライアントに対して、Business for Marriage Equalityへの賛同を呼びかけ、賛同企業の輪を広げていきました\*\*。この活動や、社内の勉強会・意識調査等を通じて、私たち自身のインクルーシブな職場文化が醸成されるとともに、賛同企業を呼びかける中で、今まではつながりのなかった人事部門の方とのリレーションなど、私たちのビジネスを強化する信頼関係を構築することができました。近い将来、日本でも同性婚は必ず法制度化されます。私たちは、婚姻の平等というテーマを自分事として捉え、その未来づくりの一翼を担うと同時に、その先の未来に向けて引き続き取り組んでいきたいと思っています。

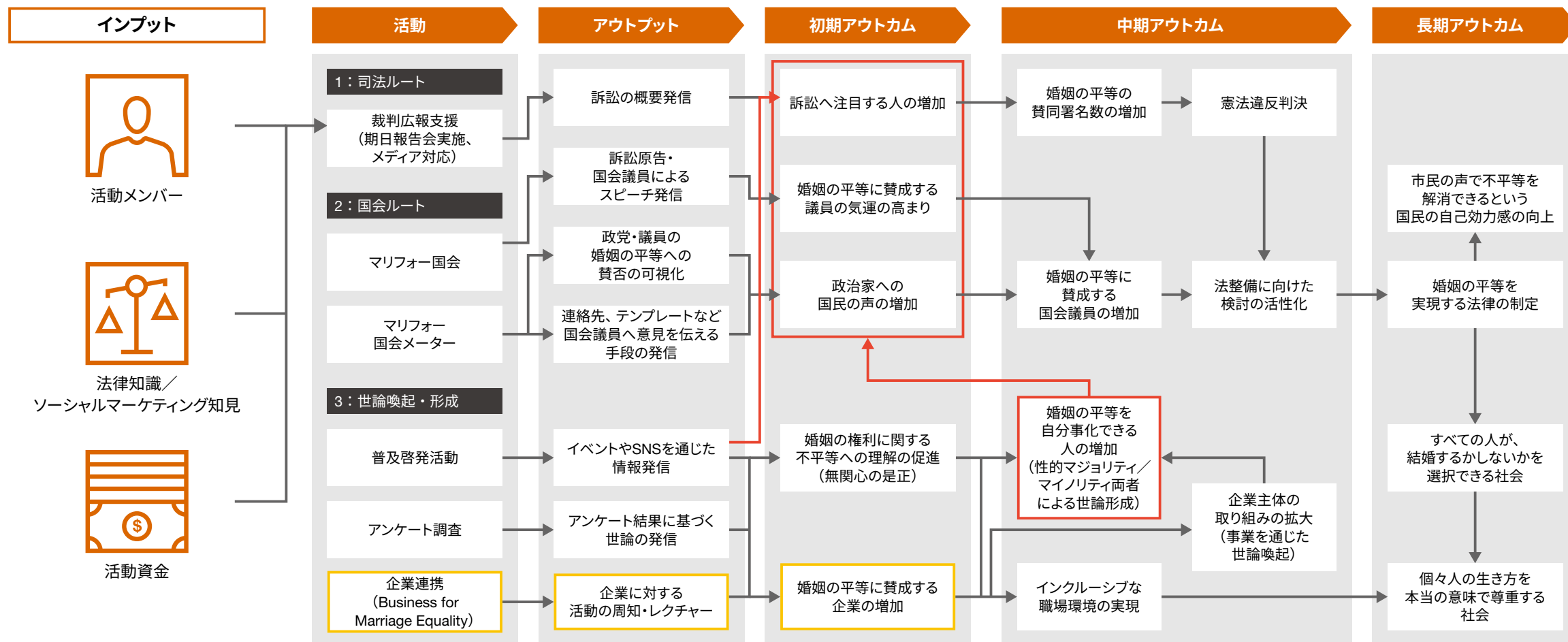
\*PwC Japan、「Business for Marriage Equality」に賛同  
<https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/bme201118.html>



\*\*日本企業を成長へ導くDXとサステナビリティ経営  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/sustainability-interview/management-interview18.html>



## ロジックモデル



## 主なアウトプット／アウトカム

### アウトプット

- ・支援した訴訟の数：5件  
(北海道、東京、愛知、関西、九州。  
2022/10/26時点)
- ・マリフォー国会出席議員数：計179名  
(2022.5時点、重複含む。秘書代理含む)
- ・ライブ配信最高視聴者数：28,042名

### アウトカム

- ・婚姻の平等に賛成する議員の割合：41%  
(2022年時点)
- ・婚姻の平等に賛成する人の割合：72.6%  
(2019/12時点、年比)  
賛成する人のうち39%は「以前は考えたこともなかった」、13%の人が「以前とは考えが変わった」と回答
- ・婚姻の平等の賛同署名数：75,039名  
(2022/10/14時点)
- ・婚姻の平等の法制化に賛同する企業・団体の数：300 (2022/10/13時点)

## 代表 (寺原氏) からの一言



PwCコンサルティングの皆さんには、経済効果レポート日本版の作成や賛同企業獲得を中心として、さまざまなプロボノ協力をいただきました。内部メンバーだけでは気づくことのできない視点を提示いただくと同時に、抽象的な助言にとどまらない具体的な成果・成果物を生み出してくださっています。日本社会がさまざまなステークホルダーによって構成されているのと同様に、婚姻の平等へ向けた取り組みも、さまざまな属性や立場の人たちで連携して進めていく必要があります。その好事例の1つとして、PwCコンサルティングの皆さんとの連携をさらに深めていきたいです。

公益社団法人 Marriage For All Japan ― 結婚の自由をすべての人に (2021年9月27日公益法人化)

設立：2019年1月  
所在地：東京都港区南青山4-16-11-208

URL：https://www.marriageforall.jp/  
代表理事：寺原真希子・三輪晃義





## 一般社団法人 日本車いすバスケットボール連盟



### 活動理念

**3つの理念** ① 車いすバスケットボールの普及、および競技力向上と世界での飛躍を促進する

② 互いを尊重し、認め合う寛容な社会の実現に貢献する

③ 子ども達へのアプローチを通して、ともに生き生きと輝く地域社会の発展に寄与する

車いすバスケットボールは米英を発祥とし、1964年の東京パラリンピックの開催後から全国で作られたクラブチームをもとに、日本各地で普及が進んだスポーツです。障がい者自身の手によるクラブ対抗の大会として開催された「1974年全国車いすバスケットボール競技大会」をきっかけに、車いすバスケットボールの組織化が本格的に論議されるようになり、全国の地方連盟の組織化とともに、国際的なロビイングを経て、1975年に日本車いすバスケットボール連盟（以下、JWBF）が設立されました。JWBFは日本の車いすバスケットボール競技を統轄し代表する団体として、車いすバスケットボール競技の普及および振興を図り、身体障がい者の健全な心身の養成と社会参加および障がいに対する社会の理解を促進し、バリアフリー社会の実現に寄与することを目的とした活動を行っています。

### 取り組む社会課題 パラスポーツを通したバリアフリーでインクルーシブな社会の実現

障がい者のスポーツ（「散歩」や「身体活動を伴うリハビリテーション」等も含む）は一般の人よりも実施率が低いと指摘されています。例えば、週1回以上のスポーツを実施している成人の割合をみると、一般の人では56％であるのに対して、障がい者では31％にとどまっています。特に身体障がい者の場合は、専用の用具が高価であり気軽にスポーツに手を出しづらかったり、学校教育に参加できないことで運動習慣の定着に支障が出たりすることがあります。また、障がいに対する社会の理解が低いことで、生活や就業のさまざまな場面で障がい者の社会参加が進みにくいという現

状があります。JWBFは車いすバスケットボールを通して、障がい者の社会参画促進や社会のバリアフリー化を進めるとともに、より広くインクルーシブな社会づくりに貢献することができると考えています。企業や社会では現在Inclusion & Diversityの考え方が重要視され広まりつつあります。誰もが気軽にスポーツを楽しみ、親しむことができる環境をつくり、性別や国籍、文化等の多様性を認め合うインクルーシブなマインドを育むことで、一人一人が尊重され、生き生きと活躍できる社会を実現することができると信じています。

\*2022年スポーツ庁「スポーツの実施状況等に関する世論調査（令和3年11月調査）」

\* \*\*2022年スポーツ庁「令和3年度障害者のスポーツ参加促進に関する調査研究」

### 事業内容・活動 理念に沿った3つの活動：① 競技の発展のための活動

② 地域コミュニティにおける活動

③ 子どもたちへのアプローチを通した活動

#### ① 競技の発展のための活動：車いすバスケットボールの各種大会の主催・参加、選手育成、国内外の普及活動

JWBFは日本の車いすバスケットボールクラブチーム日本一を決める天皇杯・皇后杯等各種大会の主催や、国内最大の障がい者スポーツの祭典である「全国障害者スポーツ大会」の車いすバスケットボール競技予選会の開催を行っています。2022年時点では72チーム（約730名）がJWBFに

登録しており、大会は多くの選手が技術力を高める機会となっています。日本代表に直結した指導体制のもと次世代の選手を育成する事業も行っており、車いすバスケットボールの素晴らしさを感じ、基礎を学ぶことを目的としたジュニア選手育成講習会を実施しています。

また世界を視野に入れたレベルアップを目的として、パラリンピックおよび国際車いすバスケットボール連盟主催の大会へ参加しています。東京2020パラリンピック競技大会で男子日本代表チームは史上初の銀メダルを獲得、女子日本代表チームは3大会ぶりのパラリンピックという大舞台で6位に入賞し、「第5回日本パラスポーツ賞」優秀賞を受賞するなどの活躍を収めました。さらに、海外チームの日本招待活動やアジア・オセアニア地域における普及活動を行い、競技の世界的な拡大に貢献しています。



