

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

2021-12

(2021. 8. 10)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7

TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048

URL <https://www.scbri.jp>

SMBC日興証券株式会社の「プロボノワーク制度」

視点

2011年3月に発生した東日本大震災以降、信用金庫の間で地域活性化への取り組みや社会貢献活動が活発である。信用金庫は地域を支える構成員として、これらの活動に取り組むことが求められ、また日常業務との親和性も高いと考えられる。

本稿で紹介する「プロボノワーク」は、業務上培った専門知識やスキルを無償で提供する社会貢献活動の一つであり、欧米諸国では広く普及している。同制度を通じて参加者（プロボノワーカー）は、日常業務で獲得し得ないスキルの習得やキャリアの形成、さらには自社へのエンゲージメントの向上も期待される。そこで本稿では、2020年3月に「プロボノワーク制度」を導入したSMBC日興証券株式会社の取組事例を紹介する。2021年7月現在、4団体向けにプロジェクトが始動しており、プロボノワークに対する社内の広がりもみられるようになった。

要旨

- プロボノワークとは、自社の有する専門知識やスキルを活用して支援を求める団体などの課題解決をサポートする社会貢献活動である。
- SMBC日興証券株式会社は、サステナビリティ戦略を積極化させるなか、2020年3月にプロボノワーク制度を導入した。
- 公募を通じプロボノワーカーになった社員は、業務時間の20%までをプロボノワークに充てることが可能となる。
- これまで10プロジェクトを支援し、延べ88人が参加した（支援中を含む）。参加者の課題解決スキルの習得やモチベーション向上の面で効果は大きいと同社は分析している。

キーワード

SMBC日興証券株式会社、プロボノワーク、サステナビリティ戦略

目次

はじめに

1. プロボノワークの仕組み
2. SMBC日興証券株式会社の「プロボノワーク制度」
3. 取組内容
4. 導入に対する評価

おわりに

はじめに

2011年3月に発生した東日本大震災以降、信用金庫の間で地域活性化への取組みや社会貢献活動が活発である。信用金庫は地域を支える構成員として、これらの活動に取り組むことが求められ、また日常業務との親和性も高いと考えられる。

本稿で紹介する「プロボノワーク」は、業務上培った専門知識やスキルを無償で提供する社会貢献活動の一つであり、欧米諸国では広く普及している。同制度を通じて参加者（プロボノワーカー）は、日常業務で獲得し得ないスキルの習得やキャリアの形成、さらには自社へのエンゲージメントの向上も期待される。そこで本稿では、2020年3月に「プロボノワーク制度」を導入したSMBC日興証券株式会社の取組事例を紹介する。2021年7月現在、4団体向けにプロジェクトが始動しており、プロボノワークに対する社内の広がりもみられるようになった。

1. プロボノワークの仕組み

持続可能な社会の実現を目指すサステナビリティやSDGsに注目が集まるなか、わが国企業の間で「プロボノワーク」に取り組む動きが出てきた。プロボノとは、ラテン語で『公共善のために』を意味する pro bono publico の略で、社会的・公共的な目的のために、業務上培った知識やスキルを無償提供する社会貢献活動を指す。欧米諸国の法曹界などで浸透しており、わが国では2011年3月に発生した東日本大震災の復興支援活動を通じて知られるようになった。

企業が取り組む社会貢献活動にボランティア活動がある。ボランティア活動とプロボノワーク、さらにはビジネスの関係をみていくと、非営利目的の活動がボランティア活動およびプロボノとなり、ビジネスは営利目的の活動と位置付けられる（図表1）。次にボランティア活動とプロボノの違いは、ボランティア活動が特定のスキルを必要としないのに対し、プロボノは専門的な知識や技術、スキルが求められる。東日本大震災の復興支援活動では、がれき撤去などがボランティア活動だったのに対し、弁護士や司法

