

# プロボノ急行列車に乗ろう

(e-Volunteerism 第10巻第2号 2010年1月15～4月14日)

デビッド・ウォーショー

大きな列車が駅を離れようとしている。国民の配電網にエネルギーを供給するために延々と続く石炭を積んだ底開きの貨車を牽引する貨物列車のように、この列車は、非営利あるいは政府組織といったサービス‘産業’の能力開発革命に火を点じる可能性を持つと多くの人々が口にする資源を積み込んでいる。

この列車を「プロボノ急行」と呼ぶことにしよう。プロボノというのは、米国におけるボランティア活動と奉仕活動について人々が集まって語り合う時はいつでも話題になる最新のキャッチフレーズのことである。高度の技術を持ったボランティアが注目されるというのは何も新しい現象ではないが、最近の特徴は、特に営利企業がコミュニティに大きく貢献する戦略的な方法でその従業員の専門技術を提供するように努めているというところにある。

しかし、この列車に動力を与えているのは何だろうか。それは何を運んでいるのだろうか。その約束は果たされるのか。そしてなにゆえに一部の非営利組織や政府機関はこの急行にいち早く乗り込んでいる一方で、他の組織や機関は駅で手を振って見送ることになりはしないかと心配しているのだろうか。我々は、考え方は同じであることを確認することからこれらの問題点の検討を始めよう。

## 言葉の定義

プロボノ・ボランティア活動を簡略化して定義すれば、「通常は報酬を得て行っているプロの仕事が無報酬で非営利や公的な組織のために生かすように人々を巻き込んでいくこと」である。この活動の次元には、好きな時に専門技術のサービスをじかに提供する活動から（例えば、ITの専門家が課外授業プログラムで生徒たちに週に1回、2～3時間ほどコンピュータについて教えること）、より本格的にあたかも有料のコンサルタント業務を行うように経営能力の構築のために本格的に関わる活動まで異なる段階がある。もしその同じIT専門家が、上述した活動の代わりに新しい専門家の人々のデータ・ベースを作り上げ、それをインストールし、作動するようにスタッフを訓練したとしたら、そのサービスは、プロボノ・ボランティア活動を計る尺度のより厳密な先端部分に当たるだろう。

プロボノ・サービスとみなされないものとは、もしそのIT専門家が避難所で食事を提供

するとか博物館で案内役を務めるといった、自分の専門技能と関係のない役割でボランティア活動を行うことを選択するような場合である。そういう活動も賞賛すべき重要なものだが、そのボランティアの本来の有給の仕事の専門性が、ボランティア活動の中核を占めないなら、それはプロボノ・サービスとは考えられない。

Corporation for National and Community Service によって 2009 年に作成された ‘The Nonprofit Readiness Toolkit for Pro Bono Volunteering’ では次のように言っている。「大半の非営利組織において、理事会のメンバーを務めることはリーダーシップの役割を果たすことであり、コンサルタントを務めることは専門性を発揮することである。伝統的なボランティアは、じかにサービスを提供するかあるいは管理業務の支援を行う」。

これらの定義には明らかに重複や例外があるけれども一そしてこれらの定義の背景となっている考え方に異議を唱えることも可能だが、今日、このプロボノ・ボランティア活動という分野に見られるわくわく感の多くは、ボランティアの専門技能がコンサルタントの役割に適応されて、対象となる組織の経営能力が改善された時やあるいは時間を限った具体的なボランティア活動を提供することによって具体的な成果物が生み出された時にもたらされるものである。プロボノ・プブリコ (pro bono publico というラテン語で ‘for the public good’ の意味) という概念があたかも核爆発を起こす臨界質量を作り出し始めているのは、まさにこの点にある。プロボノという言いまわしは法曹界から取り出されたものだが、我々は、マーケティングや人材育成、IT あるいは財務等のより広い分野で専門的スキルが生かされるように努めている。

プロボノ・ボランティア活動のこうした潮流の中心は米国であるけれどもプロボノ・サービスに対する国際的な関心は増大している。これは、一定程度は米国の多国籍企業がこのコンセプトを彼らのグローバルなプログラムに取り入れている結果である。一方、英国やオーストラリア、ニュージーランド、さらにいくつかの国々のボランティア活動のリーダーたちは、「自国で関心が高まっており、種々の事例が生まれている」と報じている。