2022年10月1日・2日の天皇杯第48回日本車いすバスケットボール選手権大会東日本第2次予選会の様子

#### ② 地域コミュニティにおける活動：地域レベルの広報活動、地域イベントの開催・参加、人材育成

JWBFは東京2020パラリンピックを機に見直しを行った新たな理念に基づき、全国10の地域ブロックと連携しながら事業や活動を拡大しようとしています。互いを尊重し、認め合う寛容な社会の実現に貢献することを目指し、地域に根差した広報活動やお祭り、ボランティア活動などへの参加

を通して地域とのつながりを強化しようとしています。また、これらの活動を支える人財を育成する目的で、連盟関係者のみならず、企業等と連携した体験会を開催することを検討しています。

#### ③ 子どもたちへのアプローチを通した活動：教育現場での体験会・講演会の実施

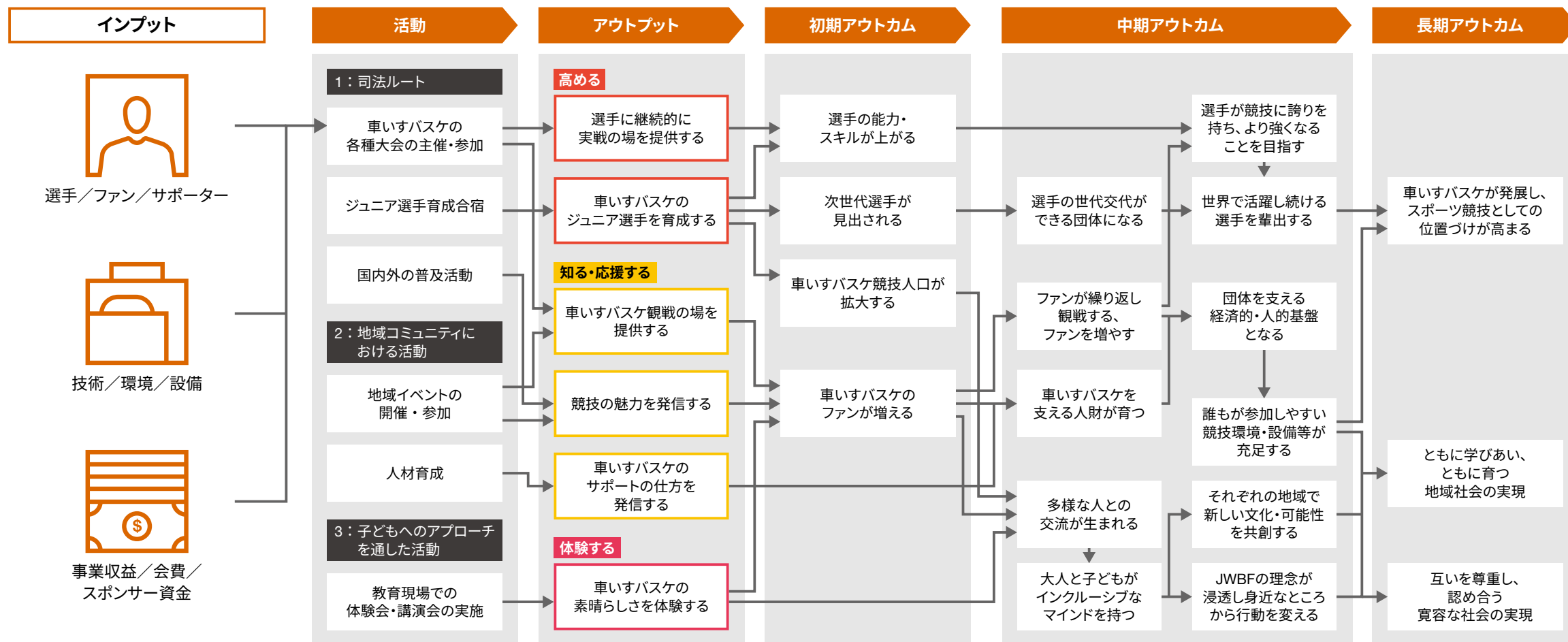
JWBFは車いすバスケットを通じて、未来を担う子どもたちがインクルーシブなマインドセットを育み、共生社会を当たり前とする未来を目指しています。全国の教育現場でパラリン

ピアンが講師となり特別授業を行う「いすばプロジェクト」をはじめとする体験会・講演会等の展開を始めています。





## ロジックモデル



## 主なアウトプット／アウトカム

- アウトプット**
- ・年間大会回数：39回（2022年度）
  - ・国内大会（開催または参加）：34回
  - ・国際大会（開催または参加）：5回
  - ・選手登録者数：726名（2022年時点）
- アウトカム**
- ・大会の開催・参加、ジュニア選手の育成により、日本および世界の車いすバスケ選手がレベルアップする
  - ・未来を担う子どもたちを含め、車いすバスケの素晴らしさを広めることで、多様な人との交流が生まれ、インクルーシブなカルチャーの醸成につながる

## 戦略的プロボノ人材育成プログラムによる支援内容

10年後、20年後を見据えた中長期計画の策定  
(2021/10-2022/2、2022/4-2022/8) ＊2期連続

・背景：JWBFは10年後、20年後を見据えた中長期的な視点から方向性を見つめ直し、目指す未来を実現するため、2021年1月に「未来プロジェクト」を発足。未来プロジェクトでは、JWBFのビジョン・ミッション・バリューに基づき、ポスト東京2020パラリンピックの日本の車いすバスケットボールの状況を描くにあたって、現場課題に対する適切な打ち手を定義し、実効性のある計画を策定することが求められた。

- ・支援内容：中長期計画の具体化を支援。地区ブロック別の現場ヒアリングを実施し、課題の優先順位づけを行った上で、JWBFのビジョン・ミッション・バリューと整合性のある施策とその詳細な実行計画を策定。具体的な活動支援にあたり、JWBFメンバーの活動事例集を作成し、それをもとに他地域とのディスカッションを実施。
- ・効果：中長期的な未来を見据えた計画の明確化。団体内での活動の可視化、モデルケース共有による活動の輪の拡大。



支援メンバー

車いすバスケのブームを一過性のもので終わらせるのではなく将来的に継続して社会を良くするために何をすべきか、ということに対して、「理念」の議論をメンバー全員が一枚岩になって進められていることに感動しました。



支援メンバー

車いすバスケに関わる人と触れ合うことで、自分の中にあった無意識の偏見に改めて気づかされ、I&Dの視点で初めて「自分事化」する変化を感じました。自らの人生観も変わる貴重な機会をいただき、私の人生においてインパクトの大きい活動となりました。

## 団体からのコメント（専務理事：及川氏）



プロボノ活動の協力を得て、従前に描いていた「東京パラリンピックの成功」というゴールから、パラ以降の未来ゴールを描くことができました。PwCコンサルティングのプロボノ活動を行う皆さんの専門性を活かして、事業の計画やビジョン策定等、中長期的に事業を進めるノウハウを理論的に整理し提案してくれたことで、私たちの経験や思いを言葉にした計画の策定ができ、一緒に検討を進めた組織の人材育成にもつながりました。今後の競技団体の発展には、多様なステークホルダーと連携するためにも論理的な観点で組み立てられる人材がいることは必須だと考えますので、本活動を通してPwC Japanグループと末永くお付き合いできる関係性を保てるとよいと思います。

**一般社団法人日本車いすバスケットボール連盟**  
設立：1975年5月任意団体、2013年8月法人登記  
所在地：東京都港区赤坂1-2-2 日本財団ビル4階  
公益財団法人日本財団  
パラスポーツサポートセンター内

URL：https://jwbf.gr.jp/  
会長：玉川 敏彦  
従業員：社員19名、理事14名、監事2名



## 特定非営利活動法人 おっちラボ



### 活動理念

**Vision** 市民が暮らしを喜びとともに自らつくっていける雲南市

**Mission** 多様なチャレンジャーが挑戦する機会と応援するコミュニティをつくる

### 取り組む社会課題 地元地域の未来を切り拓いていける人材の育成

おっちラボがある島根県雲南市は、「高齢化」「若者の流出による人口減少」など、日本の25年先の未来を知る「課題先進地」と言われています。また課題は、担い手不足にとどまらず、中山間地域ならではの在宅医療の難しさや山林や耕作放棄地の後輩、買い物難民など多岐にわたっています。