書士、医師などが行った専門家相談（無償活動）はプロボノに分類される。

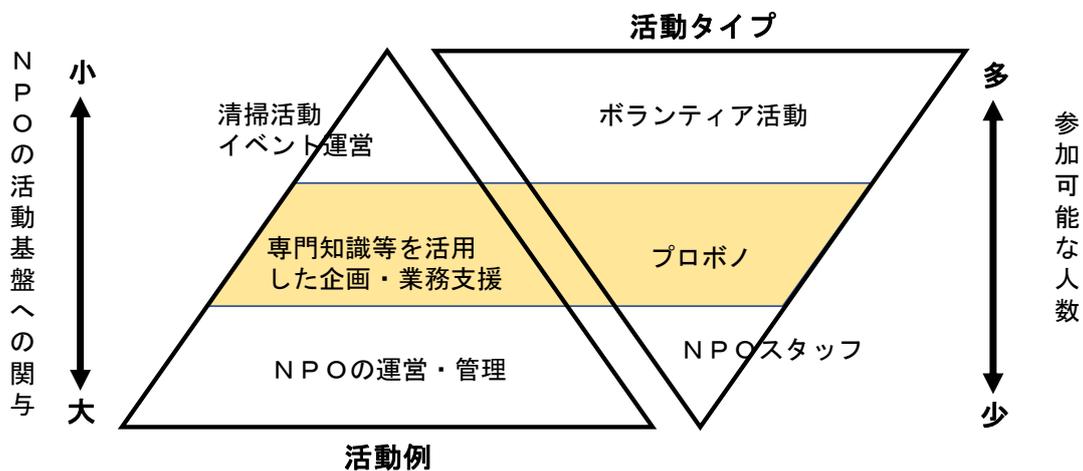
（図表1）ボランティア活動・プロボノ・ビジネスの違い

分類	ボランティア活動	プロボノ	ビジネス
目的	公共的・社会的な課題解決が目的、営利目的ではない。		営利目的である。
手段	スキルに限らず、幅広い参加方法がある。	専門的な知識や技術、スキルを活用する。	
対価	基本的に無償が前提となる。 （支援先団体が実費負担、第3者が負担等する「有償ボランティア」もある）。		何らかの方法で、利益を上げる見込みがある。

（備考）図表1から8までSMBC日興証券株式会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

プロボノとボランティア活動を支援（先）団体に対する関わり方で比較すると、プロボノへの参加にあたっては特定のスキル等に基づいて特定期間継続的な支援を念頭に活動する一方、ボランティア活動は特定のスキル等を要することなく単発的な活動に留まる性格があることから、プロボノは活動に対する関与の度合いが大きい（図表2）。その一方で、参加可能な人数や条件はボランティア活動より限られる。

（図表2）ボランティア活動とプロボノの比較（イメージ）



2. SMBC日興証券株式会社の「プロボノワーク制度」

（1）開始の経緯

SMBC日興証券株式会社は、2020年3月、一步踏み込んだ社会貢献活動を実現するため、業務時間の一部を用いた「プロボノワーク制度」を導入した（図表3）。もと

もと同社の属する三井住友FGが主体となって同様の施策（役職員ボランティアプログラム）に取り組んでいた。グループ各社から参加者を募り、社会課題の解決に取り組むNPOなどと連携して活動するもので、同社社員の参加実績もある。同社は同施策を高評価しており、より多くの自社社員に同様の活動を経験できる機会を提供したいと考え、同社独自の「プロボノワーク制度」を導入した。

(図表3) SMBC日興証券株式会社の概要

会社名	SMBC日興証券株式会社
本店所在地	東京都千代田区丸の内3-3-1
資本金	100億円
株主	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 100%
純資産	866,943百万円
人員数	9,538人 ※SMBC日興証券単体
国内営業拠点	129店舗

(備考) 2021年3月末

同社が同制度を導入した理由に、業務時間の一定程度の利用を認めることで社員の参加意識を高めることが挙げられる。また、同制度の導入目的は、①サステナビリティ戦略の実現、②社員教育・意識改革の場の提供、③多様な働き方の実現となる。

