

複雑かつ多様な
社会課題の解決に向けた
NPO 法人等との共創のあり方



目次

第1章 はじめに ～問題の分類	4
第2章 NPO 法人の概要	6
第3章 さまざまな支援の「現場」における課題	11
第4章 社会課題の解決に向けた共創のあり方	14
第5章 おわりに ～さらなるコレクティブ・インパクトの創出に向けて	18
お問い合わせ先	19

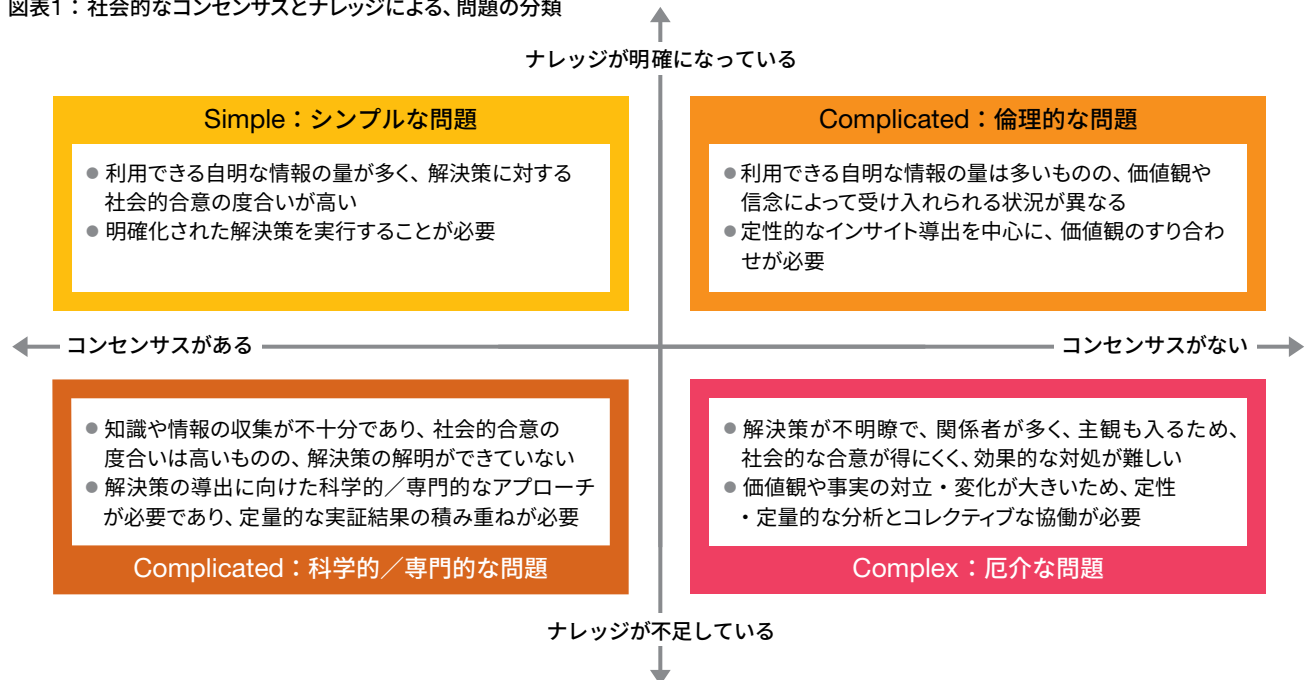




SDGsに対する注目度の高まりからもうかがえるように、さまざまな社会課題の解決に向けて、企業も相応の責任を果たすべきという考え方は、「当たり前」のものとして社会に浸透しつつあります。もっとも、一言に社会課題といっても、その背景にある問題は多様かつ複雑です。

図表1は、こうした問題について「解決策に対する社会的合意（コンセンサス）の度合い」と「解決策に関するナレッジの充足性」の2軸で4つのタイプに分類したものです。

図表1：社会的なコンセンサスとナレッジによる、問題の分類



出所：Conceptualizing through policy framing (Korsten.A)、Designing With – in Public Organization (André Schaminée) よりPwC作成

図表左上の、解決策に対するコンセンサスが広く得られており、かつ解決策に関するナレッジが明確な問題は、「シンプルな問題」と位置付けられます。この領域の問題は、利用できる情報の量が多く、解決策に対する社会的な支持を得やすいため、企業にとってビジネスチャンスの側面も持っていると考えられます。例えば、気候変動問題のうち、省エネや再エネ設備の導入などで解決を図るものが当てはまるでしょう。

図表左下の、解決策に対するコンセンサスは広く得られているものの、解決策に関するナレッジが不足している問題は、「科学的／専門的な問題」と位置付けられます。この領域の問題は、まず必要となるナレッジを収集し、解決策を解き明かすことが論点となるため、企業にとって科学的／専門的アプローチによる定量的な実証結果の積み重ねが必要となります。例えば、気候変動問題のうち、水素燃料や核融合発電などで解決を図るものが当てはまるでしょう。

図表右上の、解決策に関するナレッジは明確化されているものの、解決策に対するコンセンサスが得られていない問題は、「倫理的な問題」と位置付けられます。こうした問題はインサイトを深掘りしたうえで、ステークホルダー間で価値観をすり合わせる必要はありますが、解決策自体は明確であるため、ソーシャルビジネスが成立し得る領域と考えられます。例えば、途上国の人権問題・貧困問題のうち、サプライチェーンマネジメント、フェアトレードなどで解決を図るものが当てはまるでしょう。

図表右下の、解決策に関するナレッジが不足している、かつ解決策に対するコンセンサスも得られていない問題は、「厄介な問題」と位置付けられます。解決策が不明瞭な中で、コンセンサスの形成に向けて相応の資源を割く必要があるため、営利目的の企業にとって直接的に対処することが難しい領域と考えられます。例えば、子どもの貧困や社会的孤立、家庭内暴力、難民の受け入れといった問題が当てはまるでしょう。

こうした類型のうち「厄介な問題」は複雑性・個別性が高いため、一般的に、民間の関与は難しく、官による制度的な支援によって解決を図るべき領域と受け止められがちです。しかし、官公庁や自治体の資源・労力も限られる中、真の問題解決には「官まかせ」ではなく、より多くのステークホルダーを巻き込んだコレクティブな共創が必要になると考えられます。

そのような中、「厄介な問題」の解決に向けて活動している民間の組織・団体の代表格がNPO法人¹です。

PwCコンサルティング合同会社(以下、PwCコンサルティング)はこれまで、プロボノ活動(後述)などを通じて、多くのNPO法人を支援してきました。そして、NPO法人の活動に携わる中で、「厄介な問題」に向き合う「現場」には、外部からは見えづらい、さまざまな課題があることを知りました。そのような「現場の課題」は、コレクティブな共創を進めるうえで、官公庁や自治体はもちろんのこと、「厄介な問題」の解決をサポートしたい民間のステークホルダーにも広く認識される必要があると考えています。