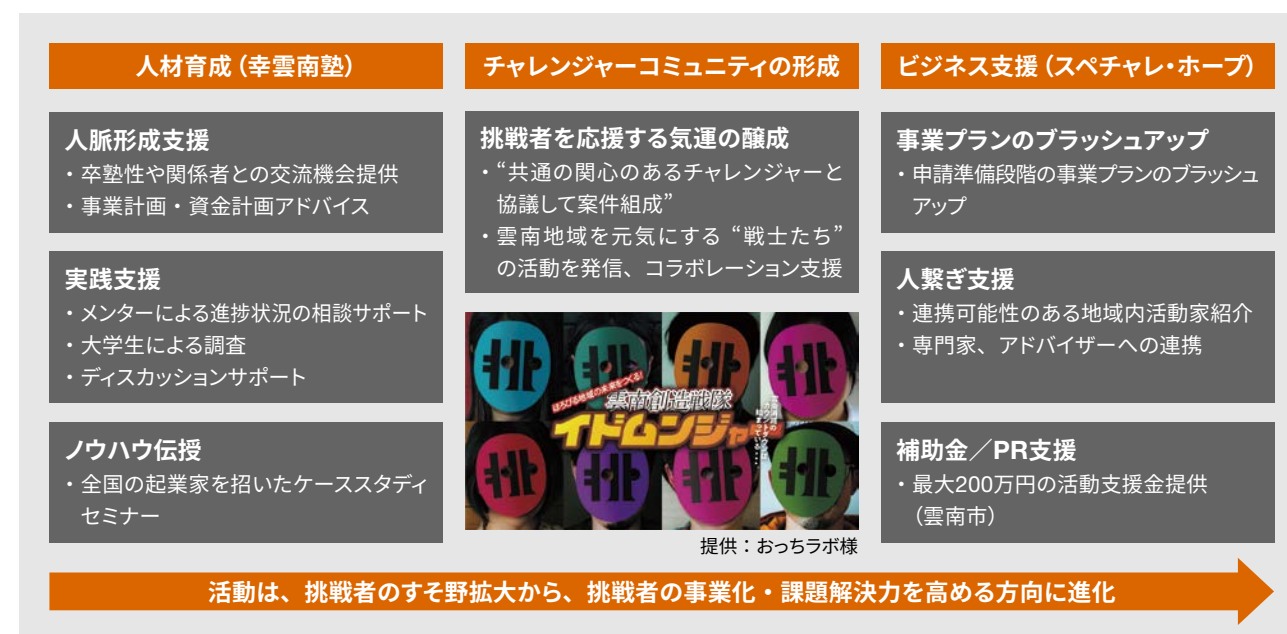
雲南市は、2011年より地域課題への「チャレンジ」をテーマに掲げ、子ども・若者・大人の各世代の3つのチャレンジの連鎖を起こすことで、さまざまな課題解決につなげるアクションをスタートさせました。おっちラボは、まさにこの「地域住民によるチャレンジ」を促進し、地域を自分たちでつくる力を育てるために、2014年に設立されました。

### 事業内容・活動 ① 若者チャレンジ人材育成、② 地域運営組織2.0、③ 地域課題解決のためのプラットフォーム

#### ① 地域の未来を切り拓く人材を育成し、地域課題を解決するビジネスを支援する「若者チャレンジ人材育成」

受講生が地域で学びと実践の機会を繰り返すことを通して、地元地域の未来を切り拓いていける人材の育成を目指して、「幸雲南塾」を雲南市と協働で企画・運営しています。

また、市の地域課題を解決するビジネスを立ち上げ、または拡大する人に、市から活動支援金を助成するプログラムが「スペシャレ・ホープ」です。おっちラボでは、事業プランのブラッシュアップや、採択後の伴走支援を行っています。



#### ② 持続的な地域自主組織への主体的な参加を促す「地域運営組織2.0」

地域課題の解決に向けた多機能型の取り組みを行う地域運営組織をより持続可能にしていくため、山林・空き家・農地等の地域資源を活用したモデル形成支援を行っています。個人での管理が限界を迎えているこれらの資産を地域で共同管理・活用して、次世代と連携して事業化することを支援しています。

また最も大きな課題である担い手不足に関して、地域の若手住民が地域課題に対するアイデアを地域運営組織に提案する「地域経営カレッジ」（雲南市等主催）をサポートしています。

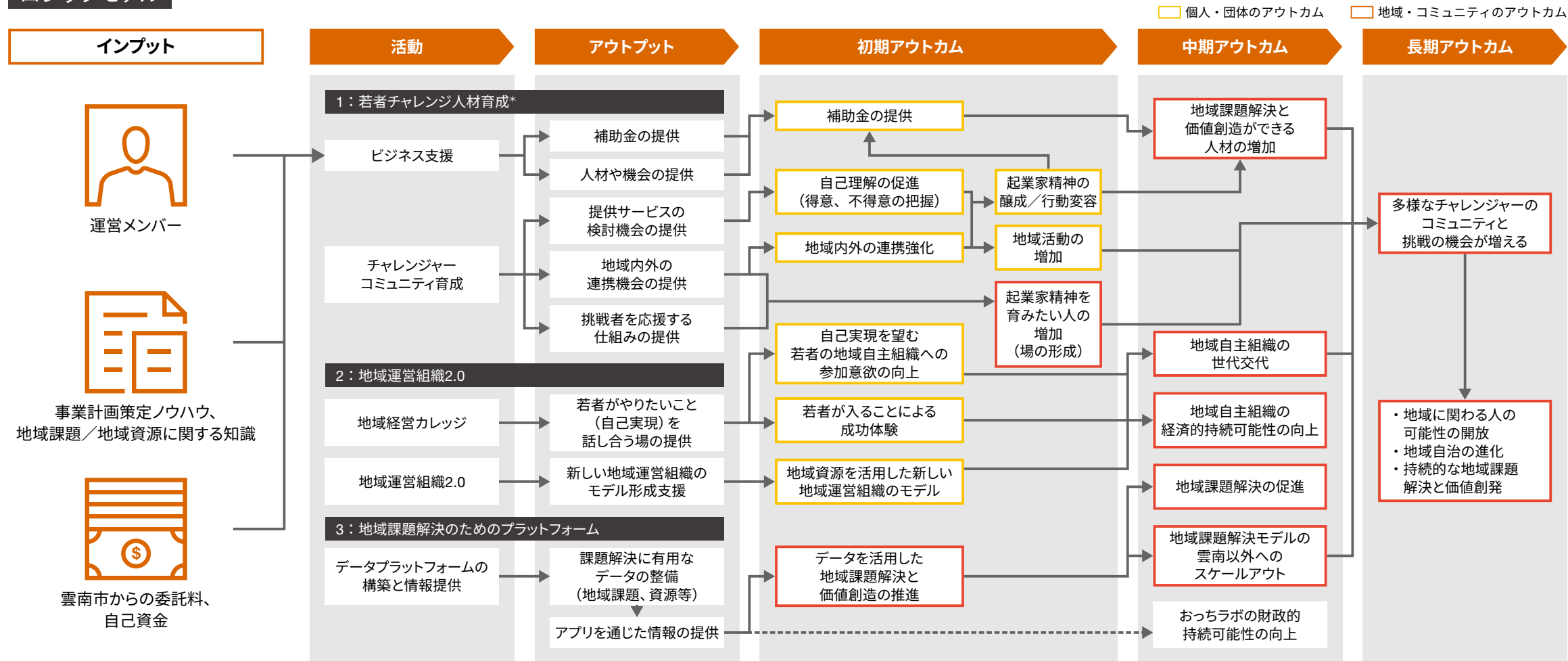
#### ③ 住民のチャレンジを促進する「地域のデータプラットフォーム」構築

住民のチャレンジの質と量の向上を目指して、地域の資源や課題のデータの収集と提供を行っています。ウェブ上の地図アプリを通して放棄山林、獣害、スキルを持った人などの情報が集約・流通することで、新規サービスを生み、地域の課題解決に役立てることができます。また情報の流通による付加価値が創出され、経済価値を生むことで、おっちラボの活動の運営基盤が維持されることも期待しています。





## ロジックモデル



## 主なアウトプット／アウトカム\*

## アウトプット

- ・若者チャレンジ推進事業への参加事業者数：計65プロジェクト・事業

## アウトカム

- ・チャレンジャーの事業等による受益者数\*\*：（個人）約8,100人うち市内約6,200名（企業・自治体等）約200社うち市内60社
- ・チャレンジャーの事業等による売上：5.4億円、経済波及効果：9.3億円
- ・新規就労者数：72名（2016年との差）、移住者：55名、関係人口\*\*\*：532名

\*期間は2016～2021年

\*\*受益者：チャレンジャーの活動（商品やサービス、支援等の提供）によって益を受ける人の数。全国各地で販売されている商品の購入者等、不特定多数の受益者を除く。

\*\*\*関係人口：雲南市外からの通勤や定期的な関わり等

## 戦略的プロボノ人材育成プログラムによる支援内容

## ① 雲南Forest Hub構想策定

## ② 地域データプラットフォーム構想策定

## ① 雲南Forest Hub構想策定（2020/9-2021/2）

- ・背景：さまざまな課題により、市の面積の7割以上を占める山林を有効活用できていなかった。おっちラボは中間支援組織としてステークホルダーをつなぐことで、山林活用の自治の実現を目指していた。
- ・支援内容：山林価値の最大化に資する人物像の明確化、雲南市における林業課題の整理、おっちラボが中間支援組織として果たすべき役割（中間支援組織機能）の明確化。

## ② 地域データプラットフォーム事業構想策定（2021/4-2021/8）

- ・背景：住民によるさまざまなチャレンジの連鎖を促していくため、雲南市の地域資源や課題に関する情報を集約した地域データプラットフォームを立ち上げることを目指していた。
- ・支援内容：高度な課題として顕在化している「住民サービス」と「林業」においてプラットフォームを活用したビジネスモデルおよび事業計画書を作成。「住民サービス」の課題分析において地域参加型のワークショップを実施。資金調達に向けた事業計画を策定。

## 代表からの一言



おっちラボのように地域づくりのハブ機能を果たそうとすると、やるべきことは次々と見えてきます。一方でやれることは限られているので、それぞれの重要性和可能性をしっかりと検討する必要があります。この度PwCコンサルティング合同会社の皆さんに2つの戦略づくりを支援いただきましたが、私たちに不足している、（国外のネットワークも駆使した）調査と分析の力を発揮していただき、やるべきことが非常にクリアになりました。いま、そのときに見出した方針に沿って一歩一歩進んでおり、おっちラボの新機軸につながっていくそうです。