### **プロボノ・サービスのエンジンに動力を提供すること**

幾つかの主要な潮流がプロボノの動きに力を与えている。それらの中で第一のものは、米国における二つの人口学的な巨大な二つのグループの突出した存在である。その二つとはベビー・ブーマー世代 (1945 年から 60 年までに生まれた団塊の世代) と新世紀世代 (21 世紀に 20 歳を迎える世代) である。ベビー・ブーマー世代を幾世代にもわたって研究してきた社会学者によれば、この世代は、‘ニシキヘビにのみ込まれた豚’ のようにその蛇の胴体を突き上げるようにしながら社会の中を歩み通してきたのであった。まず初等・中等・高等教育への入学率を跳ね上げ、次いで労働力の雇用という課題を作り出し、今日、経済

の苦境のために米国だけで毎日1万人という割合で生みだされる、まだ元気な退職者の軍団を構成している。ばりばりやってきた仕事が終わった今、退職者の多くは彼らの専門的スキルを最大限に活用するやり方で「恩返し (give back)」をしたいと望むようになっている。

新世紀世代は、Generation of YとかEcho Boomersとも呼ばれるが、一般的には1970年代中期から1990年代に生まれた世代を指しており、ベビー・ブーマーの子供たちということになる。この世代は、かれらの両親の世代とほぼ同じ大きさがある。すっかりインターネット、フェイスブック、ユーチューブ、ツイッター、その他の社会的ネットワークにつきりきっており、彼らはまた教育的な要請から「奉仕活動 (service)」を義務付けられている多くの地方で育ってきている。彼らは、多くの人々の力—個人が小さなことを積み重ねていけば大きな目的を共同で達成することができることを信じている。そして彼らは（職を得ることができたら）、彼らの雇用主が彼らに利益を上げることに社会的問題の解決に手を貸す機会を与えてくれだろうという期待を持ってビジネスの世界に入ろうとしている。

もちろん上記のいずれの世代のすべての人々がプロボノ活動に関心を持っているわけではなく、またほかの世代の人たちの多くもプロボノ・サービスに参加している。しかし、米国において二つの世代の掛け値なしの大きさ—7200万のベビー・ブーマーおよび6000万人の新世紀世代と推定される—を考えると、その中の小規模のグループがプロボノ活動への参加を求めているとしても、その数はどでかいものになるはずである。

二つ目の潮流は、企業の従業員のボランティア活動の成熟化である。大半は米国の多国籍企業において1980年代に始まったごく一部のプログラムが今日世界中のあらゆる規模の企業の多くの間でなすべき基準となっている。従業員によるボランティア活動は、ますます戦略的事業目標、明確に定式化された経営管理および企業のフィランソロピックな創意との緊密な連結を内容とするより広範なCSRの一環として行われるようになっている。

非営利組織とずっと深く実質のあるパートナー関係を結びたいという従業員の期待と欲求に突き動かされるといってもあつて企業がプログラムの高度化を追求するようになった結果、より多くの企業においてはこれまでのより伝統的な直接的なサービスの提供、チーム作りのボランティア活動、コミュニティ参加への草の根からのアプローチといった方法にプロボノ・コンセプトを重ね着させるようになっている。一部の企業は、専門スキルの時間の提供をお金の寄付と同様にみなすというやり方を採用し始めている。助成金や寄付金を超えた価値を寄付する一つの方法である。

企業の関心の高まりを利用するとともにこれをさらに奨励するために、President's

Council on Service and Civil Participation (2003年、ブッシュ大統領令によって作られた協議体で、ボランティア活動の推進を目的とする)は、2008年、「3か年で10億ドルに匹敵する企業の専門技能を生かしたボランティア活動およびプロボノ・サービスを活用する」という目標を掲げた「A Billion+Change」イニシアティブをスタートさせた。総計でおよそ5億ドルにのぼる誓約(決意表明)がすでに約24の企業から寄せられている。