① サステナビリティ戦略の実現

同社は、『経営理念の実現を通じた社会課題の解決』を経営戦略の柱に位置付ける。同制度への社員の積極参加を促すことで、社会の持続可能な発展を実現させたいと考える。

アイデアや思いがあるものの経営基盤の弱さや人材が不足しがちなNPOに対し、平日の業務時間中に一定時間のまとまったリソースを提供することで、当該NPOの活動を後押しし、社会経済のさらなる発展に貢献するサステナビリティ戦略を実現する狙いがある。

② 社員教育・意識改革の場の提供

同社は、同制度を社員教育・意識改革の場と位置付ける。参加した社員は、日常業務では獲得し得ないスキルや経験を積むことができる。多人数を動員する従来型のボランティア活動より一歩踏み込んだ社会貢献活動に社員が携わることで、リーダーシップや課題解決スキルを獲得して欲しいと考える。

③ 多様な働き方の実現

同社は、業務時間の20%までを社会貢献活動に充てる制度の導入など、多様な価値観・働き方をする社員が活躍できる組織を目指している。多様性を認める会社とすることで、社員のモチベーションやエンゲージメントの向上も期待される。

（２）制度の仕組み

プロボノワーク制度は、社内公募により選定された社員がチームを組んで支援団体（NPO）の課題解決に取り組む制度である。同制度の仕組みは以下のとおりとなる。

① 事務局（主管部署）

同社の経営企画部サステナビリティ推進室が担当する。

② 活動期間

半年間を1サイクルとし、年2回（2期）活動を実施する。6月と11月に参加希望者を公募し、選定された社員は7月または1月に人事発令を受ける。これは通常業務に加えて、業務の一環として同活動に携わるので、人事異動の発令が必要となるためである。プロボノワーカーに選定された社員は業務時間の20%（週1日）を上限にプロボノワークに従事する。

③ 支援団体（NPO）

支援対象は、同社が選定する。支援団体の抱える課題のうち同社が専門性を発揮して支援可能なテーマ（プロジェクト）に対応する。支援団体は、同社がSDGs活動などで接点を持つ組織に加え、プロボノを専門とする認定NPO法人サービスグラントによる推薦も活用する¹。

④ 募集対象

募集対象は、役員を含む同社社員である（パート社員等を除く）。所属部署や勤務地、年次、役職などは問わない。

募集形態は、業務のなかで活動に取り組む参加形態（プロボノワーカー）と、業務時間外のプライベートの時間を使って参加する形態（サポーター）の2種類がある。参加を希望する社員は、業務の繁忙や自身のライフスタイルを勘案し、プロボノワーカーまたはサポーターのどちらかで申し込む。

⑤ 募集人数および条件

1支援団体につき6～7人の参加者（プロボノワーカーおよびサポーター）を募集する。プロジェクト単位での活動となるので、事務局は、支援団体およびプロジェクトの要件に応じて、参加人数やチーム編成を検討する。

なお募集の条件は、『ビジネスの企画・立案や、プロジェクトマネジメントの経験がある方』や『コミュニケーション能力が高く、チームプレーを重視される方』などとな

¹ 同団体のHPは、<https://www.servicegrant.or.jp/>

り、総じて活動への意欲を重視する（図表4）。

（図表4）求められるスキル・人物像（第2期公募の例）

- ビジネスの企画・立案や、プロジェクトマネジメントの経験がある方
- コミュニケーション能力が高く、チームプレーを重視される方
- 業務推進や、組織基盤強化のサポートができる方
- 好奇心とチャレンジ精神を持ち、バイタリティのある方
- 異業種の方たちと協働し、団体のさらなる成長を目指して一緒に働ける方