## 特定非営利活動法人 おっちラボ

設立：2014年4月  
所在地：島根県雲南市木次町木次29番地

URL：<https://www.occhilabo.org/>  
代表理事：小俣健三郎  
従業員：4名



## Community Nurse Company 株式会社



### 活動理念

- Vision** 世界でいちばんつながるしあわせにあふれる町を
- Mission** 日常生活の中で自らの健康をケアし、ウェルビーイングを向上させることのできる社会をつくる
- Belief** あなたもわたしも「できる力を持っている」

### 取り組む社会課題 暮らしの場から予防とウェルビーイングを高める社会システムの欠如

現在の医療保険制度に基づいたサービスは、病気になってから初めて受けることができる仕組みにとどまっています。国民一人一人が病気になる前から、日常生活の中で自らの心身の健康をケアし、ウェルビーイングを向上させることのできる社会システムが必要であると考えます。

「病になることを防ぎ、元気な暮らしを続けることをサポートする健康インフラの不足」「予兆検知の知恵や関わりへの叡智が医療の専門家に閉じている」といった問題の解決に向け、地域の人の暮らしの身近な存在として「毎日の嬉しいや楽しい」「心と身体の健康と安心」をまちの人と一緒につくる「コミュニティナース（CN）」が日常のあたりまえになる社会の創発に取り組んでいます。



提供：Community Nurse Company株式会社

### 事業内容・活動 ① CNの発掘・育成、② 事業モデル開発／支援、③ 調査研究

暮らしの中に、コミュニティナースの社会実装を通じて「心地よい予兆検知」の仕組みを広げます。

#### ① コミュニティナースの発掘・育成

コミュニティナースの経験や知恵や仲間を共有し、「心地よい予兆検知」の担い手を暮らしの身近な場所に増やす。

#### ■コミュニティナースプロジェクト（講座）

- ・コミュニティナースの知恵を学び、地域や職場で実践していくための講座。2022年10月末時点で641名が修了。

#### ■法人向けコミュニティナース研修

- ・企業・自治体の社員向けに実施。コミュニティナースの実践や事業を生み出す視座・姿勢を獲得するフィールドワーク（導入実績）郵便・物流事業会社、医薬品事業会社ほか

#### ■大学生・高校生など次世代に向けた教育活動

\*コミュニティナースが、そのコアバリューである「心地よい予兆検知」を発揮するためには、コミュニティナースと対象者との信頼関係を築けていること（対象者がコミュニティナースに会うことを楽しみにしている／困ったときに頼れる先として認識しているなど）が重要なファクターとなります。心地よい予兆検知の前提となる、信頼関係を築くスキルを持ったコミュニティナースの育成が、持続可能な価値創出のカギとなります。

#### ② コミュニティナースの実装（事業モデル開発／支援）

持続可能なコミュニティナースの実装プロセスは、原則下記のステップに沿って、各社／各地域の状況に応じたカスタマイズの上、実装する。

#### コミュニティナースの実装プロセス



提供：Community Nurse Company株式会社

#### ③ 調査研究

- ・コミュニティナースの実装モデルに対するインパクト調査
- ・各研究機関との連携

#### PwCの支援内容

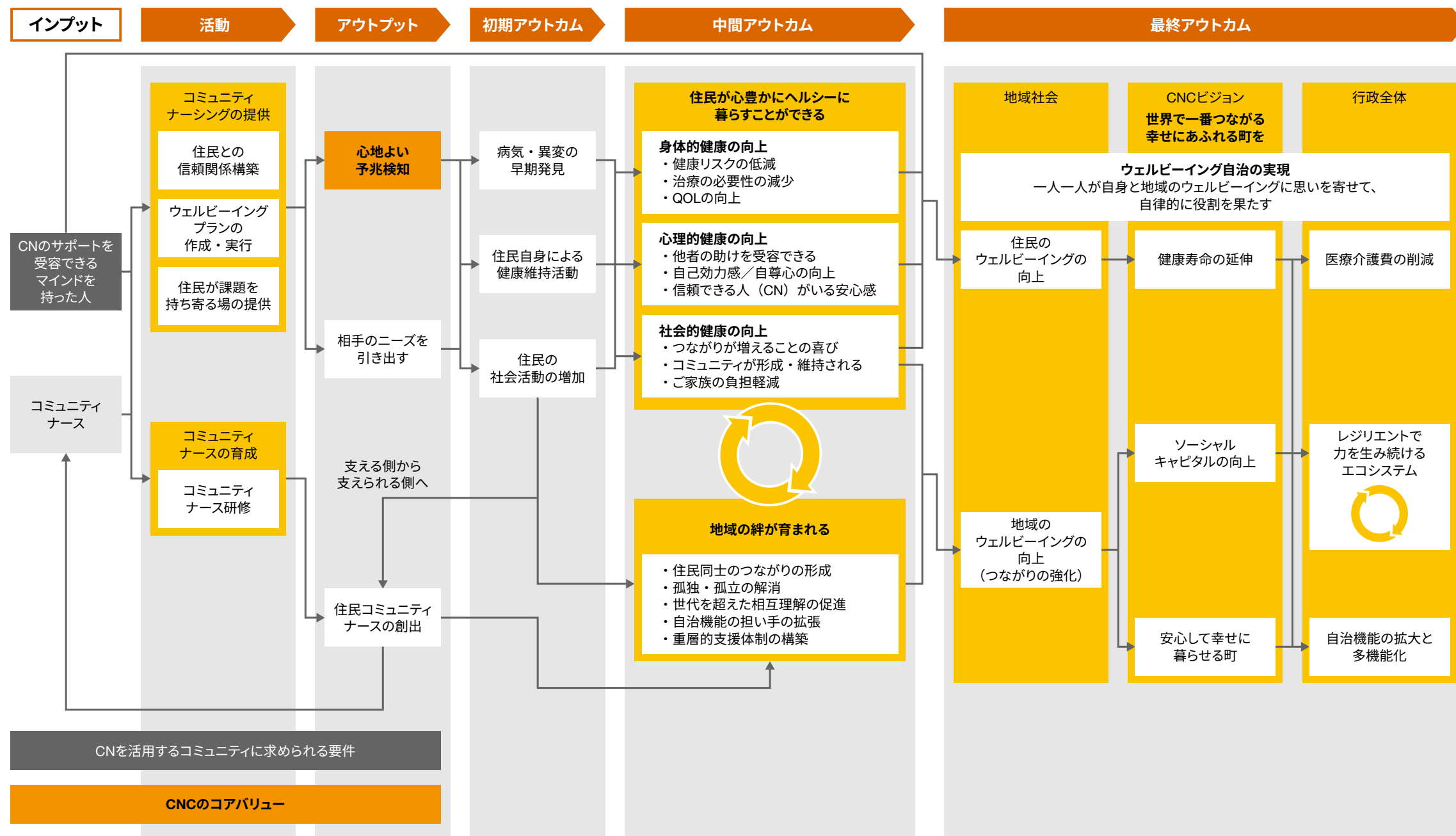
PwCコンサルティング合同会社は、コミュニティナースの普及に向けて2019年よりコミュニティナース株式会社との協業を開始しました。以来、コミュニティナースの実践フィールド拡大やパートナー企業との連携企画、活動の持続性を担保するための経済基盤の確立、活動の社会的意義に対する認知の拡大、一般社団法人の立ち上げ等を支援しています。今回のインパクトレポートの発刊にあたっては、コミュニティナース株式会社の主要なビジネスモデル2種類をロジックモデルで表現し、同社の創出価値と、価値創造のプロセスを可視化しています。





## ロジックモデル (ToG)

活動としては大きく住民向けの「コミュニティナーシングの提供」と「コミュニティナースの育成」がある。それが、住民に「心豊かなヘルシーな暮らし」、コミュニティに「人々のつながりの醸成」といった価値をもたらし、一人一人がコミュニティナースのマインドを持ち、自身と地域のウェルビーイングに思いを寄せて、自律的に役割を果たす「ウェルビーイング自治」という世界が実現する。特に重要なアウトカムは住民の「つながりが増えることへの喜び」。



## 主なアウトプット／アウトカム

- ・コミュニティナーシングを実装中の自治体の数：7自治体
- ・コミュニティナースの認知率
  - 奈良県川上村 全住民の約90%
  - 北海道更別村 全高齢者の約70%