第3番目の潮流は、新しいオバマ政権の元気のいい唱導ぶりである。米国大統領からの「奉仕への呼びかけ」は政権交代につきものの定句の一つだが、しかし大多数の人にとってその調子の強さと訴えの広汎さは、これまでとは明らかに異なると感じられているようだ。思うに、コミュニティを組織化しようとしたり公益法を立法化しようとしたりした大統領家族の身の上話が説得力ある手本の役割を果たしているからだろう。それに何より、勝利を収めた選挙活動の前例のない草の根活動の特徴があった。しかし確かに、この運動に対する超党派の支持が機能していることもまた事実である。

2009年に圧倒的多数で議会を通過し大統領の署名を得て成立したEdward M. Kennedy Serve America 法は、プロボノ普及活動も含め様々な創意に満ちた奉仕活動プログラムのための資源を大きく拡充させるものであった。加えてしばしば大統領夫人のミシェル・オバマを公の顔として前面に打ち出す戦略をとったホワイト・ハウスは奉仕活動を国民的対話の大きな部分に当てている。州・地方レベルで奉仕活動はまた重要度のより高い政治課題に掲げられている。例えば、州レベルで初めてカリフォルニアはこの度、奉仕とボランティア活動の閣僚を任命した。また、ニューヨーク市は、市内全域で奉仕活動の政治課題を調整し進めるために同じような高い地位の役職を作って市長に報告する義務を負わせることになった。

今日の経済不況もまたおそらくプロボノ・サービスへの関心を高めさせている要因の一つだろう。失業したりあるいは大学を卒業したものの職を見つけることのできないような多くの専門知識や技能を持った人たちは、プロボノ・ボランティア活動を彼らの技能を錆びつかせないためにもまた履歴書に書き込むためにも必要な手段とみなしている。

あらゆる専門職の中でプロボノ・サービスについて最も高い「倫理感」を持っている法曹界の人たちは、こうした経済的現実に対して非営利セクターの福祉のために興味深く革新的な対応をしている。逼迫した経済状況下では新たにスタッフを雇用することは難しいが、さりとて他から雇用の話が寄せられている新たに養成した研修生を手放したくない法律事務所とか、仕事仲間の手帳の日程が暇な時を把握している法律事務所などの中には、そういう仲間が公益や非営利組織において無報酬で仕事ができるように、給与の一部を支給したりそのほかのインセンティブを与えたりするなどの工夫を編み出している。

## プロボノ・サービスの需要の面を見てみよう

以上見てきた潮流に共通するのは、それらすべてがプロボノという「能力別学級」の供給サイドに及ぼす影響に関するものであるということである。具体的な数字を挙げることは難しいが、全般的により多くの人々がボランティア活動の機会を求めようになっている中で、特に人々がプロボノ・ボランティア活動の働き口を探しているとの報告が多く寄せられている。

しかし、ここで重要な疑問が生じる。非営利組織は専門技能を持ったボランティアが彼らのサービス提供の能力を高める上で大きな可能性を持つことを認識してはいるかもしれないが、しかし、果たして非営利セクターは、全体としてしばしばより密度の濃い複雑なボランティアの活動を効果的に行わせることができるようなインフラを有しているのだろうか。さらに、このような強力なボランティア・サービスを有効に生かす準備が政府機関にできているのかと考えると、この疑問は倍加する。

経済的苦境に陥った法律家をプロボノの任務に就かせる場合の好事例の報告の中で、ジョージタウン大学のプロボノ研究所は、他の専門職の領域でも普遍的でありうるジレンマを書き記している。

公益グループは、いろんな方法で今後増大するであろうプロボノ・ボランティアの申し出に備えて対応を図りつつある。多くの公益グループは数多くのボランティアを受け入れることに乗り気になっている。しかし、懐疑的で疑わしく思っているグループもある。彼らはベビー・シッターの役割を務めたいとは思っていないし、また彼ら自身の資源とスタッフがひっ迫しているこのような時にこうしたプログラムが本当に作動するかどうか懸念している。さらに、プロボノ・ボランティアの可能性について認識さえしていない組織もまだまだある。

タプルート財団 (Taproot Foundation) の理事長、アーロン・ハーストは、この難問を描出するのに砂時計のたとえを用いている。2009年4月のブログで、彼は非営利セクターおよび企業セクター双方のプロボノ・サービスに対する関心の高まりについて、次のように述べている。