そこで本レポートでは、NPO法人の概要とその活動における課題について整理したうえで、私たちがプロボノ活動などを通じて得た知見・ノウハウについて紹介し、「厄介な問題」の解決に向けたステークホルダー間の共創のあり方について、具体的に提案していきます。

¹ 国際的な定義を適用すると、特定非営利活動法人、一般社団法人・財団法人(公益法人)、社会福祉法人、宗教法人、医療法人等がNPO法人に含まれるが、日本では特定非営利活動法人をNPO法人と呼ぶことが多いため、本レポートでは特定非営利活動法人のことをNPO法人とする。





本章では、NPO法人に係る制度動向や運営状況について見ていくこととします。

NPO法人に係る制度動向

NPO法人とは、1998年に施行された特定非営利活動促進法(NPO法)に基づき、所轄庁²から認証を受け、市民の自由な社会貢献活動の健全な発展を目的に活動を行う、非営利の民間法人を指します。特定非営利活動とは法で定められた20種類の分野に該当する活動であり、不特定かつ多数のものの利

益に寄与することを目的とするものです。活動分野別の認証数を見ると、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」や「社会教育の推進を図る活動」「子どもの健全育成を図る活動」などが特に多くなっています(図表2)。

図表2：定款に記載された特定非営利活動の種類(複数回答)2022年3月末時点

号数	活動の種類	法人数
第1号	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	29,688
第2号	社会教育の推進を図る活動	24,811
第3号	まちづくりの推進を図る活動	22,610
第4号	観光の振興を図る活動	3,419
第5号	農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	2,908
第6号	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	18,351
第7号	環境の保全を図る活動	13,346
第8号	災害救援活動	4,354
第9号	地域安全活動	6,365
第10号	人権の擁護又は平和の活動の推進を図る活動	8,905
第11号	国際協力の活動	9,306
第12号	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	4,856
第13号	子どもの健全育成を図る活動	24,468
第14号	情報化社会の発展を図る活動	5,654
第15号	科学技術の振興を図る活動	2,840
第16号	経済活動の活性化を図る活動	9,041
第17号	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	12,942
第18号	消費者の保護を図る活動	2,928
第19号	前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	23,913
第20号	前各号で掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動	313

注：1つの法人が複数の活動分野の活動を行う場合があるため、合計は50,787法人にはならない

注：第14号から第18号までは、平成14年改正特定非営利活動促進法(平成14年法律第173号)施行日(平成15年5月1日)以降に申請して認証された分のみが対象

注：第4号、第5号および第20号は、平成23年改正特定非営利活動促進法(平成23年法律第70号)施行日(平成24年4月1日)以降に申請して認証された分のみが対象

出所：内閣府NPOホームページよりPwC作成

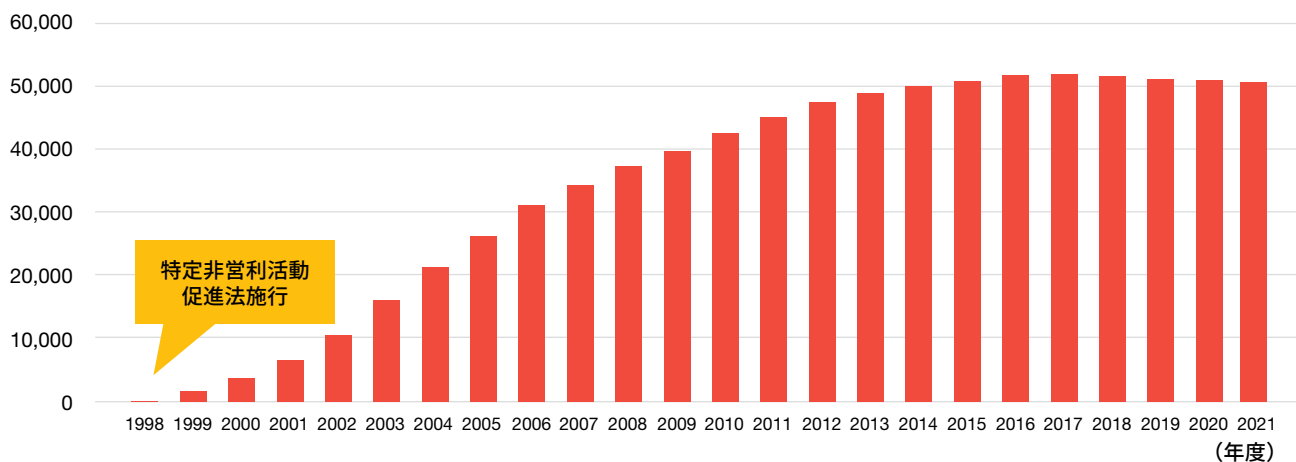
² NPO法人の認証権および監督権を持つ行政機関を指す。所轄庁は原則として主たる事務所が所在する都道府県知事となるが、その事務所が一の指定都市の区域内のみに所在する場合は、当該指定都市の長となる。

2001年に認定特定非営利活動法人制度(認定NPO法人制度)が施行され、一定の条件を満たして認定を受けた法人は、認定NPO法人または特定認定NPO法人として、税制上の優遇措置を受けられることとなりました³。この制度は、個人・法人からのNPO法人への寄付を促し、その活動を支援・促進させることなどを目的としていますが、当該認定を取得するにはパブリック・サポート・テスト⁴への適合など、比較的高い要件を満たす必要があります。

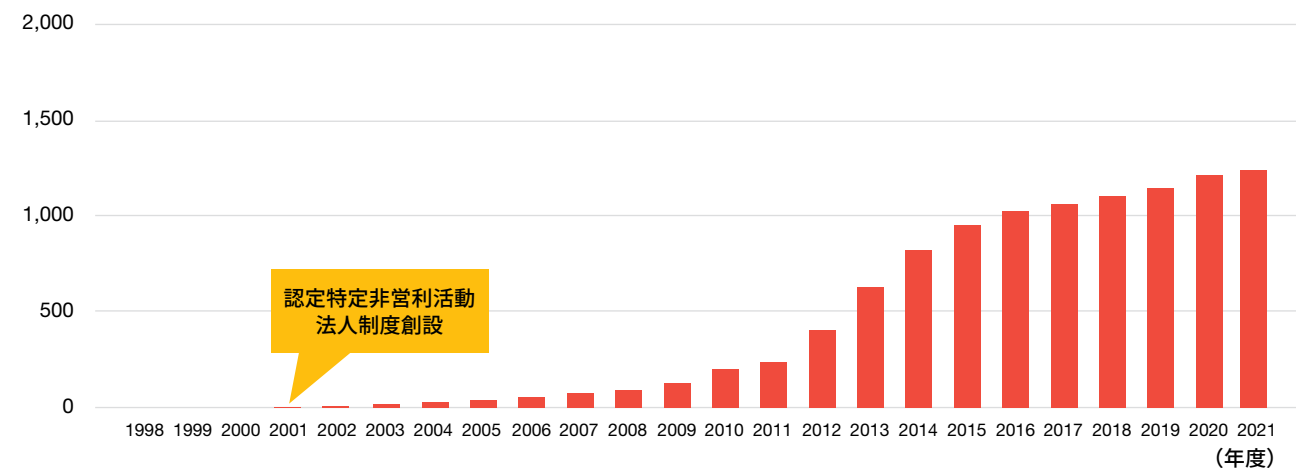
NPO法人はすでに社会的に広く認知されるようになっていきました。1998年度に23にすぎなかった認証法人数は、そこから15年ほどで急速に増加し、2022年3月末時点では50,787となっています。もっとも、高い要件を満たす必要がある認定・特例認定法人の数は、増加基調にはあるものの、2022年3月末時点で1,239にとどまっています(図表3)。