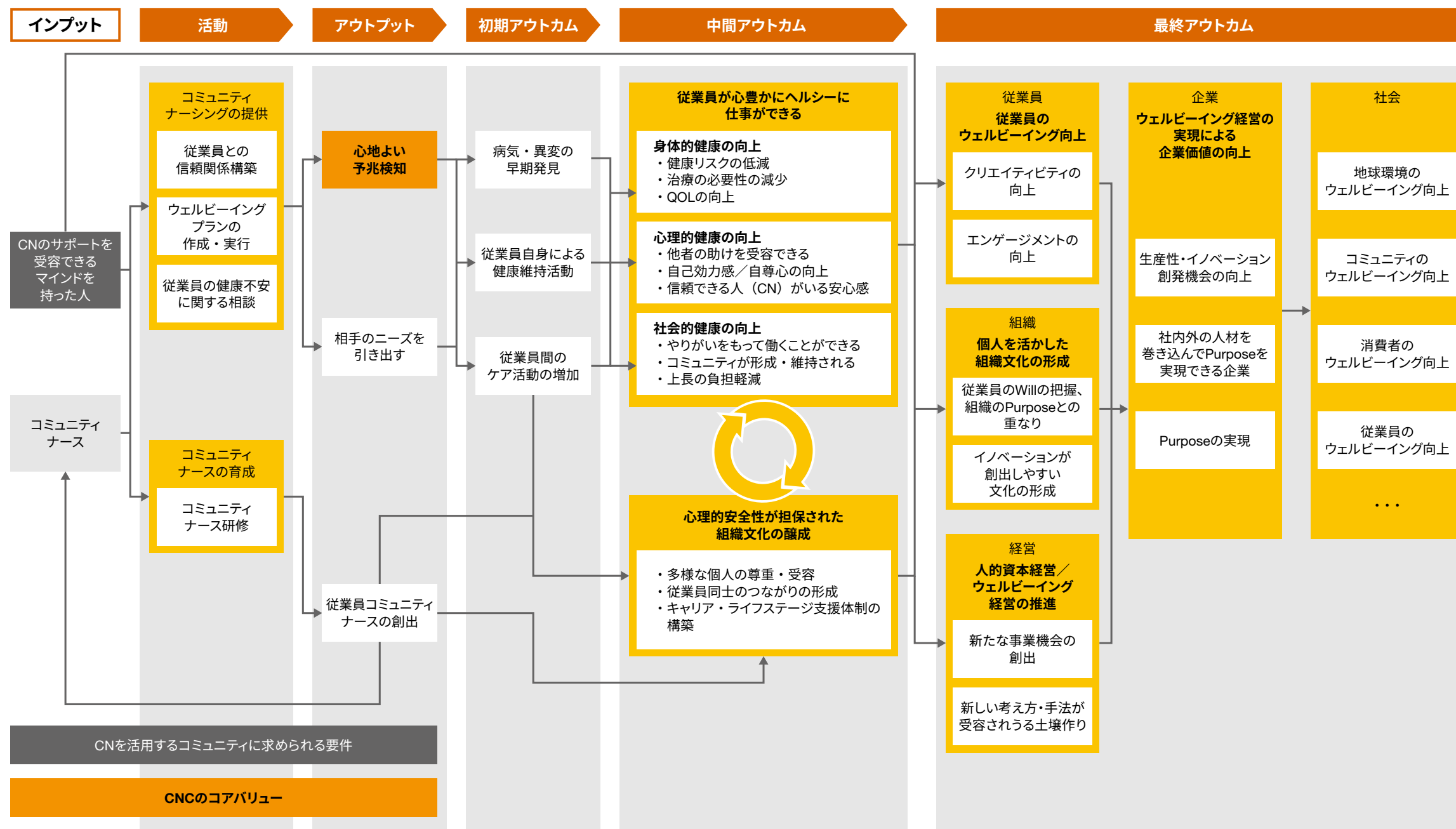


## ロジックモデル (ToB)

活動としては大きく従業員向けの「コミュニティナーシングの提供」と「コミュニティナースの育成」がある。それが、従業員に「ウェルビーイングの向上」、組織に「個人を活かした組織文化の形成」、経営に「人的資本経営／ウェルビーイング経営の推進」といった価値をもたらす。一人一人がコミュニティナースのマインドを持つことで、ウェルビーイング経営が実現し、企業価値が向上する。また、その先の社会全体において、各ステークホルダーのウェルビーイング向上が波及的に広がっていく世界が実現する。

## 主なアウトプット／アウトカム

- ・連携パートナー企業の数：13社
- ・コミュニティナーシングを実装中の企業の数：4社
- ・コミュニティナーシングを受益している従業員の数：約140名





### 3. 団体紹介 Community Nurse Company 株式会社

#### コアバリュー

Community Nurse Companyのビジネスモデルは、ToGモデルもToBモデルも、コアバリュー（心地よい予兆検知）が価値創造の源泉となっています。心地よい予兆検知をされた主体は、自身のウェルビーイングに向き合い、周囲との関わり合いの中で「できる」ことを増やしていきます。こういった対象者の行動変容が、自治体においては特に住

民の健康向上やつながりの醸成に、企業に対してはPurposeにつながるコミットメントの向上を生んでいきます。心地よい予兆検知は、「つながり」と「しあわせ」を対象コミュニティ（自治体、企業）に生み出し、コミュニティのレジリエントを高めていきます。

#### 代表からの一言



インパクトの可視化は社会課題解決に向かう事業にとって、研究開発として非常に重要なものであると認識しています。このレポートによって私たちが社会に生み出したい核となる価値が言語化され、どのように社会に対して多面的なインパクトが生み出されているのか、現在地が明らかになりました。今後、パートナー企業／自治体との連携もより戦略的に推進することができます。PwCコンサルティングの皆様には言語化し切れない部分を丁寧に可視化し、目的に沿った形でレポートを完成させていただきました。心より御礼申し上げます。

**community nurse company株式会社**  
設立：2017年3月  
所在地：島根県雲南市木次町里方422番地

URL：https://community-nurse.jp/  
代表理事：矢田 明子  
従業員：21名（2022/3/31時点）





## 4. 座談会

### 企画趣旨

戦略的プロボノ人材育成プログラムでサポートをしている団体の皆様に、社会的インパクトを可視化することの意義やソーシャルセクターが抱える課題等について、PwCコンサルティング合同会社の北原・折原が進行を行い、吉川がオブザーブする形式でお話をお聞きました。



### 出席者の略歴



認定NPO法人ブリッジフォースマイル 代表 林恵子氏。ブリッジフォースマイルという名前は、「笑顔の架け橋」が由来。児童養護施設や里親家庭で育つ子どもたちに笑顔での巣立ちを促すため、児童養護施設と社会の架け橋、施設の子どもの将来に向けての架け橋になりたいという思いで活動している。



公益社団法人Marriage For All Japan 代表 寺原真希子氏。性のあり方にかかわらず、誰もが結婚するかしないかを自由に選択できる社会を目指し、婚姻の平等（いわゆる同性婚の法制化）の実現を目的としている。そのために、①「結婚の自由をすべての人に」訴訟のPR支援、②法改正に向けた国会議員に対するロビイング、③それらを加速させるための世論喚起という3本柱で活動を実施している。



ともに、築く。ともに、育つ。  
**あすびと福島**

一般社団法人あすびと福島 代表理事 半谷栄寿氏。前職の立場の責任として東日本大震災時の原発事故に向き合い、出身地でもある福島の復興・創生のため次世代人材を育成したいという志で、あすびと福島を設立。福島の明日をともに創っていくという思いを込めた活動は2022年で10年目。小中学生向けの体験学習、高校生に伴走する探究学習、福島出身の大学生と学び合う越境フィールドスタディ等を継続して実施している。



特定非営利活動法人おっちゃんラボ 代表 小俣健三郎氏。島根県雲南市で、地域の人材が地域課題を解決する主体になっていけるように、伴走支援を実施。数多くある課題の中で、最近のホットトピックは山林。山林の空間活用や、人々が里山に入っていく営みを取り戻す方法について、コミュニケーションデザイン等を始めている。

### 社会的インパクトの可視化について

#### 社会的インパクトを示すことの意義

**折原** 今回のインパクトレポートを作成するにあたり、社会的インパクト投資市場の発展に向けた共通言語の獲得を最終目的として、社会的インパクトの可視化を試みました。ロジックモデルの作成や社会的インパクトの可視化の意義について、どう感じでしょうか。

**林** 虐待を受けた子どもたちは生きているだけでも大変なのに、その子どもたちが、「自立をして良いお給料をもらって生活保護を受けなくて済むようになる」ということを社会的価値として打ち出すことに抵抗感がありました。一方で、18年間活動を積み重ねてきたことで事業が社会的に注目を集め、資金があればさらに活動の幅を広げる余地があるにもかかわらず、経済基盤の脆弱性からそれができないという点がここ数年の課題になっていました。そこで、寄付金が少ない理由をPwCコンサルティングの皆さんに分析してもらったところ、ブリッジフォースマイルの活動は、「感情的には説得力があるが、論理的に寄付者の方々に訴える要素が少ない」という結果が明らかになりました。論理的に成果を説明できないと寄付が集まらないという問題提起を受け、そこから、社会的インパクトの可視化を進めています。

**寺原** 私たちの団体（マリフォー）は、婚姻の平等（いわゆる同性婚の法制化）の実現を目的としています。この目的の実現のため、活動内容を可視化していくことに、2つの観点で意味があると感じています。1点目は性的マジョリティへの働きかけです。婚姻の平等は性的マイノリティの話と捉えられがちですが、実際には、**性的マジョリティの意識や考え方が変わらなければ解決できません**。婚姻の平等の必要性が可視化されることで、性的マジョリティが、自分たちこそが当事者であり、具体的なアクションを取るべき立場にあると気づくことにつながると期待しています。もう1つの意義は、より多くの性的マイノリティの方に私たちの活動を知ってもらうことです。私たちは、婚姻の平等は100%実現すると確信しています。実現可能性とそこへの道筋を伝えることで、性的マイノリティの方の精神的な支えやエンパワーメントの1つのきっかけになればと考えています。

**小俣** 社会的インパクトの可視化の目的として、資金調達は非常に重要なポイントだと感じています。地域の起業家育成支援について、育成人数や経済波及効果のような数値を出すことは委託元である自治体の議会への説明責任としては非常に重要です。ただ、**本当に実現したかったことを示すためには、ナラティブ／ストーリーが重要**と感じる人も多いと考えます。