プロボノ・ボランティア活動をしたいというこの欲求を、砂時計のてっぺんにある一粒の砂にたとえてみよう。今日只今の課題は、そのたった一粒の砂粒が通り抜けて底に達するための漏斗があまりに狭すぎて一回でそのくびれを通ることができないということである。この漏斗がプロボノ活動を管理運営すべき分野の力量を表している。プロボノ活動へのすべての欲求が隘路にはまり込んでしまっているのは、プロボノ活

動参加者がうまくその活動をやり遂げることを確実にコーディネートすべき役割を担う分野に我々は十分な人材を持っていない、ということなのである。

このハーストの指摘を裏付けるデータが、デロイト LLP（世界4大会計機関の一つ。会計監査やコンサルティングなどの事業を行う。LLPは有限責任組合のこと）の行った「2009 Volunteer IMPACT Survey」の中にある。この調査は、より高い技能を持ったボランティアとプロボノ支援について、これを提供する企業側にとっての障害およびこれを受け入れる非営利組織側にとっての障壁となっている要因を見つけ出し、それがなぜ生じるのかをより明確にすることを委託されて行ったものである。そのデータとは、「調査を受けた非営利組織の9割以上が、より一層のプロボノ支援を必要としているが、24%の非営利組織は技能を持ったボランティアあるいはプロボノ支援をどのような立場であれ利用する計画を持っていない」というものであった。

さらに、この調査は、「57%もの非営利組織が殺到してくるボランティアを効果的に配備する適切なインフラを持っていない」と述べている。また次のようなことも明らかにしている。

一部の非営利組織はプロボノ・プロジェクトを引き受けることになった時、驚くほど知識が不足している。ほとんどすべて（97%）の非営利組織は、プロボノを要請する場合、企業のどこの部署にアプローチすべきかを知らないのだ。同様に、95%の非営利組織は、どのような会社に自分たちの要望を訴えるべきか、ということも知らない。プロボノ・サービスを受け入れる術を知らないという非営利組織の無知さかげんは、その価値は認められているにもかかわらず技能を持ったボランティアを提供していない企業が過半を占めているという現実を反映しているのかもしれない。

### プロボノ活動を参画させるためのモデル例

上記のようなコメントは、プロボノ・サービスを利用することのできないノンプロフィット・セクターに対するのと同様に企業およびその他のプロボノ・サービスを提供している組織に対する批判となっていると見ることもできよう。これはまだ「誰が・何を・誰に」提供するのかが明確になっていない、芽生えかけた分野の話なのである。それゆえ、成長の幅を広げつつあり、したがって増大する非営利組織経営に関与の機会を与えているプロボノ・サービスのための二つのモデルを見ていくことが有益だろう。

#### 中間支援型モデル

この中間支援モデルにおいては、第三者機関—しばしば非営利組織自体—がボランティア（あるいはボランティア・チーム）とそのサービスの受け手の間で交差点での交通整理

のような役割を担う。そうする中で、彼らは成功する上で不可欠と多くの人が考える下記のような幾つかの機能を果たす。

- 受け手の組織と一緒にあって彼らのニーズを明確にして具体的なプログラムを検討する。
- ボランティアを務めてくれそうな人を募集し適性を検査したうえで、ボランティア個人—あるいは多くの場合は、ボランティアのチームを機能的知識の有無、活動できる時間や頻度、受け入れ組織との相性はどうかなどに基づいて非営利組織のニーズと結び合わせる。
- プロジェクトを運営し、仕事がスケジュール通りに遂行されるようにする。そして、ほぼ不可避免的に生じる障害、遅滞による期限切れ、仕様の変更等の無数の問題、これらは目標達成を妨げる要因となるものだが、これらを切り抜けるように支援する。
- 最後に、品質管理を徹底し、完了したプロジェクトの結果を評価する。