図表3：「認証法人数」および「認定・特例認定法人数」の推移

(認証法人数)



(認定・特例認定法人数)



注：認証法人数および認定・特例認定法人数は、各年度末の法人数を示す

注：2012年度以降の認定法人数には、特例認定法人数を含む

注：認定法人数のうち、所轄庁特例認定数には、2017年3月31日以前に仮認定を受けた法人数を含む

出所：内閣府NPOホームページよりPwC作成

³ 認定が付くNPO法人には、認定NPO法人と特例認定NPO法人の2種類がある。認定NPO法人とは、NPO法人のうち、公益増進に資するものと所轄庁の認定を受けた法人を指す。認定の有効期限は5年であり、更新には有効期間満了の日の6カ月前から3カ月前までの間に更新申請書の提出が必要。特例認定NPO法人とは、設立後1年を超える期間を経過しており、かつ5年以内のNPO法人のうち、公益増進に資するものと所轄庁の特例認定を受けた法人を指す。特例認定の有効期限は3年であり、特例認定を受けられるのは1回限りのため更新手続きはない。

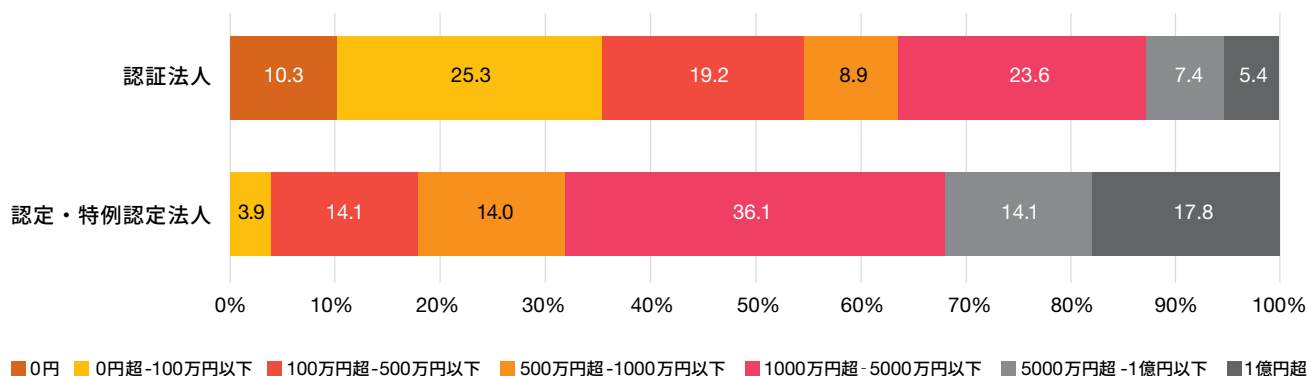
⁴ パブリック・サポート・テスト(PST)とは、広く市民からの支援を受けているかどうかを判断するための基準である。過去に受けた寄付実績(通常は直前5事業年度が実績判定期間)において、3000円以上の寄付者が年平均100人以上(絶対値要件)、または法人の経常収入金額に占める寄付金等収入の割合が5分の1以上(相対値要件)のどちらかを満たす必要がある。なお、特例認定NPO法人制度ではPSTに関する基準が免除される。

NPO 法人の運営状況

① 経常収益：認証法人の経常収益は、平均値で見ると2,200万円程度ですが、収益規模の小さい法人が多数を占めていることから、中央値は350万円程度にとどまっています。他方、認定・特例認定法人の経常収益については、平均値(9,600万円程度)、中央値(2,350万円程度)ともに認証法人と比べて高く、「1,000万円超」の回答が全体の68.0%を占めています(図表4)。

図表4：特定非営利活動事業の収益合計

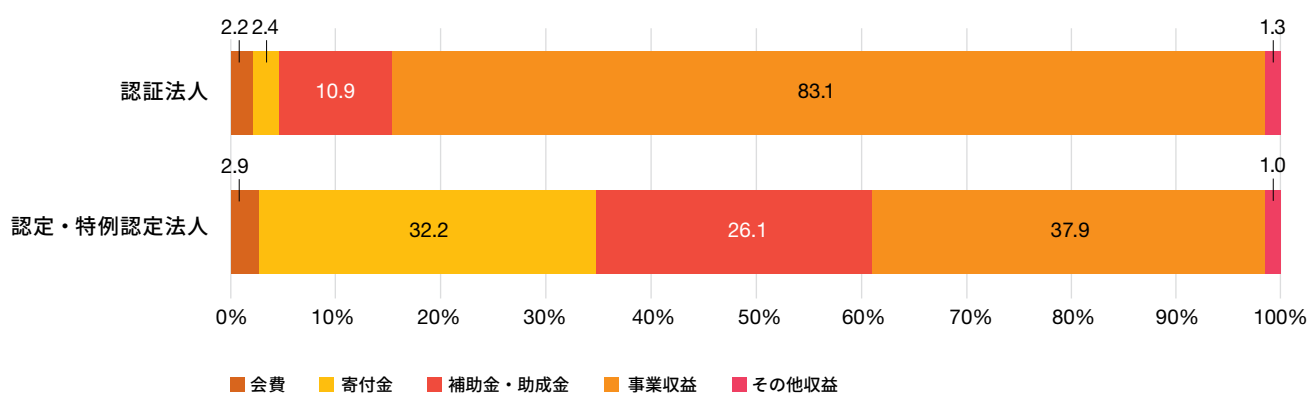
	法人数	収益総額 (単位：万円)			
		中央値	平均値	最小値	最大値
認証法人	5,197	348.9	2,198.8	0.0	112,402.2
認定・特例認定法人	1,110	2,354.8	9,599.9	0.5	1,125,731.8



出所：内閣府「令和2年度特定非営利活動法人に関する実態調査」よりPwC作成

② 経常収益の収入源：経常収益の収入源の構成を見ると、認証法人については、物品販売やサービス提供の対価である事業収益が全体の83.1%を占めています。他方、認定・特例認定法人については、事業収益(全体の37.9%)に加えて、寄付金(同32.2%)と補助金・助成金(同26.1%)も一定程度の割合を占めており、他者からの資金提供がより重要である様子がうかがえます(図表5)。