地域の活力を少しでも維持するならば、新しいことを始める人を増やすことは必須です。ただ、実行できる人だけが頑



張るのではなく、**周囲の人が何かを始めようとする人を応援するムードができていないと、逆に分断が生まれてしまいます**。団体として短期的に実現したい活動の可視化と長期的なエンパワーメントのギャップが大きいと感じています。

**半谷** あすびと福島は、実績を重ねるにつれて周囲の方から関心を持っていただき、その結果として多くの方々からご協力をいただくようになりました。そのため、ロジックモデルや社会的インパクトを可視化しようというモチベーションはあまり感じてきませんでした。また、福島の次世代育成のための経済的基盤を、CSV事業の創出を志す企業の社員研修という形で確立できているため、必ずしも必要ではなかったというところもあります。

しかし、福島の次世代が成長し、今後社会的な事業を起こそうとしたときに、団体の資金だけで充分かという点が、今新たな問題意識として挙がってきています。スタートアップ市場でスピード感を持って社会的価値を創出するような人材を輩出するため、**今後社会的インパクト投資市場と関わっていくであろう私たちにとっては、社会的インパクトの可視化は大きな意味を持つと最近感じているところ**です。

#### 社会的インパクトの示し方（経済価値、定量、定性、どのような示し方が適切か）

**北原** 米国では、寄付者が社会事業者の創出する社会的価値（貨幣換算された値）を見て寄付先を決定するという事例がある一方で、現場で活動をするNPO法人の方からは、ロジックモデルでは自身の情熱を伝えることができないという意見も聞かれます。また、英国では休眠預金制度を活用して投資を受ける場合は、社会的インパクトの可視化は必須と受け止められ、社会的インパクト評価・管理についての研修等が公的資金を用いて行われています。日本における社会的インパクト評価・管理は、ソーシャルセクターやパブリックセクターで普及すると同時に、上場企業と投資家のエンゲージメントといった資本市場の文脈の中でも活用が推奨され、関係省庁ではどういった指標を用いるかという議論が活発に行われています。国や、セクターによって社会



的インパクトの可視化の意義が異なるように感じられますが、改めて、日本のソーシャルセクターにおける社会的インパクトの可視化について、その意義や、定量化・定性化の是非についてお聞かせください。

**小俣** 私の団体では、5年に1回程度、アンケートを作成し、その結果をレポートとして取りまとめていた時期があります。調査対象者が限定されているので、アンケートが実施しやすかったものの、**一人一人のストーリーまで踏み込んで把握することができていなかった**と感じています。この部分を把握するためには、個別に丁寧にヒアリングをしていく必要があるため、人手不足ということもあり、社会的インパクトの質の部分では、問題があると感じています。

社会事業を行う団体の伴走支援をする際に、ロジックモデルをもとに進捗を確認して、団体の勢いをそいでしまったという苦い経験もあります。定量化した評価に基づいて投資等を行うことは必要な面もありますが、**助成の場合は、経済的価値や定量では見えないものも含めて価値を汲み取っていく**ほうが良いとも考えます。

**寺原** マリフォーでは婚姻の平等による経済効果レポートをホームページで公表していますが、婚姻の平等は人権の問題ですので、経済効果を強調しすぎることには躊躇もあります。性的マイノリティの苦悩や日常の様子を具体的なエピソードとしてナラティブに伝えていくということは常に行っていますが、今後、社会的インパクトとして定量化をしていくのであれば、例えば、関連する法律を整備していくことで性的マイノリティのメンタルヘルスがどう改善するかといった示し方が考えられるかと思っています。

**半谷** 社会的インパクト評価には、定量・定性という2つの軸の他に、**企業とNPOという軸**も考えられます。われわれが実施している企業向け研修の主眼は、CSRからCSVに移行していっています。CSV事業を興すことについて、経営者の本気度は高いものの、社員の方は戸惑っているように感じています。企業活動の中でも社会的価値の創出が重視されるようになってきていますが、管理体系として旧態依然とした考え



Marriage For All Japan 代表 寺原氏

方が残っているため、社会貢献を行うことで利益率が落ちると心配する役員もいます。社会的インパクトが何かを見出せていない企業に対して、CSVの成功例や社会的インパクトを可視化することで、企業が自身の創出する社会的価値を、自信をもって示し、かつ、NPOが創出する社会的価値を認め、共感・協働することにつながるものと期待しています。特にここ2、3年はその傾向を顕著に感じており、企業の中でのジレンマをNPO側も意識していくことが必要だと思っています。

**小俣** 私も同意見です。SDGsにおける17のゴールを達成していくためには、企業単独では難しく、NPOとの協働も必要だと思っています。

**林** 私たちがこれまで社会的インパクト評価や、その経済的効果の可視化に後ろ向きだった理由は4つあります。

1つ目は、支援を受ける子どもたちが喜ばないこと。子どもたちは、収入が高いとか生活保護を受けてないとか、経済的な基準で自分の生活を測られたくないだろうと思いました。2つ目は、施設職員の存在。子どもたちを最も身近で熱心に支援していた職員たちを差し置いて、私たちのような外部団体が手柄のように効果を発表して反発を受けることを心配しました。3つ目は、ボランティアやスタッフなど仲間の存在。子どもたちの成長にやりがいを感じているため、活動の成果として経済的効果を強調することで目線がずれてしまいます。4つ目は、自立という成果が出るまで時間がかかりすぎる。子どもたちは、正社員として就職できたとしても短期で離職するケースもあり、一度自立できたとしても恒常的に自立しているとは限りません。以上から、経済的な価値を活動の効果として表現することに意味がないと感じました。現在もこの思いは変わりませんが、定量的に生活保護の対象者を減らすことにつながると提示することで、政治家を動かし、行政からの支援を得られるようになることも事実だと感じています。

今回、PwCコンサルティングのプロボノ活動でロジックモデルを作成していく中で、**経済効果ではなく、アンケートをベースに子どもたちの内面の変化を測る方向にシフトしたというのは大きな転換でした**。また、ロジックモデルにより、団体の活動の方向性を示すことができ、メンバー間の認識にズレがあることが明らかになりました。子どもたちへのアンケートを取るときにも、自分たちの活動の目標に沿った成果を測ることができるのかという視点が加わり、メンバー間で団体の事業そのものへの見直しの機運も高まっています。こういった効果は想定していなかったため、とても価値があり、今後が楽しみだと感じています。

#### PwCへの期待

**折原** 皆様が創出する社会的インパクトをより大きくしていくために、PwC等のサポーターに期待することを教えてください。

#### NPOの経済性の強靱化について

**半谷** NPOは「Non-Profit Organization」の略称ですが、**Non-Profitを「非営利」と訳したことについて、考えをめぐらす**ことがあります。活動に携わっている人には、きちんとした報酬やベーシックインカムが不可欠だと考えていますが、非営利という言葉の中に、経済的な自立性を阻害するような要素があったのではないかと考えています。一般的にNPOは、経済性を持たなければ社会性を継続できないことを認識しながらも、非営利という言葉にとらわれすぎているところがあるのではないのでしょうか。NPOが企業と協力して社会課題を解決していけるようにするためには、自他ともに非営利というこれまでの壁を乗り越えていくことが大切だと思っています。

**寺原** マリフォーは、私も含めてほぼ全員が無償で活動していますが、無償での活動には限界があり、メンバーも疲弊してしまいます。とはいえ、仮に対価としての報酬をいただきながら社会活動をするとなると、個人支援者からの共感を得にくくなってしまふかもしれない。その両軸のバランスを考えながら活動を計画していく難しさを感じます。

**林** NPO団体で働くことは、報酬を気にせず、好きでやっていると思われがちです。そのためスタッフの給与アップを目的とすると寄付が集まりません。企業から寄付を受けるときにも、人件費や運営費ではなく子どもに直接使ってほしいと言われることがあり、スタッフの働きが評価されていないと感じます。社会的インパクトを可視化する中で、社会に必要な活動を行っている伝え、**NPO団体のスタッフの給与も大事だと認識してもらえるようになってほしいと考えています**。

**小俣** NPOの経済性について、企業と一緒に動く機会を多くつくっていけると良いと思っています。**企業が市民を見て社会に求められる事業を行うために、現場の知見を持つNPOを欠かせないパートナーとみなし、NPOが提供した知見に対する対価をいただくような関係性が増えていくと良い**と思います。ただし、その場合でも、NPOは地域のウェルビーイングの誠実な代弁者として活動に向き合うことが重要です。企業とNPOで見ている景色や考えは異なっているものの、社会への課題認識を持ち、同じ方向を目指していると分かれば、助け合っていくことで、お互いに勉強になる面があると思っています。

**折原** 社会的インパクト評価については、今後企業経営としても重要なアジェンダになってくるため、NPOの方々が社会課題や社会的インパクト評価について専門的な知見を持っていることを企業に認識してもらうことも重要だと感じ



ブリッジフォースマイル 代表 林氏

ています。そのためのお手伝いをさせていただき、**NPOの社会的地位が高まっていくと、私たちとしても嬉しい**です。

#### NPO間の横連携

**林** 現在、PwCコンサルティングさんに、社会的養護の子どもたちのための企業ネットワーク構築を進めていただいています。NPOが、コレクティブ・インパクト\*を出すためにNPO同士で連携しようすると、お互いのこだわりが強すぎてうまくいかないことが多いと感じています。

しかし、企業にはNPOのようなこだわりは少ないため、企業同士の共通言語をカギとして、NPOとは違った形でつながっていけるのではないかと考えています。PwC Japanグループを起点として、今後横連携ができるようになっていくと、NPOにとってもありがたいです。