幾つかの中間支援組織は長年の運営経験を持つ。例えば、SCORE (Senior Corps of Retired Executives, <http://www.score.org>) は 1964 年以來小規模企業が実施する「技能を持ったボランティア活動プログラム」を米国政府中小企業局 (the Small Business Administration of the US Government) と共同で支援している。Business Volunteers for the Arts や CPAs for Public interest、その他の団体も良い実績をあげている。近年、プロボノ活動に有利に働く新しい社会・経済環境のもとで、次のような新たな組織が誕生している。

Taproot Foundation: <http://www.taprootfoundation.org/>

サンフランシスコ・ベイエリア、ニューヨーク市、シカゴ、シアトル、ワシントン DC、ロサンゼルスで事業を展開中。マーケティング、IT、経営戦略、リーダーシップ育成、人材育成を専門分野とする。

Pro Bono Partnership: <http://www.purobonopartner.org/>

コネチカット州、ニュージャージー州、ニューヨーク市北部の幾つかの区、アトランタで事業を行う。事業地域内の企業から参加する法律専門のスタッフをボランティアの中核部隊として活用しながら法律問題に取り組んでいる。

Common Impact : <http://www.commonimpact.org/>

ボストン地域で事業を行う。技術、マーケティング、人材育成、財務管理を専門分野とする。

Compass DC : <http://www.compassdc.org/>

ワシントン DC 地域で事業展開。様々な職務の領域における経営能力問題について、ほとんどが MBA を取得しているボランティアを活用しながら幅広く取り組んでいる。

Give an Hour : <http://giveanhour.org>

精神保健の専門家を募集して仕事に復帰した軍人のケアのために彼らの専門技能を提供させる。

このほか、多くのボランティア・センター、ユナイテッド・ウェイの各支部やコミュニティ密着型の組織がどうすればプロボノの中間支援組織の能力を開発できるかを研究していることも記しておくべきだろう。

## 企業モデル

「なぜお前さんは銀行に狙いを定めたのか」と聞かれた、かの悪名高き 1930 年代の銀行強盗ウィリアム ‘ウイリー’ サットンは、あっさりと「なぜって、そこには金があるからさ」と答えたそうだ。企業が行っているプロボノ活動に興味を抱くのも同じような理屈が当てはまるだろう。企業には、専門的な技能を持った人材がごまんといえるからだ。

企業のプロボノ活動は、幾つかの独特の「風味」を生み出す。

・デロイトや KPMG など専門的なサービスを提供している企業にとって、コンサルティングがかれらのビジネスであり、したがってプロボノ・ボランティア活動は「商品の寄付」に当たるといってもいい。協同経営者や仲間たちが有料の顧客のために行うのと同じやり方でプロボノ活動の「時間を予約」できるようなプログラムが組み立てられている。プロボノ・ボランティア活動が評価されるこの種の企業内部ではその活動を「了承すること」は確立されたルールになっており、そのプログラムの規模と範囲を定める体制も整っている。

多くの場合、これは法律事務所がプロボノ「業務」を確立するために行ってきたことに近似している。さらに、技能がそろっていることとコンサルティング会社の組織体制そのものが、中間支援組織が果たしているような必要不可欠の機能を彼らが担うことを可能にさせている。しばしばより上級のコンサルタントは、チーム・リーダーを務めるとともに働き蜂のようなプロボノ仲間との連絡役も務め、このチームが非営利組織の中で、プロジェクトが成功裏に達成され、双方の目的が満たされることを可能にするような機能を発揮する。

こうした傾向は、法律事務所および経営コンサルティング会社の範囲を超えて広がっている。例えば、Public Architecture という名の非営利組織は 2005 年に設立され、非営利セクターの代わりに米国企業が彼らの労働時間の 1% をプロボノ・サービスに専念することができるようにするための組織作りとプログラムのデザイン作りを引き受ける業務を行っている。

・コンサルティングを事業としない企業の中にも、彼らが「中核業務」とみなすものあるいは特別な技能を持ったある特定の部署の周りにプロボノ・プログラムを作るところが出てきている。例えば、大手の小売業の会社であるターゲット (Target) は、同社の不動産開発および店舗設計チームが地元のコミュニティと協力して学校図書館を再設計し再建するプログラムをすでに開発している。大勢の若年労働者を雇用しているギャップ (Gap) は、調査を行って、最初に良い仕事に就くことが将来の成功の先行指標になることを発見した。人生におけるその一歩が遅れば遅れるほど、道はますます険しくなる。この問題に取り組むため、ギャップの人事および店舗経営チームの専門家たちはニューヨーク市の若者を対象として活動している非営利組織と共同で就業前カリキュラムを開発し、それに基づいてギャップのマネジャーたちが教えている。

