



社会起業塾イニシアティブ  
インパクトレポート  
19年間の軌跡と成果を振り返る  
発行：NPO 法人 ETIC.  
執筆・監修：株式会社 風とつばさ  
発行年月：2021年10月



風とつばさ

IMPACT REPORT 2002-2020

# 社会起業塾イニシアティブ インパクトレポート

19年間の軌跡と成果を振り返る

## 目次

### 第1章 社会起業塾イニシアティブとは何か？

- 1. 複数の企業・団体による社会起業家支援「社会起業塾イニシアティブ」…… p04
- 2. 社会起業塾イニシアティブの歴史と発展…… p06

### 第2章 社会起業塾の意図とプログラムのユニークネス

- 1. なぜ社会起業家支援なのか？…… p08
- 2. 社会起業塾のユニークネスとは何か？…… p09
- 3. プログラムのもう一つの本質的価値  
～エコシステムとしての絶えまぬ変化と成長～…… p11

### 第3章 社会起業塾はどんな社会起業家を生み出してきたか？

- 1. データで見る社会起業塾…… p12
- 2. 卒業生の実例…… p18

### 第4章 卒業生の声から考えるプログラムの価値

- 1. プログラムに対する評価…… p26
- 2. エコシステムやネットワークの評価…… p33
- 3. 社会起業塾は社会起業家にどのような変化をもたらしたのか？…… p35
- 4. 社会起業塾は今後の日本に必要なか？…… p38

### 第5章 企業と社会起業家のパートナーシップ

- 1. NEC～「社会価値創造型企業」への転換とNEC社会起業塾～…… p40
- 2. 花王～企業理念の進化と花王社会起業塾～…… p45
- コラム：電通～プログラム・パートナーとして専門性を活かした支援～…… p52

### 第6章 伴走者視点での評価～コーディネーターの役割と価値～

- 1. コーディネーターとは何か？…… p54
- 2. コーディネーターの役割…… p55
- 3. もう一つのコミュニティ～支援者の成長～…… p57
- 4. 社会起業塾を超えた効果…… p58

### 総括 起業塾が生み出した価値とこれから

### Appendix 社会起業塾イニシアティブ 卒業生一覧



NPO法人ETIC.  
ソーシャルイノベーション 事業部 事業統括  
社会起業塾イニシアティブ  
事務局代表 番野智行

## ご挨拶

2002年にNEC学生NPO起業塾としてスタートした社会起業塾は、2021年度で20年目を迎えることができました。

過去19年間で輩出した卒業生は132名になります。なかには、優れた成果を実現し、さらなる理想に向けて活動を続けておられる方もいれば、なかなか思い通りにいかず苦闘の日々を過ごされている方もいます。自分自身に向き合った結果、事業を止め、新たな道を選択した方もいらっしゃいます。

まずは、こうした全ての卒業生の方々に事務局を代表してお礼を申し上げます。志や理想の実現に向けてチャレンジを始めた皆様が存在なくして、社会起業塾の今日までの継続はありえません。ベストを尽くして挑戦し、向上していく姿そのものが、周囲の人に影響を与え、社会の前進に寄与していることを私たちは信じています。私たちETICも、皆様と一緒にするなかで、本当に多くのことを学び、かけがえのない縁をたくさん頂いています。

また、こうした場が20年の長きにわたり継続できていることは、ご支援くださっている企業の皆様、メンターやコーディネーター、事務局として場を作ってきたくださったすべての方々のお力添えあってこそです。心よりお礼を申し上げます。

一方で、こうした挑戦と応援のエコシステムが積み上がってきたことへの価値については肯定的に捉えつつも、社会起業塾自体にまだまだ進化の余地があることは事実です。変化する社会状況の中で、その目的や戦略を問い直すことが重要なタイミングでもあります。

20年前と比較して、ソーシャルセクターの裾野は確実に広がりました。起業家として挑戦する人も、スタッフやボランティアとして関わる人も、支援者として関わる人も大幅に増えています。SDGsやESG投資の普及も背景に、企業セクターの変化も進みつつあります。

こうした変化の中で、次の10年間、社会起業塾はどんな役割を果たすべきなのでしょう。この問いに向き合うために、これまでの成果や価値、そして課題を総括したのがこのインパクトレポートです。

詳細は内容をご覧くださいと思いますが、最後に一つだけ、このレポートを手にとったくださった読者の皆様にお伝えしたい確信があります。それは、「社会起業塾の次のステージは、より多くのステークホルダーの皆様と一緒にエコシステムをさらに豊かにし、集合的な変化を起こしていくことが鍵である」ということです。