⑥ 選定

専用フォームによる応募書類の提出および事務局との（オンライン）面接の結果を踏まえ参加者を選定する。面談に要する時間は1人30分程度である。

⑦ プロボノワーカーの処遇

プロボノワーカーまたはサポーターに選定された社員は、事務局の運営するプロボノワークプロジェクトのチームメンバーとなる。プロボノワーカーは期間中、業務時間の20%までをプロボノワーク活動に充てることができる。

（3）制度導入時に課題となった点など

プロボノワーク制度の導入にあたり、同社内で課題となった点などを取り上げる。信用金庫が実際に同様の制度導入を検討する際の参考情報となろう。

① 支援団体との契約締結

支援団体に対する支援内容や個人情報の取扱いなどはプロジェクトによって異なるため、一律様式の契約締結に馴染まない。そのため、支援団体との間で協定書や機密保持契約の締結は個別対応とする。また業務の一環として活動するので、同社の会議室やパソコンなどを使用することは問題ないと考える。

② 労働力の無償提供の位置付け

同社社員の労働力を支援団体に無償提供することは、ボランティア活動やCSR活動の延長と位置付ける。

③ 参加しやすい仕組みづくり

同社のなかには、プロボノワークに消極的な考えを持つ所属長が当初はいたのも事実である。そこで応募にあたって、所属長を経由せず直接事務局に申し込む仕組みとした。選定後に事務局が所属長と調整する場合もある。

④ 参加者の人事異動

プロボノワーカーやサポーターが活動期間中、他部門に異動するケースもある。そこで異動にあたっては、異動先の上司に同制度の趣旨を伝え、理解や協力を求めるが、異動先の事情で継続参加が困難となることも想定する。これまで任期中に異動をした社員もいるが、異動後もプロボノワークに携わっている。

⑤ 参加者の偏りの可能性

企画段階で、営業部門における顧客対応・数値目標との両立が困難との意見もあり、応募が本社の非営業部門に偏る心配があった。しかしながら蓋を開けると、全国から応募があり、また、営業部門の社員が半数を占めた。性別や年齢、役職も多様であり、当初想定した社員の混成チームを編成できている（図表5）。

この理由として、プロボノワークはオンライン上でのミーティングを活用することで勤務地に関係なく参加できること、隙間時間を活用したミーティング参加や作業などが可能であること、自身のスキルアップや新しい経験を求める社員の受け皿となり得ることが挙げられよう。

（図表5）ミーティングの様子



（備考）SMBC日興証券株式会社提供

⑥ 労務管理の徹底

本業とのバランスや業務時間外で膨大な時間をプロボノワークに充てる社員の労務時間が懸念されたため、プロボノ活動に費やした時間の管理を行っている。

なお、第1期参加者に対する調査結果では、1週間の作業時間は、『週7.5時間未満だった』が64%、『だいたい週7.5時間程度だった』が32%となり、活動が大きな負担にはなっていないようである。

3. 取組内容

実際の活動は人事発令に合わせて開始となる。各チームはリーダーを決め、事務局と連携しながら具体的な支援活動に取り組む（図表6）。

専門性を活かすプロボノワークの特徴および昨年来のコロナ禍ということもあり、活動の大半はオンライン上で行われている。参加者はオンラインで会議を行い、会議結果

を踏まえて各自または複数人で具体的な資料作成などを行う。支援団体との打合せなども可能な限りオンライン上で行っている。そのため、地方からの参加者が活動面で不利になるといった問題は生じていない。

各チームの活動内容は、事務局発行のレポートに加え、中間報告会や最終報告会を通じて社内に広く還元している。

(図表6) 具体的な支援内容 (第2期)