・特別な技能や職務の領域の周りにプロボノ・プログラムそれ自体は作らないけれども、非営利組織と関係を結びながら既存の社会貢献あるいは伝統的ボランティア・プログラムの推進を通して得られたより偶発的なチャンスを捉えてこの領域の活動を受け入れている他の企業もある。例えば、従業員のボランティアが食料配給所の棚を作ったりそこに食料を並べたりすることを支援しているある企業の「チームづくりの日」の仕事が終わった後で、その活動に参加した物流管理の専門家のチームが、寄付された食料をもっと効率的に貯蔵したり配給するためにどのように業務の設計をし直すべきかを率先して非営利組織と協議し始めたという話がある。

### 第三の方法—DIY (Do-It-Yourself) モデル

中間支援組織と企業モデルは近年普及してきており、今後も広がり続けるだろうが、これら二つのモデルには限界がある。大半の中間支援組織は一つか多くとも二ないし三の都市で事業を行っているに過ぎず、その中には彼らがサービスを提供する組織の規模についてのガイドラインを設定しているところもある。例えば、おそらくこの範疇で最大規模の組織である Taproot Foundation は、僅か六つの都市でしか活動しておらず、最低でも年間予算が 35 万ドル以上で 3 人以上のフルタイム・スタッフを持つ非営利組織とのみプロジェクト開発を行う。

企業プログラムは、しばしば特定のニーズの領域 (例示できるのは、学校図書館と青年

の職業開発だけ) のみにきっちり限定されているし、特定の PR あるいは企業市民目的に沿うかあるいは既存の協力関係のあるところに限定されている。

これらの制約が、「どこにプロボノ支援を求めたらいいのわからない」と非営利組織が述べる不満の理由を幾分かは理解する鍵を与えてくれる。それはまた同時にプロボノ急行に乗車しようとする多くの組織に対して、彼ら自身が内部にプロボノ活動を管理運営する能力開発を行う必要があることも示唆している。そこで、非営利組織自体の内部にプロボノ管理運営能力を持たせるやり方を DIY モデルと呼ぶことにしよう。

もちろん、DIY 自体は真新しいものではない。多くの効率的な非営利組織は理事会のメンバーや寄付を提供してくれる組織あるいはコミュニティ内の個個人の専門技能をすでに活用している。しかし、ほとんどの場合、それは偶発的にその場限りで行われている。それに対して DIY プロボノ・モデルは意図的で戦略的なアプローチを提案する。これは伝統的なボランティアに対して通常なされるものと同じものだが、どの分野で専門的スキルを持ったボランティアが役に立つかを明確にし、次いで必要な能力を調達する組織的能力を高め、彼らを組織内に引き込み、彼らの参加するプロジェクトを管理運営してこれを成功させ、仕事をしてくれた専門家たちを顕彰することが必要だ。非営利組織の中に戦略的 DIY プロボノを行う能力を開発することは、そうしなければ見逃していたであろう中間支援組織や企業のプログラムをうまく活用することにも役立つだろう。

## 行動計画表

どうすれば非営利組織はその場かぎりのやり方から戦略的 DIV プロボノ方式へと転換できるのだろうか。

幸いにも、ツールや最良の模範事例は開発されており、これらが成功へのガイドラインを提供してくれる。

こうしたツールの一つは Corporation for National and Community Service が作り出したプロボノ・ボランティアの参画に必要な 4 つの段階を示したチェックリストである。以下に、その 4 つのステージを要約しよう。

### 1. 見極めの段階

コンサルテーションの性格を持つプロボノ・ボランティア活動は、多くの場合管理業務支援あるいは直接のサービス提供活動に関わるというよりもマネジメントの過程に関わるだけに、ボランティアを参加させるべきか否かの見極めは、非営利組織のあらゆるレベルの業務運営体、理事会までも巻き込んで行われるべきである。それぞれの業務運営体は、ボランティアに担ってもらった役割と責任を明確化しなければならない。