図表5：NPO 法人における収益の内訳

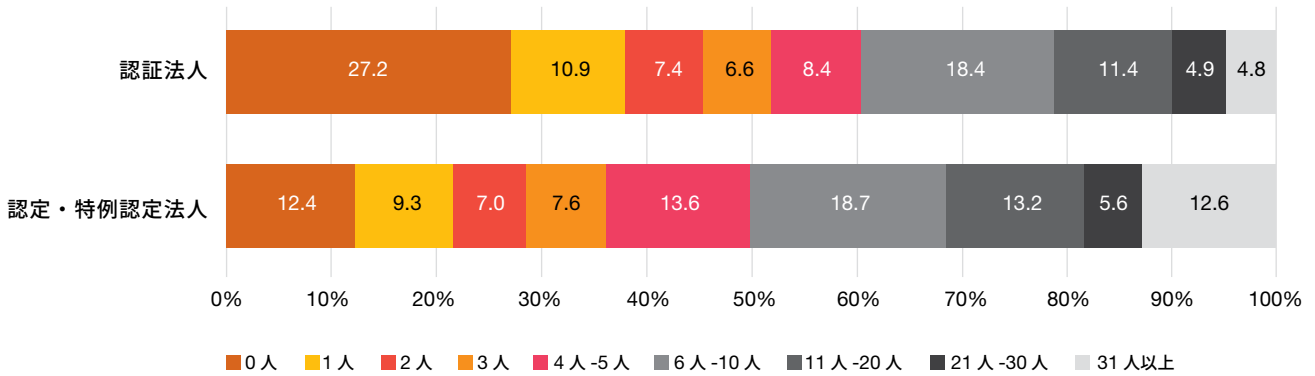


出所：内閣府「令和2年度特定非営利活動法人に関する実態調査」よりPwC作成

③ 役員以外の職員数：職員数（役員以外）を階級別に見ると、「0人」との回答割合が認証法人でやや高いことを除けば、認証法人と認定・特例認定法人の構成に大きな相違はありません。認証法人と比べて収益規模が大きい認定・特例認定法人であっても、少ない人数で運営しているケースが多いと想定されます（図表6）。

図表6：NPO法人の職員数

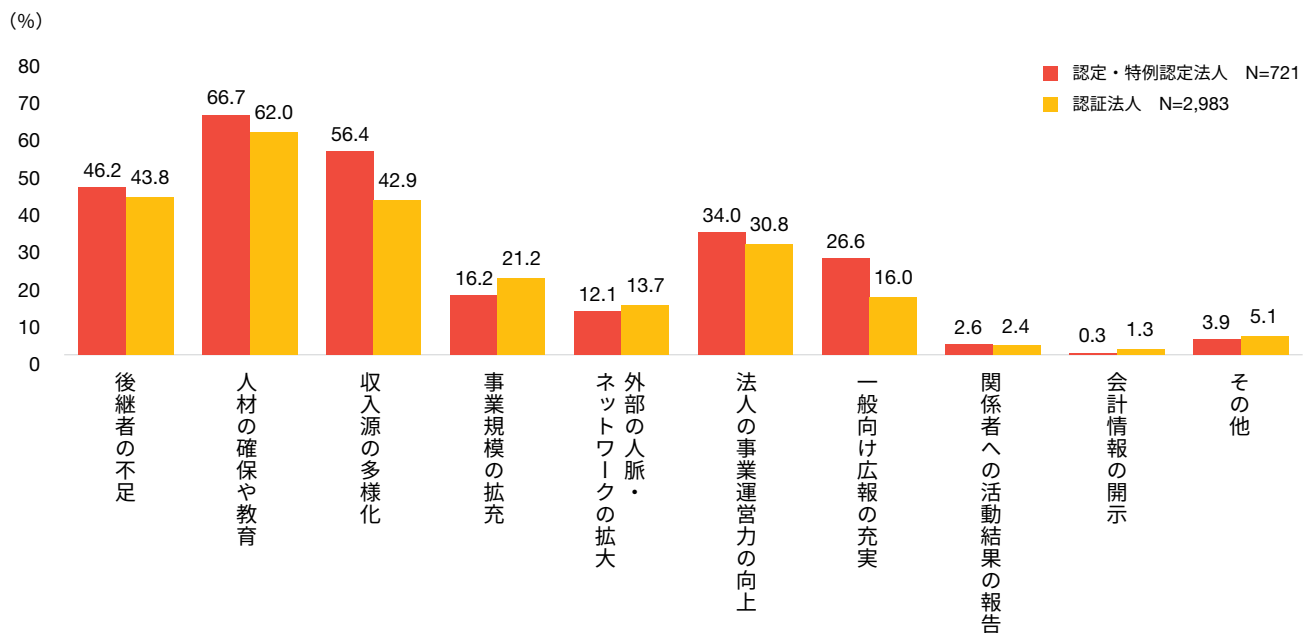
	法人数	人数（単位：人）			
		中央値	平均値	最小値	最大値
認証法人	2,631	3	8	0	330
認定・特例認定法人	733	6	15	0	260



出所：内閣府「令和2年度特定非営利活動法人に関する実態調査」よりPwC作成

④ 経営における当面の課題：認証法人、認定・特例認定法人ともに、主に人材面（人材の確保や教育、後継者の不足）と資金面（収入源の多様化）に課題を抱えている模様です。また認定・特例認定法人においては、「収入源の多様化」と「一般向け広報の充実」の回答割合が認証法人よりも相応に大きくなっており、前述の「他者からの資金提供」を集める必要性が高いことが読み取れます（図表7）。