支援団体 (団体の活動内容)	支援業務の内容 (タスク)
A 団体 (マイクロファイナンス機関)	<ul style="list-style-type: none"> ● 融資事業 (マイクロファイナンス) の推進支援 ● 会員事業の展開支援 (会員企業のプロボノチームとの協働推進) ● コーポレート機能強化 などから選定
B 団体 (社会的養護の対象となる若年者への支援)	<ul style="list-style-type: none"> ● 児童養護施設出身の子どもたちのキャリア教育に向けた支援 <ul style="list-style-type: none"> - インターン受入企業増加のサポート - HP掲載記事、団体紹介動画の作成
C 団体 (ホスピス・緩和ケア等の担い手の育成)	<ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍で影響を受けた事業戦略の見直しや、収益多様化のサポート <ul style="list-style-type: none"> - 中期ビジョン策定のアドバイス - 戦略実現のための実行計画支援
D 団体 (主に食物アレルギーの子どもへの誤食事故防止の啓発)	<ul style="list-style-type: none"> ● 主力事業の一部であるビブス事業の拡充支援 <ul style="list-style-type: none"> - 業務プロセスの改善、効率化 - 販路拡大のためのマーケティング

プロボノワークの最終目標は、社会課題の解決と同時に同社のカルチャー改革でもある。そのためにも、より多くの社員に対する周知と理解が必要と考えており、同社社長をはじめとする経営陣や参加者の上司にも報告会などへの参加を推奨している。

4. 導入に対する評価

(1) 実績

2020年3月から9月実施の第1期は2団体に32人が、2020年1月から6月実施の第2期は4団体に28人が参加した。2021年7月に開始した第3期には4団体に28人が参加中で、延べ人数では88人となる(いずれもプロボノワーカーとサポーターの合計人数)。繰り返しとなるが、プロボノワークに参加する社員の属性は多様であり、新たな人間関係の構築などに貢献している。

（２）同社の評価

プロボノワーク制度に対する同社の評価は総じて高い。同社は、共存共栄、革新性、親切で正直という価値観を創業時から大切にしており、プロボノワークの考え方とも相性が良い。また社会のインフラを担う金融機関として、NPOなどが抱える人材・資金不足という根本的な課題を解決する仕組みとしてプロボノワークが幅広く浸透することを期待する。

参加者の上司からの評価も高く、『自分の知識が社会貢献に活かされたといった意見や、通常業務だけでは会えない人と連携する良さといった意見を聞いて、ぜひ多くの人に参加して欲しいと思った』、『支援団体からの謝意を聞き、社員が素晴らしい貢献をしたのだと肌で感じ、管理職としては送り出して本当に良かったと思った』などの意見が寄せられた。

一歩踏み込んだ社会貢献活動として同活動は社内にも広がっており、例えば2020年度には同社支店と連携した支援活動も行われた（図表7）。

（図表7）支店との連携事例

- 主に神奈川県下の児童養護施設の子どもたちへの就労支援を行っているNPO法人Eに対して、より多くの子どもたちに自分らしい「働き方」を実現してもらうために、溝ノ口支店、戸塚支店、新百合ヶ丘支店の協力を得て、就労先企業の紹介・拡大に貢献した。

（３）参加者の反応など

プロボノワーク参加した社員は、日常業務とは異なる活動を、社内の他部門の社員と連携して実施することで、リーダーシップやスキル習得に繋がったと評価する。自身の日常業務が社会課題の解決の一端を担うことに自信を持ち、業務へのモチベーション向上、さらには同社に対するエンゲージメントも高まっている。

実際、第1期の参加者に対するアンケート調査の結果をみると、『自身の視野が広がったり、人間的成長につながった』などの回答が目立つ（図表8）。日常以外の人的ネットワーク構築や活躍の場を設けることで、同社社員の成長が期待される。

（４）今後の課題

この1年半はコロナ禍という特殊環境下での活動であり、参加者が一堂に介したり、懇親したりすることは難しかった。そのため、今後の課題として、リアルでの活動とオンライン上の活動の両立が挙げられる。

(図表8) 質問「プロボノプロジェクトに参加したことで、ご自身の考え方や生活にどのような変化や影響がありましたか？」 (単位：人)