どのような形かはわかりませんが、よりよい未来の実現に向けて皆様と一緒にできる機会を頂けることを事務局一同楽しみにしています。



株式会社 風とつばさ 代表取締役 水谷 衣里  
(本レポート執筆・監修)

## 本レポートについて

本レポートは、社会起業塾イニシアティブの19年間にわたる取り組みを振り返り、その意義と役割、成果と課題を記したものである。

レポートの執筆にあたっては、プログラムの誕生から一貫して事務局を務めてきたNPO法人ETIC.や、パートナー企業各社とディスカッションを重ねながら思考を深めた。

執筆を担当した当方もまた、社会起業塾で6年間にわたり起業家に伴走し、その成長を支えてきた立場にある。したがって、本レポートは、プログラムの評価を意図した第三者による取りまとめではない。むしろ、プログラムの変遷、実態、起業家の成長と葛藤・苦悩を目の当たりにしてきた立場だからこそわかる内容を記し、そのプロセスを振り返りながら、プログラムが生み出した価値を言語化することを目指したものと読みいただきたい。

執筆に際しては、塾生たる社会起業家のみならず、パートナー企業、起業家を支えてきたコーディネーターや外部支援者、事務局といった社会起業塾のエコシステムを包括的に捉えることを目指した。社会起業塾の価値は、起業家の輩出だけでなく、生み出したエコシステム全体にあると考えたこと、また日本の社会起業家支援の草分けともいえる社会起業塾が日本社会に果たした役割は大きく、その価値と意義を矮小化することなく記したいと考えたことが、その理由にある。

本レポートを貫くキーワードはいくつかある。チェンジ・エージェントとエコシステム、コラボレーションとパートナーシップ、対話と自己受容、痛みと葛藤、オーセンティック。こうしたキーワード

が19年の歴史を振り返る中から立ち現れてきた。総括と展望では、社会起業塾が培ったエコシステムを集合的な変化に活かすことの必要性や、エコシステムに内在するアドバンテージ、そして集合的な変化を意図をもって生み出すために、乗り越えるべき課題が導き出された。

分析にあたっては、塾生たる起業家、メンター、コーディネーターなど、多くの方々にご協力をいただいた。お力添えいただいた全ての方に御礼申し上げます。

また、日本の社会起業家支援の軌跡において重要な意義をもつ社会起業塾の19年間の実践を、パートナー企業各社と事務局を担ったETIC.とともに振り返るといった稀有な経験をいただいたことに感謝したい。

関係者とディスカッションを重ねたとはいえ、執筆の責任は当方にある。プログラムが途中で大幅改編されていること、当時の担当者の不在により得られない情報があることなど、分析上の制約もあった。

誌面の都合上、寄せられた声すべてを取り上げられなかったことも事実である。掲載にいたらなかった声も、次なるプログラム改善へとつながるよう、オフィシャル・パートナーおよびETIC.にお預けさせていただいた。

本レポートを通じて、読者の皆さまには、多くの関係者に気づきと学び、数多の出会いをもたらした社会起業塾というエコシステムの価値を少しでも感じていただければ幸いです。

そして社会起業塾が培ったエコシステムのさらなる進化を、心から楽しみにしたい。

### 〈読者の方へ〉

「社会起業塾イニシアティブ インパクトレポート」は、イニシアティブの全体を対象とした「全体版」と、花王社会起業塾にフォーカスした「花王版」の2種類が存在しています。本レポートは、全体版にあたります。花王版をお読みになる場合は[花王社会起業塾ウェブサイト](#)をご参照下さい。本レポートに関するお問い合わせ先：incu@etic.or.jp

## 数字で見る社会起業塾

### 社会起業塾が支援した社会起業家

→詳しくはp04～へ

NECや花王、電通など、複数の企業・団体によるプラットフォーム形式で運営されている社会起業塾イニシアティブ。前身のNEC学生NPO起業塾(2002年)を含めると卒業生の総数は132名にのぼり、うち86%の卒業生が現在も事業を継続している。



社会起業塾の  
卒業生数

132名

(2002年～)



卒業生の  
事業継続率

86%

### 塾生の成長と成果

→詳しくはp12～へ

卒業した社会起業家の多くは、継続的に事業を成長させている。また自団体の事業拡大のみならず、国や自治体の政策・事業に影響を与えたり、ノウハウの水平展開を実現するなど、ステークホルダーと連携・協働しながら社会の変化に貢献している。