図表7：NPO法人の経営における当面の課題

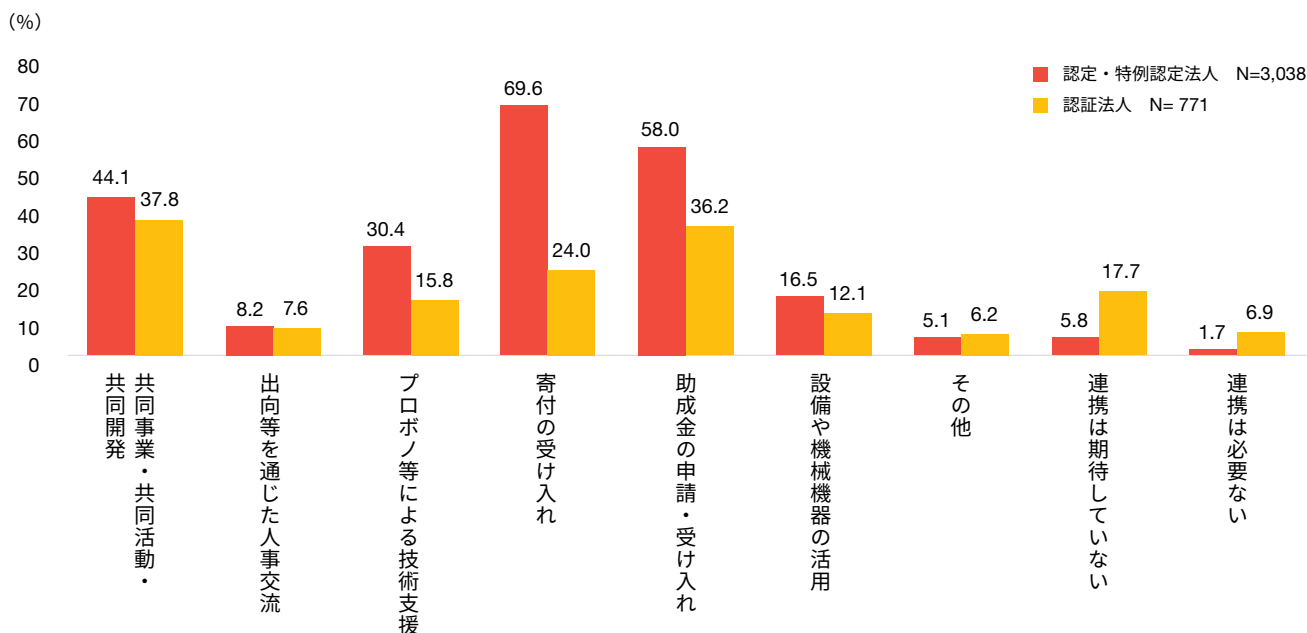


注：最大3つの項目を選んで回答

出所：内閣府「令和2年度特定非営利活動法人に関する実態調査」よりPwC作成

⑤ 企業等との連携方法：企業等との連携方法について、認証法人と認定・特例認定法人の回答状況を比べると、認定・特定認定法人で特に、「寄付金の受け入れ」「助成金の申請・受け入れ」「プロボノ等による技術支援」の回答割合が大きいことが分かります。事業の規模が大きくなるほど、企業等の他のステークホルダーに対する資金面で依存度を高めざるを得ない様子が見えがえ（図表8）。

図表8：NPO法人が企業等との連携方法として考えていること



注：複数回答

出所：内閣府「令和2年度特定非営利活動法人に関する実態調査」よりPwC作成





「厄介な問題」は、前述のとおり複雑性および個性が高いため、その解決に向けた支援の「現場」においてどのような課題が存在しているかが見えにくい状況が続いていました。そのような問題意識もあり、PwCコンサルティングはNPO 法人と連携し、問題の実態把握に取り組んできました。本章では、こうした私たちのプロボノ活動について簡単に紹介したうえで、当該活動を通じて明らかになってきた支援の現場における課題について整理します。

PwCコンサルティングのSPDP

PwCコンサルティングは、2017年4月に、社会課題の解決に取り組む非営利団体やソーシャルビジネスを約半年間にわたっ

て支援する、「戦略的プロボノ人材育成プログラム」(Strategic Probono Development Program: 略称 SPDP) を始めました。これまで、22の団体における、43のプロジェクトに対する支援を行った実績を有しています。

取り組みテーマは、不登校児童・生徒や貧困家庭児童といった教育に関する活動や、障がい者の就労支援、社会起業家支援、福島復興支援など、多岐にわたります。PwCコンサルティングの参加メンバーは、延べ274名以上まで拡大しており、私たちにとって非常に重要な学びの場にもなっています。

図表9：SPDPによるプロボノ活動の実績



2022年4月時点

SPDPの特徴の1つは、「厄介な問題」の解決に向けた取り組みに実際に携われることです。当該活動を通じて、私たちは、支援の現場には、外部からは見えづらいさまざまな課題が存在していることを知りました。そのような課題は、「厄介な問題」の

解決に向けてコレクティブな共創を進めるうえで、官公庁や自治体はもちろんのこと、民間のステークホルダーにも広く認識される必要があると考えています。

支援の現場における課題の詳細

図表10は、私たちが把握している支援の現場における課題を、テーマ別(ヒト・モノ・カネ・その他)に整理したものです。

図表10：支援の現場における主な課題とその内容

テーマ	主な課題	内容(一例)
ヒト	人手の獲得	支援対象者からの相談件数が近年増加していることから、人手が足りず対応が追いついていない。また、財政基盤が不安定な団体も多く、継続的な雇用が困難となっている。
	人材の育成・管理	支援において専門的な知識・スキルが必要である場合も多いため、丁寧な育成が必要。数多くのボランティアを抱えている場合は、適切な人材配置・管理がNPOに求められる。
	ステークホルダーとの連携	支援対象者を取り巻くステークホルダー(地域住民・自治体・企業等)は多数存在し、その間で緊密な連携が欠かせないケースが多いが、協力的な関係者とそうではない関係者がいることが課題。
モノ	物資の管理・保管	個人や企業から支援に必要な物品の寄付を受けるが、管理・保管のノウハウやツールが不足しており、最適な活用ができていない。また、物品の寄付がキャパシティを超えることもあり、対応に困っている。
	物資の獲得	有事の際、支援対象者の数が増えることで、一時的に物資が不足することがある。その場合は、団体HPを通じて、もしくは関係のある企業に直接連絡するなどして、緊急寄付を募っている。
	場所・設備の獲得	物資を保管する場所や設備が不足しており、活動拠点や個人宅の一部を使用しているケースがある。また、活動拠点についても自治体の施設や地域のお店を一時的に借りるなど、都度の対応となっている。
カネ	寄付金の募集	継続的な寄付の獲得が課題。寄付者の共感や信頼獲得のため、広告・マーケティング活動への投資や、活動の意義や効果の情報開示の充実化といった工夫が求められている。
	補助金・助成金の獲得	企業や行政が実施する補助金・助成金があるものの、申請や報告に現場の負担が大きい。加えて、補助金・助成金には、一般的に資金使途に制限があり、自由に使いづらいことがネックである。
	意図せぬ支払いへの対応	自然災害や事故等のトラブルが発生したときに、医療費や損害賠償費、修理代等の支払いが発生する。また、新型コロナ感染の拡大時等、支援対象者が増加した場合、追加で資金が必要となる。
その他	支援が必要な人へのリーチ	行政等が支援を必要としている人の情報を全て把握できていないわけではない。また、制度的にカバーが行き届かない人々も存在している。本当に支援を必要としている人とのようにつながるかが課題。
	活動者の個人的負担の発生への対応	例えば、親のいない児童養護施設や里親家庭の子どもは賃貸契約時に審査が通りにくい。施設長や里親が代行で連帯保証人となることがある。そのような個人的負担は軽減する必要がある。
	運営上のリスクの管理	支援対象者およびボランティア参加者が活動中にケガをしたり、地震や火災により施設・設備が損傷したりするなどのリスクは常に存在している。これらに対するリスクヘッジが求められる。