項 目	そう思う	ややそう思う	あまりそう 思わない	そう思わない
自身の視野が広がったり、人間的成長につながった	11	13	1	0
人脈やネットワークが広がった	11	13	1	0
社会に対して役に立っているという実感が持てた	5	12	7	1
社会問題やNPO・地域団体に対する見方や考え方が変わった	12	11	1	1
ボランティア活動に関する興味関心が高まった	13	11	0	1

(備考) 第1期参加者に対するアンケート調査の結果

おわりに

信用金庫は地域のイベントや各種活動に携わることが多く、地域住民からの期待も大きい。特に、単純な労働力の提供だけでなく、金融知識を活かしたアドバイスなどのニーズは強いと言える。また、信用金庫は地域の構成員として、当該活動への参画についての親和性も高いと考えられる。

本稿で紹介したプロボノワークは、制度化の有無にかかわらず多くの信用金庫が既に取り組んでいると思料される。今後、さらなる活動活発化のため、新たに制度化するのも一案ではないだろうか。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈参考資料〉

- ・ SMBC日興証券ニュースリリース、ディスクロージャー誌等

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2021年度）

号 数	題 名	発行年月
2021-1	信用金庫の若年層取引の強化策 - 事前課題の集計結果 -	2021年4月
2021-2	信用金庫の本部組織改革への取組み - 事前課題の集計結果 -	2021年4月
2021-3	信用金庫と国内銀行の医療・福祉向け貸出動向とコロナ禍の環境下での医療機関の収益動向等	2021年4月
2021-4	2020年度の全国信用金庫主要勘定状況（速報） - 預金は7.1%増、貸出金は7.9%増とコロナ禍で高い伸び -	2021年4月
2021-5	信用金庫の高齢層取引の強化 - 事前課題の集計結果 -	2021年5月
2021-6	信用金庫の営業店人員の適正化 - 事前課題の集計結果 -	2021年5月
2021-7	信用金庫による補助金申請支援 -事業への理解をもとにウィズコロナの本業支援を-	2021年5月
2021-8	信用金庫の非対面チャネルの強化 - 事前課題の集計結果 -	2021年6月
2021-9	コロナ禍における信用金庫経営② - 事前課題の集計結果 -	2021年6月
2021-10	大和証券株式会社のベテラン層社員の活躍拡大策	2021年6月
2021-11	やさしく読み解くSDGs（1） - SDGsとは何者なのか -	2021年6月
2021-12	SMB C日興証券株式会社の「プロボノワーク制度」	2021年8月
2021-13	城南信用金庫におけるオンラインを用いた理事長と全職員の座談会について	2021年8月
2021-14	住友生命保険相互会社の「生産性評価制度」	2021年8月

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年7月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
21.7.2	内外金利・為替見通し	2021-4	物価の基調は弱く、日銀は当分の間、超緩和策を継続しよう
21.7.8	ニュース&トピックス	2021-31	2021年6月末の預金・貸出金動向(速報)ー信用金庫は預金4.9%増、貸出金4.4%増とさらに鈍化ー
21.7.14	ニュース&トピックス	2021-32	中小企業の過半数が「事業継続に危機感」ー全国中小企業景気動向調査の結果からー
21.7.15	中小企業景況レポート	184	4～6月期業況は厳しい水準のなかで改善進む【特別調査ー中小企業の事業継続について】
21.7.20	ニュース&トピックス	2021-33	国勢調査速報からみる信用金庫の営業地盤ー本店所在地で人口が増加している信用金庫は約4分の1にまで減少ー
21.7.28	産業企業情報	2021-5	全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向ー依然続くコロナ禍の被害、前向きな事業戦略を進める企業もー

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
21.7.2	信用金庫業界の概要と足跡	大阪市立大学 商学部	大野英明
21.7.6	信用金庫の歴史と最近の動向	目黒信用金庫	刀禰和之
21.7.13	事業承継問題への対応について	群馬県信用金庫協会	鉢嶺 実

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
 TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp
 URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)