### 予算規模からみた平均成長率



約4倍

(2012年度以降の卒業生47団体)



### 国や自治体の政策や事業に影響を与えた団体

〈国レベル〉 23% 〈自治体レベル〉 54%

社会起業塾イニシアティブ  
全体105団体中

### ノウハウや事業モデルを他地域や他団体に移転した経験がある団体

54%

社会起業塾イニシアティブ  
全体105団体中

### 伴走者の役割と価値

→詳しくはp54～へ

社会起業塾では、コーディネーターが塾生の成長を支える存在として採択から卒業まで伴走する。この仕組みは起業家の行動と学習を促進するとともに、多くの支援人材の育成・輩出にもつながった。

### 塾生にとっての価値

→詳しくはp26～へ

2012年度から2019年度の社会起業塾生52名に対するアンケートでは、社会起業塾への参画がもたらしたポジティブな影響を9割以上が支持する結果となった。

### 自分自身に良い影響があった

96%

### 事業・団体に良い影響があった

90%

### 企業とのパートナーシップ

→詳しくはp40～へ

企業による社会課題解決や社会価値創造の重要性が高まる中、社会起業塾の卒業生がパートナー企業の社員と対話する機会が増え、連携や協働も生まれている。

### プロボノ参加者数(NEC)

(例：株式会社Helte、2020.5～2021.5)

120名超

### 対話イベントの参加満足度(花王)

96%

### コーディネーター経験者の人数

46名

第1章では、社会起業塾イニシアティブの全体像を概説するとともに、プログラムの誕生から現在までの経緯を追う。

## 1. 複数の企業・団体による社会起業家支援「社会起業塾イニシアティブ」

社会起業塾は、2002年にETICとNECの協働が始まったことをきっかけに誕生した。現在は、複数の企業が参画する社会起業家支援のプラットフォーム「社会起業塾イニシアティブ」として運営されている。本章ではその全体像と、沿革および変遷について記載する。

### (1) 社会起業塾イニシアティブの全体像

社会起業塾イニシアティブ（以下、社会起業塾と表記）とは、2002年にNPO法人ETIC（以下、ETICと表記）と日本電気株式会社（以下、NECと表記）の協働から始まった複数の企業が参画する社会起業家育成・支援の仕組みである。

社会課題解決を担う次世代の起業家が互いに切磋琢磨する環境を整えることを通じてその成長を後押しするもので、2021年4月時点で計132人の社会起業家（以下、起業家と表記）が巣立っている。

プログラムは、NECや花王株式会社（以下、花王と表記）をはじめとする「パートナー企業」の sponsorship と協力によって支えられている。

社会起業塾では、事務局であるETICが公募を行い、パートナー企業はそれぞれの理念や事業テーマに沿った起業家を选拔する。选拔された起業家は「塾生」として半年から7か月ほどの集中的な支援を受ける。

支援を行うのはメンターやコーディネーターと呼ばれる人材で、ETICのハンドリングのもと、幅広いアクターが学び合うエコシステム※が形成されている。

※ エコシステムとは、もともと生物学の用語で「生態系」を意味する。近年はビジネス用語としても使われており、個々の企業や製品を超えて、人と組織、それをつなぐ関係性やノウハウが連携・協業しながらひとつの市場や業界を構成するさまや、それが全体として成長や衰退を繰り返すさまを表現している。

### (2) 3つの特徴

社会起業塾の特徴は、以下の3点にある。

#### ① 学びと実践の往復

社会起業塾では、塾生である起業家の思いを事業計画に落とし込み、仮説検証を通じて事業を磨くことを重視している。プログラムではメンターや社会起業家の先輩から学ぶ機会が設けられており、また各起業家の現場での実践をコーディネーターが支えている。起業家は学びと実践との往復を通じて、事業の仮説をブラッシュアップするとともに、根底にある自らの思いや志を確認し、起業家としての基礎を築いている。