**半谷** 非営利という、自ら作ってきたとも言える壁がNPO間でお互いに妥協を許さないイデオロギー的な対立となり、連携の足かせになっているところもあると感じていますが、国外のNPO間の連携はどのような感じなのでしょう。

**北原** 米国でコレクティブ・インパクトに関わる約30団体が一堂に会するフォーラムに参加したことがあります。どの



あすびと福島 代表理事 半谷氏

\*2011年に米国で提唱された社会課題解決に向けたアプローチ。異なるセクターから参画した主要な主体の集合が、共通のアジェンダをもって特定の社会課題を解決するためのコミットメントとも定義される。

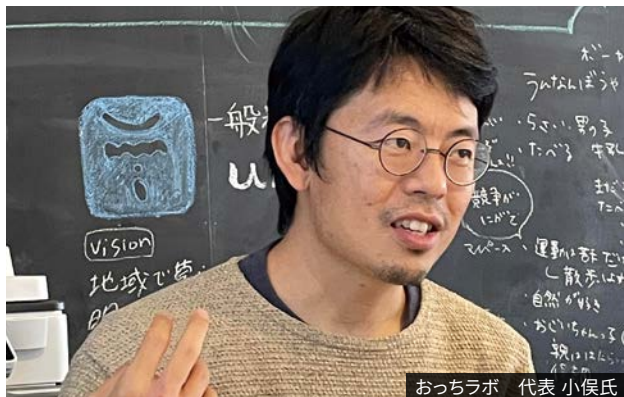




団体も仲が良いと感じました。なぜコレクティブ・インパクトという手法を選択したのかを尋ねると、多くの方から、「自分の団体単独でできることはやりきったため、それ以上の成果を追求するため連携した」との回答が返ってきました。米国の方は、総じて統計に抵抗感がないため、エビデンスに基づく成果にコミットし、また、さらにその成果を拡大したいと考えるため、横連携が強くなっていくのだろうと捉えています。

**小俣** 米国等のコレクティブ・インパクトのバックボーンオーガニゼーション(中間支援組織)\*には、コンサルティングファームのようなビジネスセクターの人が入っている印象があります。NPOとして現場を見ていると、プラットフォームとしての動きと現場のどちらを優先するのかというジレンマがあるため、そういうバックボーンオーガニゼーションの役割をPwCコンサルティングの皆さんに期待したいと思っています。

**北原** 初期の段階ではコレクティブ・インパクトの提唱者が立ち上げたコンサルティングファームが中間支援組織の役割をサポートしていましたが、今、同団体はコレクティブ・インパクトの推進者自体(財団、非営利団体、行政機関、企業等)が中間支援組織を運営できるようにエンパワーメントする役割にシフトしています。中間支援組織は、コレクティブ・



インパクトの成功要因の中でも1、2番目くらいに重要な要素のため、担い手になることや担い手を増やすことの両方が重要なアジェンダだと認識しています。

#### 企業との連携

**寺原** マリフォーでは、婚姻の平等に賛同する企業を可視化する取り組みを行っていますが、つい先日、賛同企業数が300社に達しました。第一段階が達成でき、これだけでもとても大きな力だと思いますが、第二段階として、将来的には、各賛同企業に自走していただくのが理想だと考えます。例えば先日、美容商品を開発・販売する企業が、婚姻の平等のためのチャリティソープを販売し、私たちの活動に寄付していただきました。NPOではできないけれど、企業だからこそできることがある。マリフォーが企業に賛同を呼びかける、企業とコラボレーションするという段階を経て、企業が自ら企画・行動する状態になると、活動の幅が広がるのではと期待しています。PwCコンサルティングさんにはその間をつなぐ担い手になっていただけるとありがたいです。

**吉川** PwCコンサルティングは、戦略的プロボノ人材育成プログラムの中で勉強させていただいたNPOの視点と、民間企業へのコンサルティング業務の中で把握した企業の視点を併せ持っています。この視点の違いをうまく活かして、企業に対する支援につなげていければと思っています。これまでプロボノ活動をご一緒させていただいたことで、**企業が活動する際には、個別具体的なテーマでアクションを取るというよりも、より包括的な視点でテーマを取り扱い、全ての従業員にとってより良い環境をつくっていくという発想になると**感じています。企業間ネットワークを構築する際にも、1つのテーマにこだわるのではなく、複数のNPOが抱えているテーマを横断的に対応できるのが、企業コラボレーションの良さだと感じています。企業コラボレーションを進めることで、企業のエンパワーメントという形でさらに波及させていくことができればと考えています。

#### 行政への期待

**半谷** 行政の方にも、必要な社会事業に対する目利き力を磨いていただき、もっと「選択と集中」的な投資・協働をしていただきたいと思います。

**小俣** 私もそう思います。一方で、目利き力のある行政が動いたとしても、市民の皆さんに意図がうまく伝わらないことも多いため、インパクトレポートのような形で、行政がしっかり目利きをして投資していることが分かるように説明していくことも重要だと思います。

#### 現在の活動の困りごと、今後の活動に向けて

**折原** 最後に、現在の活動での困りごとや、今後の活動に向けての注力事項をお聞かせください。

**寺原** 現在の活動での課題は2つあります。1つ目の課題は、国会や裁判所等、法制化のキーを握る組織の構成にジェンダーや年代の多様性が足りず、世論との乖離があるという実態への対応です。国会議員や裁判官に、いかに「自分ごと」として捉えてもらい、問題だと感じてもらうかが重要です。2つ目の課題は、組織体制についてです。私たちの団体のミッションは、一日でも早く婚姻の平等を実現するというものですから、長期間継続すべきでない団体であり、スタッフの長期雇用は趣旨に合いません。しかし、結果として長期間活動することになる場合や、目標達成までの活動の持続性を考慮すると、長期的な視野に基づいた組織構築も必要です。こういった状況下での最適な組織体制のあり方も課題の1つと感じています。

**林** 子どもたちの問題に対して、社会全体で子どもを育てていく意識を持って、**自分ごととして動いてくれる人をどれだけ増やせるか**が重要で、チャレンジングだと感じています。団体の内部については、価値観や感情が先行しがちな活動のため、小さなことで熱い議論になったり不協和音が聞こえてきたりすることがあります。ただ、向かっている目標は同じなので、それぞれの想いを尊重しつつ、思いやりのカルチャーをつくって広げていきたいです。

**半谷** あすびと福島では、憧れの連鎖を大切にしています。**どんなに小さくても自分の意志で福島に新しい価値を創ろうとする人材がフロンランナーになり、後輩たちのあこがれになっていきます。**このように、福島で人材が輩出されることを目指してこれまで活動を続け、思ったよりも早く手ごたえを感じられるようになりました。高校時代に一緒に活動をしていた学生たちが、2021年4月から、新卒社会人としてのキャリアをあすびと福島でスタートしています。同様に、2023年4月に2名、2024年4月に1名の入社が内定しています。彼ら彼女らの中には、3～5年後に自身で事業を起こすことを志している人材もいます。地域起業家としてなのか、スタートアップとしてなのかはこれからとなりますが、その道筋と一緒に創っていこうと思っています。このある種の社会実験に、PwCコンサルティングの皆さんにも参画していただけるとありがたいかぎりです。

**小俣** おっちらボとしては、人材育成にフォーカスを絞って活動してきましたが、今後は、多角化していくことを考えています。地域データプラットフォーム事業構想等を事業化していき、これまで行政から委託を受けていた部分を、多角的な経営を行うことで財政的にも安定させていきたいと考えています。今後数年かけて、融資を受けながら進めていく



予定です。また、われわれは雲南市と一体で地域の人材育成を進めていますが、それを持続させられる資金や人材の流れを、安定的につくっていく必要があると感じています。その1つのアイデアとして、管理者がいなくなる山や空き家を未来の地域のために共同管理し、また個人間の相続によって地域外に流出するお金の流れを遺贈などによって地域の将来のために活かしていくという循環を実装できると良いと考えています。そういった仕組みづくりもPwCコンサルティングの皆さんとご一緒できればと思っています。

#### 座談会を受けて

多様な観点からリアリティのあるお話をお伺いし、日本の社会課題解決における重要な論点を改めて認識できました。SIIでは、皆様から共有いただいた視点を活かし、下記の活動を通じ、今後も社会における重要な課題の解決にコミットしていきます。

1. 課題解決に関わるステークホルダーにとって有益な社会的インパクト評価・管理にチャレンジすること。
2. 非営利団体の経済的強靱性の強化に向け、ソーシャルセクターと社会的インパクト投資家／寄付者とのエンゲージメント強化に貢献すること。
3. ソーシャルセクターとビジネス／パブリックセクターの橋渡しを行うこと。その過程で戦略的プロボノ人材育成プログラム自体も進化を遂げて、さらなる難課題に取り組み実力をつけること。
4. ソーシャルセクターの位置づけや働き手の地位向上に貢献すること。ビジネスセクターと対等のパートナーとみなされる世界観を目指すこと。