【ヒトに関する課題】

ヒトに関する課題としては、主に「人手の獲得」「人材の育成・管理」「ステークホルダーとの連携」が挙げられます。中でも、「ステークホルダーとの連携」に関しては、ステークホルダーの特性に応じて以下のような背景があります。

- ステークホルダーが「行政」: 行政においては、実際に問題が発生してからでないと動きづらいことが少なくありません。行政がいざという時に「治療」を施す役割を担っているとすれば、民間はその前後にある「予防」や「リハビリ」を行う役割を担っていると捉えられます。そのような役割分担を意識しつつ、緊急時にスムーズに連携できるよう、平時から情報交換等が活発に行われている状態が望ましいといえます。しかし、NPO法人に対するサポート体制は自治体によってまちまち

であり、また自治体に対するNPO法人の期待の大きさも千差万別であるため、連携がうまくいっていないケースも多々見られます。

- ステークホルダーが「企業」: 特に規模の大きいNPO法人にとって企業からの寄付は重要な財源です。しかし、寄付を行う企業から、「休日におけるボランティア活動への社員の参加」等、寄付以外の連携を求められることもあり、受け入れ側の現場の負担につながっている模様です。NPO法人からすれば、寄付を受け入れている以上、企業側の要望をむげにはできません。企業側には、自らの「思い」を大切にしつつも、NPO法人の活動状況に十分に配慮したサポートが求められていると思われます。

【モノに関する課題】

モノに関する課題としては、主に「物資の管理・保管」「物資の獲得」「場所・設備の獲得」が挙げられます。例えば、食品や消耗品といった物品の寄付を受ける際、保管場所が不足しているため、職員が個人宅の一部を利用して保管を行うケースが該当します。また、その他の業務で手一杯であり、物資管理を適切に行うことができず、どのような物資がどこに、どの程度保管されているかを把握できていないケースも少なくありません。物資管理の巧拙は、支援物資の所在のばらつき(必要な物資が不足している法人がある一方で、余剰している法人がある)にもつながっており、適切な管理・配分を行うための枠組みが求められています。

【カネに関する課題】

カネに関する課題としては、「寄付金の募集」「補助金・助成金の獲得」「意図せぬ支払いへの対応」が挙げられます。例えば、事業収入に含まれる「行政からの事業委託費」は、事業期間中の支払額が一定であるため、事業規模を拡大したり、困難な課題にチャレンジしたりするほど、採算が合わなくなるジレンマがあります。

補助金・助成金については、企画書や報告書の提出義務があり作業工数がかかるうえ、資金使途が定められていることから、運営上で突発的に生じた資金需要などに充当することは基本的にできません。一方、寄付金は資金使途の面で柔軟性が高いため、NPO法人にとってはこれを増やしていきたいとの思いがあります。もっとも、寄付は単発もしくは年度の区切りなどで終わってしまうケースが多く、いかに継続性を保つかが課題です。新たな寄付者の獲得を目指し、支援活動の意義や効果を広くアピールしようとする、多大な広告費が必要になることがある、といったジレンマも存在しています。

【その他の課題】

その他の課題として、ここでは「支援が必要な人へのリーチ」「活動者の個人負担の発生への対応」「運営上のリスクの管理」を挙げました。中でも、真に支援を必要としている人にどのようにリーチするかは、多くの支援現場で非常に重要な課題として認識されています。例えば、本当は支援が必要な子どもがいたとして、その服装や持ち物からだけでは、十分な食事をとれているか、安心を得られる居場所を持っているか、といった判断を下すことはできません。また、施設入居者や障がい認定者、生活保護受給者など、社会的養護の枠組みに入っている人の情報を得るルートはある一方、そのような枠組みからは漏れてしまっているものの同等のサポートを必要としている人の情報を得ることは極めて困難です。

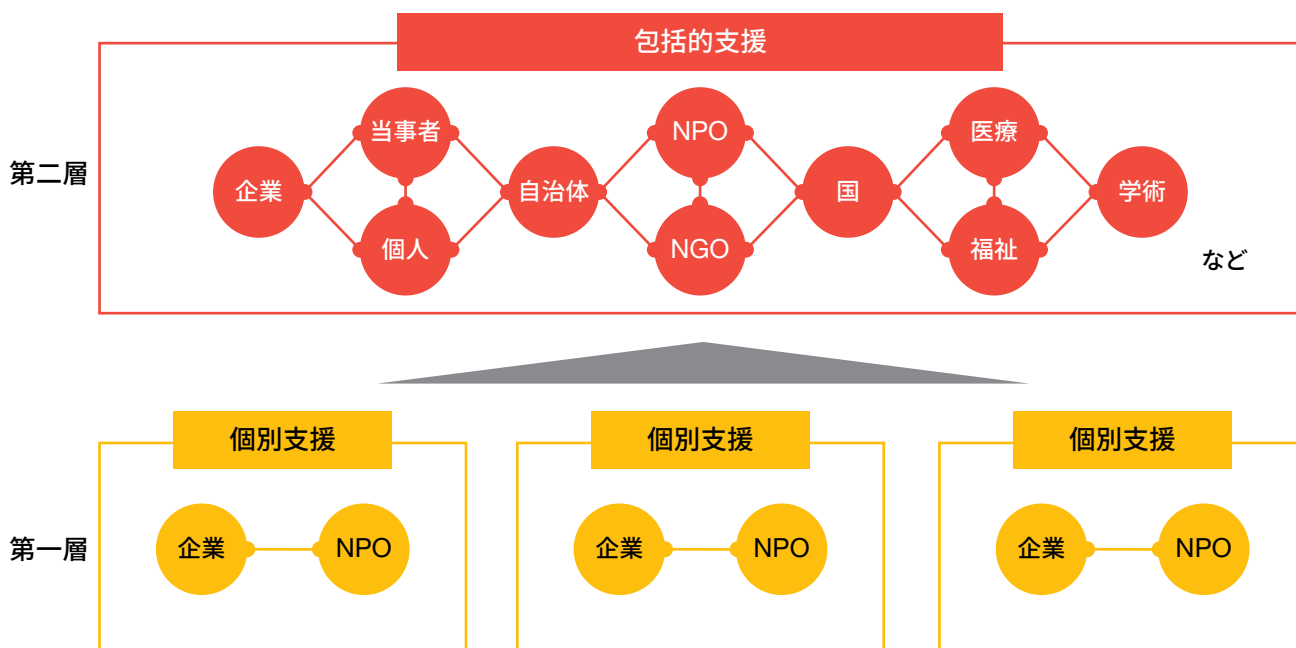
このように、「厄介な問題」に対応するための支援現場には、複雑かつ多様な課題が存在しており、その多くについては、NPO法人単独では解決することが難しいものと見られます。自治体や企業など、その他のステークホルダーがこうした課題の存在を理解し、いかに効果的なサポートを行っていくかが問われている状況だと考えられます。