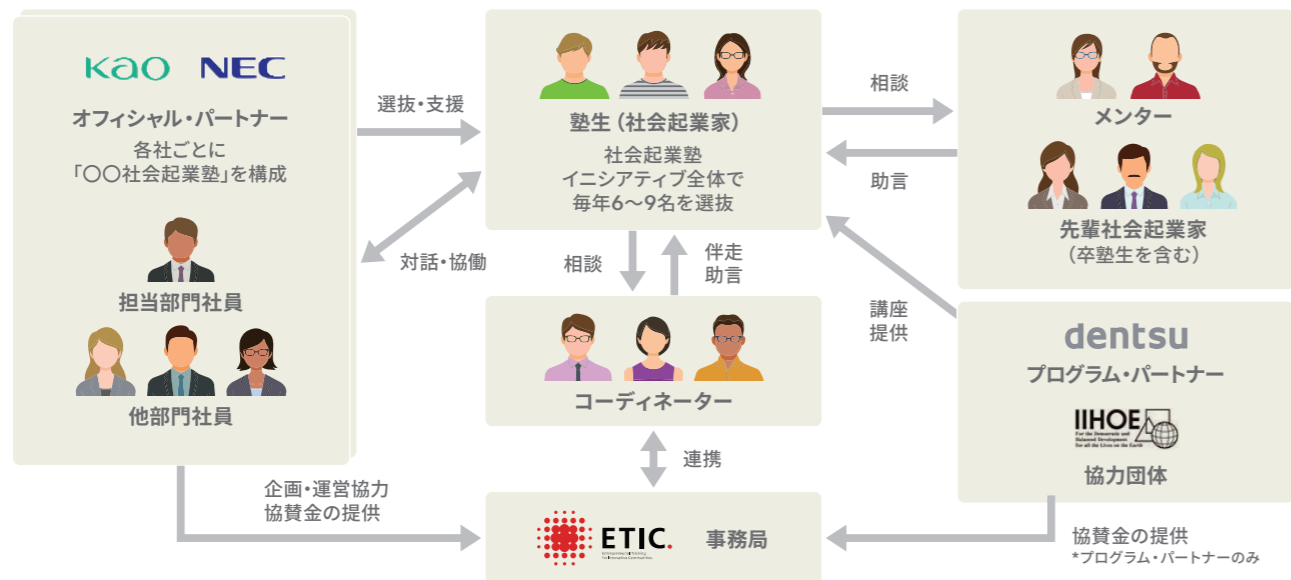
#### ② 社会起業家に向き合う伴走者の存在

社会起業塾では、コーディネーターが採択された起業家に伴走する。コーディネーターは起業家の悩みを受け止め、ネットワークを広げ、知見整理のための壁打ち役を担う。これによって起業家は成長スピードを加速させる。また事務局を務めるETICは、創業以来築いてきた起業家支援の知見とネットワークを塾生に還元し、その成長を支えている。

#### ③ 事業の成長を助けるネットワークの存在

プログラムでは、パートナー企業の強みを活かした学びの機会の提供や、パートナー各社に所属する社員との対話の機会が提供されている。事業内容やステージによっては、パートナー企業と事業面でのコラボレーションが生まれるケースもある。

図表1 社会起業塾イニシアティブとは何か？（全体像）



### (3) プログラムのフロー

社会起業塾のプログラムは、19年の歴史の中で少しずつ変遷を遂げているものの、図表2に示したようにおおむね5つのステップで構成されている。書類選考で選ばれた起業家は、予科プログラムを経て最終選考に臨む。最終選考で採択された起業家は「塾生」と呼ばれ、約7か月間の集中的な支援を受ける。

### (4) プログラムを支える生態系

社会起業塾には、①社会起業家、②メンター、③コーディネーター、④事務局、⑤パートナー企業・団体の5つのアクターが存在し、それぞれが相互に作用・協力しながら社会課題の解決と新たな価値創造に挑んでいる。