これに伴って、一例をあげれば、比較的少人数のプロボノ・ボランティア・チームが果たす役割のために非営利組織の各部門がこれまで直接のサービスを提供する大勢のボランティアの役割に対して用いてきた従来の流儀や管理者による監督のやり方を検討する必要があるのではなかろうか。ボランティアを受け入れる非営利組織のスタッフの能力もまた検討されなければならない。さらに、その組織がプロボノ・ボランティアを引き付けるだけの適切な企業およびコミュニティとの接触を保っているか、もしそうでなければ、それをどのように作り出していくかについても議論をすることが求められる。プロボノ・ボランティアの参加に伴って、スタッフの時間が取られることになるので、したがって、プロボノ・ボランティア・プロジェクトの管理能力、つまり中間支援組織がやることを自組織内部で行うという能力の問題を解決する必要がある。この見極めを通じて、管理部門はこれにかける時間は無駄にはならないこと、プロボノ・ボランティアを用いるメリットは費用やリスクを上回ることを確認することになる。

## 2. 計画の段階

スタッフあるいは有償のコンサルタントと対比してプロボノ・ボランティアによってどんなことが達成できるのかを判断するのが次のステージの重要な部分である。戦略計画やその他の経営計画が可能性のあるプロジェクトを発見する上で必要になる場合もある。仕事の範囲、スケジュール、必要とされる特殊技能などを明確化する作業工程を作成しなければならないし、またどのようにして高度の技能を持ったボランティアを見つけ出し、面接をして与えるべき職務への適性を審査するかについても技法を開発する必要がある。

## 3. 実際の参加の段階

プロボノ・ボランティアが効率的に仕事を進めるためには、一般のスタッフあるいは直接のサービス提供を行っているボランティアと全く同様に、ミッションを忠実に志向し、当該組織がどのように運営されているかを理解することが必要である。自分の参加しているプロジェクトが軌道に乗って進むためには、組織内の誰がプロジェクトを監督するか、また実績についての説明責任はどこに所在するかについての透明性も含めて、手順を決めた規則が必要である。ボランティア・チーム、プロジェクトに直接加わった内部スタッフおよびボランティアの活動によって影響を受ける可能性のある他の人々との間に開かれたコミュニケーションを保つ方法もまた欠かせない。

## 4. 評価の段階

プロジェクトの結果は、ボランティア活動の質の善し悪し、スケジュールおよび予算見積もりに対する実績等も含めて当初設定された目標に対してどうであったかが評価

されなければならない。なされた提案を遂行したかどうか、別の言葉でいえば実際の成果物が確かに生みだされたかどうかについても査定する必要がある。最後に、プロジェクト推進に貢献したチームのメンバーであるボランティアとスタッフの双方を顕彰しなければならない。

### プロボノ急行発車のベルが鳴り始めた。急いでご乗車を

プロボノ・ボランティア活動は非営利組織の経営を変容させるような革命を生み出す手助けをとなることができるだろうか。

おそらく、それは過大な願望だろう。しかしながら、ミッションを堅持し、プロボノ・ボランティアを活用する能力の開発を進める非営利組織が社会貢献の能力を大きく改善する可能性を持っていることを疑う余地はない。中間支援組織を活用するにせよ企業プログラムと協働するにせよ、はたまたはDIY方式を貫くにせよ、いずれにしてもすべての非営利組織は、プロボノ・ボランティアを参加させる方法を見つける行動計画を持つべきである。

プロボノ急行は発車しようとしている。乗車を急ぐべし！

(訳：青木利元<JIVRIーボランティア活動国際研究会代表幹事>)

*e-Volunteerism*: The Electronic Journal of the Volunteerism Community

ISSN: 1531-3794

<http://www.e-volunteerism.com>

Copyright 2000-2009

Energize, Inc., 5450 Wissahickon Ave., Philadelphia PA 19114

Phone: 215-438-8342, FAX: 215-438-0434

Energize' s free Website: <http://www.energizeinc.com>

Online Bookstore: <http://www.energizeinc.com/bkstore.htm>