PwCコンサルティングは、前述のプロボノ活動などを通じて、前章で示したさまざまな課題の解決に向けて取り組んできました。その経験を踏まえ、私たちは、NPO 法人とより効果的に連携し、現場の課題を解決していくためには、2つの階層におけるアプローチが必要であると考えています。

第一層は、NPO 法人を支援する側が、自らのケイパビリティを活かし、個別の活動における課題の解決を図るものです。第二層は、マルチステークホルダーが協働してエコシステムを形成し、包括的に「現場」における各種課題の解決を図るものです（図表11）。

図表11：NPO 法人との連携における階層的アプローチ



本章では、PwCコンサルティングがこれまで取り組んできた第一層における活動内容について簡単に紹介したうえで、今後マルチステークホルダーの協働により創り上げていきたい第二層の枠組みについて提言します。

第一層における個別支援の概要

個別支援とはすなわち、NPO法人それぞれに固有のニーズに寄り添った伴走型の支援です。NPO法人と十分な議論を行ったうえで優先的に解決を図るべき課題とその原因について特定し、自社のケイパビリティを活かした支援内容を検討します。

図表12は、PwCコンサルティングがこれまで行ってきたNPO法人に対する個別支援の一部事例をテーマ別にまとめたものです。

図表12：NPO法人の抱える課題に対する個別支援例

課題	原因	解決策	支援内容
ヒト：人手の獲得	属人的な業務運営となっている	業務を可視化し、無駄を排除	BPRの実施
	ボランティアを抱えるが入れ替わりが激しい	継続的に参加してもらうための仕組みを構築	リテンション施策の策定 施策の運用ツール構築
モノ：物資の管理・保管	必要以上の物品寄付が届いてしまっている	ニーズを明らかにし需給のバランスを取る	支援物資の効率的配置の検討
	物資の扱い方や輸送方法に関して業務内容が確立していない	業務内容や体制等の明確化	物資管理業務の体制整理
カネ：寄付金の募集	団体の活動を寄付者にうまく伝えられていない	企業理念→活動→アウトカムまでを整理	ロジックモデルの作成
	寄付募集のチャンネルが対面のイベントのみであり、イベント以外で集まらない	非対面を含む複数のチャンネルを構築	非対面キャンペーンの企画・実施

例えば、「人手の獲得」が課題になっている場合、その原因は「属人的な業務運営」であったり、「ボランティアが定着しないこと」であったりします。前者については、業務内容や業務フローを全般的に見直す(Business Process Re-Engineering:略称BPR)ことで、業務効率化を目指しました。後者については、ボランティア個人別に継続に向けた施策を実施し、そのノウハウを団体内で共有するなどして、継続的に参加してもらうための仕組みを構築しました。

また、「物資の管理・保管」が課題になっている場合、その原因は「必要以上の物品の寄付を受け入れている」ことであったり、「寄付された物資の扱い方や輸送方法に関して業務内容が確立していない」ことであったりします。前者については、各拠点のニーズに応じて支援物資を効率的に配置できるような仕組みを検討しました。後者については、物資管理に必要な作業を洗い出し、これを順序立てて遂行するための体制を整備しました。

「寄付金の募集」が課題になっている場合、その原因は「団体の活動を寄付者にうまく伝えられていない」ことだったり、「寄付募集のチャンネルが限定的である」ことだったりします。前者については、当該法人の活動に関するロジックモデルを作成し、その活動がいかにか社会的なインパクトを生み出せるかを整理することで、寄付者への説得力向上を図りました。後者については、より多くの寄付者により幅広く訴求できるよう、非対面を含む複数のチャンネルを構築したうえで、キャンペーンを実施しました。

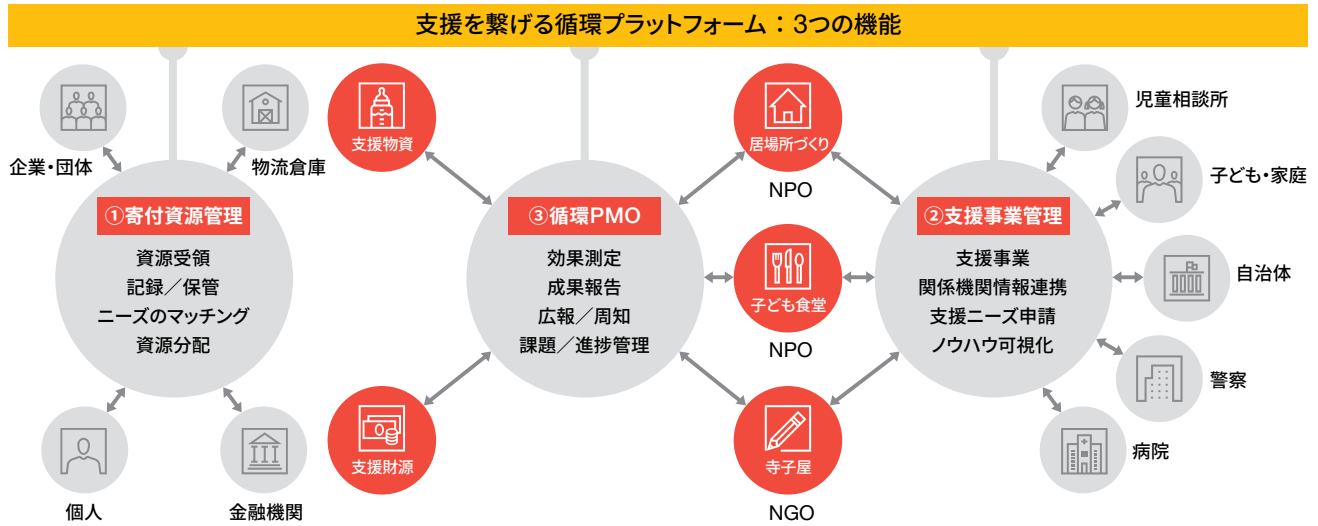
このように、一つひとつの課題にしっかりと向き合い、その解決に努めることで、NPO法人の経営力向上を図ることは非常に重要です。一方で、NPO法人の事業規模が必ずしも大きいわけではないことは前述のとおりです。個々の課題を解決できたとしても、その社会的なインパクトは限定的にとどまるという現実も存在します。

第二層における包括的な支援の概要

私たちは、複雑かつ多様な課題の解決を加速させるためには、第二層における包括的な支援の枠組みが必要だと考えています。その観点から、自治体や企業を含むマルチステークホルダーと支援の現場が有機的につながるためのプラットフォームの構築を描いています。

図表13は、子どもの貧困をテーマとしたケースの「支援をつなげる循環プラットフォーム」のイメージです。

図表13：支援をつなげる循環プラットフォームのイメージ(子どもの貧困をテーマとしたケース)