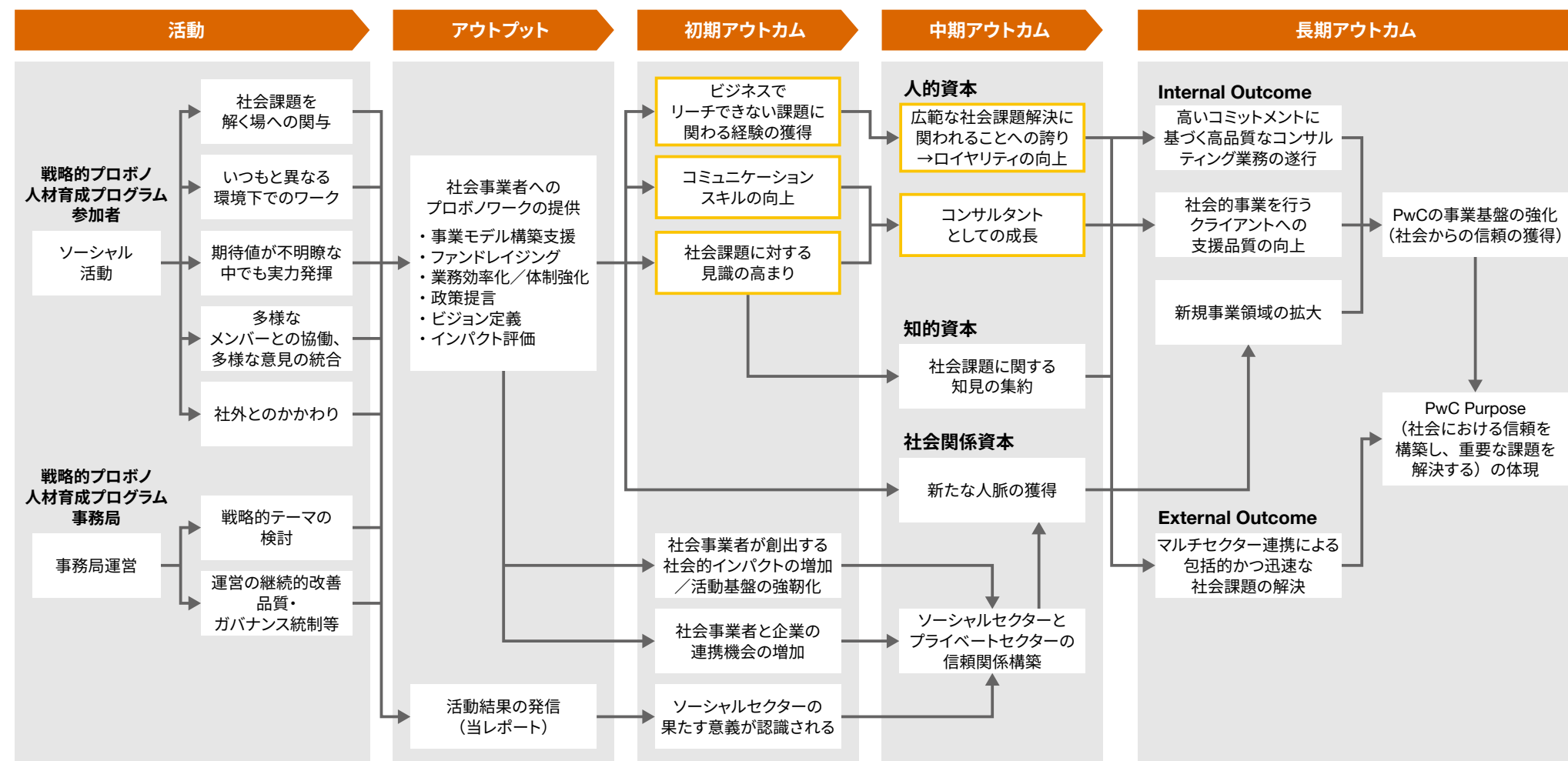
私たちSIIは、コレクティブ・インパクトによる社会課題解決を目指しています。戦略的プロボノ人材育成プログラム等を通じて、社会におけるソーシャルセクターへの信頼を構築することで、マルチステークホルダー連携による課題解決を後押ししていきます。

\*この場合、コレクティブインパクトにおいて、主体間で共有するビジョンや戦略を策定し、個々の活動を横断的に支援する役割を担う組織の意



## 5. 戦略的プロボノ人材育成プログラムの活動意義

### 戦略的プロボノ人材育成プログラムのロジックモデル



### 主なアウトプット／アウトカム

#### アウトプット（2022年10月時点）

- ・支援した団体の数：28団体
- ・支援したプロジェクト数：51プロジェクト
- ・参加メンバー数（のべ）：300名以上
- ・活動レポート執筆数：38件

#### 想定アウトカム\*

- ・従業員エンゲージメントの向上
- ・戦略的プロボノ人材育成プログラムがあることでPwCメンバーであることを誇りに思う社員の数
- ・戦略的プロボノ人材育成プログラムを要因とする入社希望者の増加
- ・PwC Japanグループが新たに獲得できたリレーション
- ・マルチセクター連携により高いインパクトを創出できたプロジェクトの数

\*アウトカムについては、今後の活動の方向性を踏まえ、次年度以降に実績を評価予定



### 戦略的プロボノ人材育成プログラムが目指す姿

本レポートでご紹介した戦略的プロボノ人材育成プログラムは2017年に発足し、ソーシャルセクターにプロボノワークを提供するとともに、PwCコンサルティングの社員に社会課題解決に携わる場を提供しています。本活動は、事務局がプロジェクト素案を作った上で、プロジェクトメンバーを社内公募し組成します。プロジェクトメンバーは、コンサルティングの本業の傍ら本プロボノを行い、半年にわたってコンサルティング支援を提供します。

活動への応募動機は「社会課題を解きたい!」「いつもと違うプロジェクト環境下で自分の実力を試してみたい!」などが非常に多く、活動終了後の振り返りでは「自分のコンサルティング能力の活かし方が分かった。また自分の能力も社会に役立てられることを実感できた」「この団体とあのク

ライアントをつないだら、もっと解決できることが増えるかもしれない!」など、新しい考え方や想いが本人たちの中に芽生えています。

本活動を通して、社員が仕事に対してやりがいを見出し、社会的責任を果たす取り組みを推進するPwCコンサルティングに誇りを持ち、仲間を見つけることができるなど、エンゲージメントの向上につながることが分かっています。また、社会課題に関して獲得した知見を本業のコンサルティングワークに活かしたり、社会課題解決をビジョンとするクライアントとのコミュニケーションに適應できたりするようになっていきます。

そのようなプロボノ活動を経験した有志たちが、2019年に「Social Impact Initiative（SII）」を立ち上げました。直接的かつ部分的なプロボノやボランティアの提供には限界があり、より大きなことをしなくては社会課題解決の進展は難しいと考え、経済価値と社会的価値を両立するためのモデルづくりを目標としています。

いずれの組織でも同じように、本業ビジネスに直結しづらい社会活動を社内に根づかせるためには、乗り越える壁が幾重にも存在します。しかし、価値観をとにもする社内外のつながりが生まれ、粘り強く啓蒙活動を行い、取り組み続けていくことで、社会活動は定着し始めます。現在では、SIIは社内外でソーシャルイノベーションを生み出す場として、新しいテーマが持ち込まれる箱のような存在になっています。

社会が目まぐるしく変わり、今までの常識が揺らぎ始める現在は、セクターを超えたステークホルダーが手を組みながら、社会課題を解決するための方法を身につける必要があります。私たちSIIは、コレクティブ・インパクト創出のための取り組みに邁進しています。マルチセクター間での連携が促進され、社会課題解決がなされていく未来に向けて、これからも、リレーションや社会関係ネットワークをつないでいく役割を担っていきたいと考えます。

# 戦略的プロボノ人材育成プログラムへの期待

2017年に始まった当プログラムは現在第9期を迎えています。関与したコンサルタントの数も300名を超えて、今やPwC Japanグループ内においても、社会に価値を創出していくためのたいへん重要な活動として位置づけられています。社会問題の現場から得られるリアルかつタイムリーな情報に基づき、解くべき社会課題を世に示すことは、クライアントに対し、社会の潜在的なニーズを捉え価値創出を行うための貴重なインサイトを提供することにつながっていきます。これは、私たちがクライアントのTrusted Partnerになるためのとても重要な要素だと考えています。また、スタッフの稼働時間の一部をプロボノ関与として公に認めるという仕組みはPwCの存在をユニークなものとし、この活動があることでPwCで働くことを誇りに思ってくれるメンバーも存在します。ある人は社内で新たな活動を立ち上げ、またある人はここから巣立ち、事業を興しています。こういった波及効果による、PwCのネットワーク外への活動の広がりを実感しており、同時に、この活動を通じて私たちはもっと強くなれるという確信も得ています。

PwCコンサルティング合同会社  
SII リードパートナー 宮城 隆之



**Let's create social impact collectively!**



## お問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

[www.pwc.com/jp/ja/contact.html](http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html)



**PwCコンサルティング合同会社**

**Social Impact Initiative**

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/social-impact-initiative.html>

### SIIインパクトレポート執筆メンバー

**宮城 隆之**

公共事業部門 (PS) パートナー

**下條 美智子**

公共事業部門 (PS) ディレクター

**北原 菜由香**

公共事業部門 (PS) シニアマネージャー

**早乙女 輝美**

公共事業部門 (PS) シニアマネージャー

**吉川 泰生**

金融サービス事業部 (FS) シニアマネージャー

**石川 慶紀**

テクノロジー、エンタテインメント&メディア、  
情報通信部門 (TMT) シニアマネージャー

**折原 涼太**

テクノロジー、エンタテインメント&メディア、  
情報通信部門 (TMT) マネージャー

**伊藤 弘晃**

金融サービス事業部 (FS) マネージャー

**長塩 和宏**

テクノロジー、エンタテインメント&メディア、  
情報通信部門 (TMT) シニアアソシエイト

**初山 幸子**

カスタマー部門 (BTC-CT) シニアアソシエイト

**貞松 陽菜**

オペレーションズ部門 (BTC-OT) アソシエイト





[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com)をご覧ください。

発行年月：2022年12月

管理番号：I202209-17

©2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.