このプラットフォームは、大きく分けて3つの役割を果たすことを想定しています(図表14)。

図表14：支援をつなげる循環プラットフォームの主な機能

#	大分類	#	中分類	説明	支援元	寄付団体	Platform
①	寄付資源管理	-	-	-			
		1-1	寄付申出窓口	寄付者より寄付の申し出(物資・資金・リソース・ノウハウ:以下、資源)を受け取る	○		
		1-2	資源受領	寄付資源を受け取る	○		○
		1-3	資源受領記録	受け取った寄付資源を記録する			○
		1-4	資源保管	受け取った寄付資源を保管する			○
		1-5	支援ニーズ集計	NPO/NGOが支援を必要としている資源を把握・整理する			○
		1-6	資源と寄付ニーズのマッチング	資源と支援ニーズをマッチングし、資源の寄付先を決定する			○
		1-7	資源分配	受領資源を寄付先に届ける			○
②	支援事業管理	-	-	-			
		2-1	支援事業	NPO/NGOが子ども食堂等のイベント(以下、支援事業)を通じ支援を提供する(ベストプラクティス活用)		○	
		2-2	関係機関情報連携	支援家庭の状況に応じ、関係各所(児相、警察、病院等)と情報連携して対応する		○	○
		2-3	NPO間情報連携	他のNPO/NGO等とノウハウ、情報、資源の活用、ベストプラクティスを共有し、支援事業の効率を上げる		○	○
		2-5	支援ニーズ申請	NGO/NPOから不足する資源の支援ニーズを受け取り、1-5 支援ニーズ集計と連携する(定期MTG等)		○	○
		2-6	資源受領/消費記録	NGO/NPOが受け取った資源の受取記録・消費記録をつけ、事務局と連携する(定期MTG等)		○	○
		2-7	支援事業記録	NGO/NPOが開催した支援事業の開催記録(参加者、消費資源、課題への貢献等)を事務局と連携する。		○	○
		2-8	ノウハウ可視化	NPO/NGOの支援ベストプラクティスを可視化し、再利用可能な状態にドキュメント化			○
③	循環PMO	-	-	-			
		3-1	効果測定	資源消費記録、支援事業記録から資源提供・循環プラットフォームの貢献効果を定量化(要ロジック構築:寄付効果)			○
		3-2	成果報告	定性的効果(感謝の言葉等)、定量的効果(寄付効果)をプラットフォーム全体、地域、支援元、寄付先等のカットでレポート化して報告	○		○
		3-3	広報/周知	①支援循環プラットフォームの目的・内容、②定性的・定量的効果、③支援ニーズについて、効果的に外部に発信			○
		3-4	課題管理	①寄付者、②支援事業、③NPO/NGO、④支援循環プラットフォームの課題を記録・解決し、ベストプラクティスを積み上げる			○
		3-5	進捗管理	①寄付資源管理、②支援事業管理、③PMO各機能の進捗を管理する			○

まずは、「①寄付資源管理」です。寄付者からの寄付などの申し出を受け付ける窓口の機能、支援物資を受取記録・保管する機能、支援現場のニーズを集計・把握する機能、物資とニーズをマッチングし必要な現場に必要な分を届ける機能などを備えます。

次に、「②支援事業管理」です。各種イベントを通じてNPO法人などの活動を支援する機能、関係機関やNPO法人同士の情報連携を促進する機能、支援ニーズの申請を受け付ける機能、支援物資の受領および消費の状況を記録する機能、ベストプラクティスを可視化し再利用できる状態に整理する機能などを備えます。

最後に、「③循環PMO」です。①および②で記録した情報からプラットフォームの貢献を定量化する機能、関連する支援活動の定性的・定量的な成果をレポート化して(必要に応じて)外部発信を行う機能、支援活動において生じた課題を記録して解決策のベストプラクティスを積み上げる機能、全体の進捗を管理する機能などを備えます。

子どもの貧困は、現代日本において、「見えづらいものを見逃してはならない」重要な問題となっています。現場のNPO法人などは、善意と献身に基づいて子どもたちを支援しているものの、管理・運営力が十分でなく、個人の人間力に頼った活動になっていることが少なくありません。

他方、子どもの貧困に課題感を持つ個人や企業は、資金や物資を提供したいと考えているものの、現場のニーズにフィットできず、またその効果を測定できないため、寄付などが一過性にとどまるケースが多く見られます。

こうした中、現場で活動しているNPO法人などのニーズと社会課題の解決に寄与したい個人・企業のニーズをつなげ、情報を集約して最適な配分を実現し、また支援の効果を可視化することによって、サステナブルな循環を実現する必要があるのではないのでしょうか。

「支援をつなげる循環プラットフォーム」は、そのような循環の潤滑油として重要な役割を果たし得るものと想定しています。確かに、実際に立ち上げるには、多くのステークホルダーとの調整が必要となるうえ、運営面において詰めるべき部分も多く残っています。しかし私たちは、これまでの個別支援を通じて得た知見・ノウハウを活用し、より包括的な支援の枠組みの構築に向けて、着実に歩みを進めていきたいと考えています。





私たちPwCは、「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」ことを自らのPurpose(存在意義)として定めています。これは、世界情勢やビジネス環境が大きく変化し続ける中、複雑な課題に対してPwCが重要な決定を下すにあたってよりどころとしているものであり、また世界各国のPwCメンバーファームと連携をするうえでも重要な役割を果たしています。

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、部門や役職の枠を越えて自然発生的に集結し、2019年に「ソーシャル・インパクト・イニシアチブ(Social Impact Initiative:略称SII)」を立ち上げました。SIIは、コーポレートサステナビリティ(企業が自社視点で本業の中で取り組む持続可能な活動)の先にある、ソサエタルサステナビリティ(コミュニティ社会を起点として取り組む持続可能な活動)を提唱しています。

本レポートで紹介したSPDP(プロボノ活動)も、支援をつなげる循環プラットフォーム構想も、こうしたPurposeと有志の「想い」を背景としたものです。複雑化し、深刻化する現代の社会課題を解決するためには、収益事業を通じた社会貢献だけでは限界があります。社会課題の解決を第一義に捉え、社会課題の構造を解き明かし、価値観を共有するいくつもの企業や団体とコレクティブ・インパクトを創出することが必要となっています。私たちはこれからも、クライアントの社会課題解決を支援するだけでなく、重要な社会課題を解決するために自らもリスクをとる主体の一員となり、「厄介な問題」が起きづらい社会システムへの変革に向けて業界やセクターを越えた共創をリードしていきたいと考えています。

末筆になりましたが、本レポート制作にあたってご協力いただきました下條美智子さん、中山陽介さん、折原涼太さん、山口卓朗さん、貞松陽菜さんに心から感謝いたします。



お問い合わせ先

PwC Japan グループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



宮城 隆之
PwC コンサルティング合同会社
パートナー



早乙女 輝美
PwC コンサルティング合同会社
シニアマネージャー



初山 幸子
PwC コンサルティング合同会社
シニアアソシエイト

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9,400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築き、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156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、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 をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

発刊年月：2022年7月 管理番号：I202205-16

©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 for further details.

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