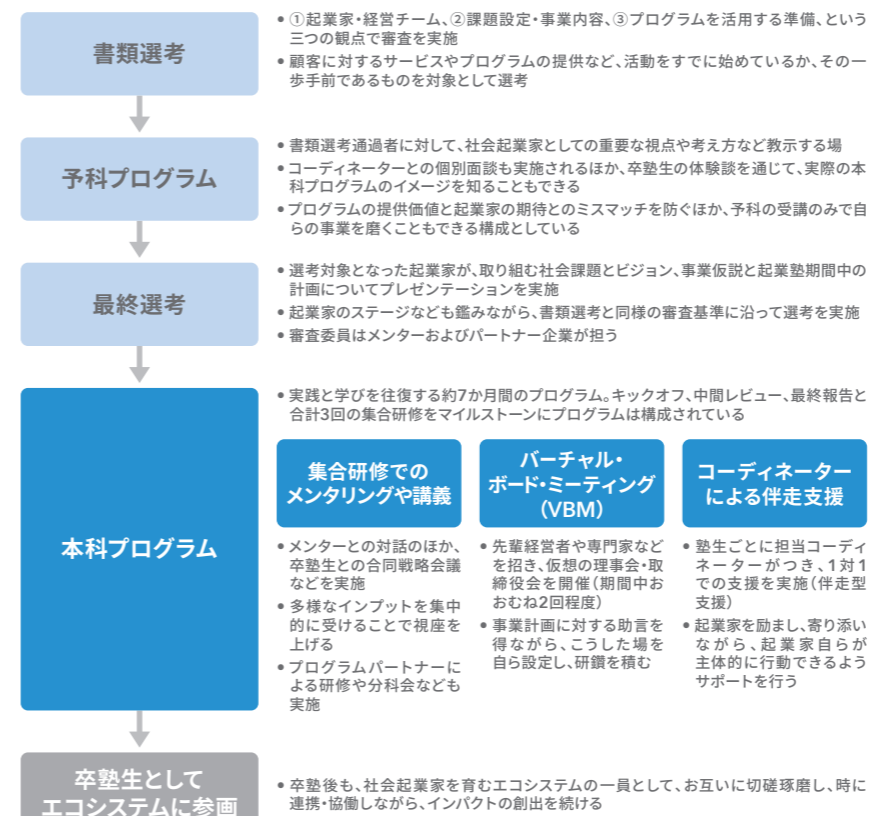
#### ① 社会起業家

自ら率先して社会と組織の変革を推進していく存在。志と事業活動を触媒として、周囲の力を引き出していく。社会起業塾生は全国から公募によって選ばれ、おおむね40歳以下の起業家を対象としているが、事業内容や事業ステージ、本人の特性によってはこの限りではない。

#### ② メンター

起業家に対し、考えるべき問いを投げかけ、アドバイスを提供する存在。年度ごとに状況は異なるものの、毎年3名から5名程度の先輩経営者がその役割を担う。経営や事業に関する実践的なアドバイスを行うとともに、塾生の視座を引き上げ、ぶれない軸や課題の本質と向き合う粘り強さを塾生が身につけられるよう支える役割を担う。

図表2 プログラムのフローとステップ



※2020年度のプログラムをベースに作図

### ③ コーディネーター

塾生である社会起業家に寄り添い、壁打ち役として伴走する存在。塾生1名につき、1名のコーディネーターがつき、起業家の成長を支える。支援期間中のマイルストーンとなるキックオフ研修などの集合研修時はもちろん、後述するバーチャル・ボード・ミーティング (VBM) の進行サポートやアジェンダ設定などにおいても、相談役として機能している。コーディネーターは外部から招へいする場合と、ETICスタッフが担当する場合の双方がある。

### ④ 事務局

社会起業塾の運営の担い手として、全体の企画および進行管理を担う。企画立案、公募や選考に関わる事務、期中のプログラムの運営・遂行、パートナー企業とのコミュニケーションなど、運営に関わる中核的な役割を果たす。事務局は社会起業塾開設時から一貫してETICスタッフが担っている。

### ⑤ パートナー企業・団体

社会起業塾の趣旨に賛同し、プログラムを支える企業・団体を指す。社会貢献の一環としてプログラムを資金的に支えるだけでなく、社会起業家との対話や連携・協働を通じて、社会課題の解決に向けた取り組みをより深く理解し、自社のサステナビリティ向上や社会的価値向上に向けた事業開発、あるいは人材育成などといった中長期的な成果を得ることを目的として参画している。塾生を選考・採用する「オフィシャル・パートナー」と、趣旨に賛同し、自社の強みを提供することでプログラムを支える「プログラム・パートナー」の二つのパターンがある。

加えて、社会起業塾の初代塾長であった川北秀人氏が代表を務めるIHHOE[人と組織と地球のための国際研究所]が、「協力団体」としてプログラムや講座の企画・実施に協力している。

図表3 パートナー企業・団体一覧

現在のパートナー企業・団体 (2021年4月時点)
【オフィシャル・パートナー】
●日本電気株式会社 (NEC) (2002年～)
●花王株式会社 (2010年～)
【プログラム・パートナー】
●株式会社電通 (2010年～)
【協力団体】
●IHHOE[人と組織と地球のための国際研究所] (2002年～)
過去のパートナー企業・団体
【オフィシャル・パートナー】
●横浜市 (2010年～2013年)
●エヌエヌ生命保険株式会社 (2015年～2016年)
●株式会社NTTドコモ (2016年～2018年)

## 2. 社会起業塾イニシアティブの歴史と発展

社会起業塾の歴史は、2002年にさかのぼる。

誕生から、複数企業・団体の参画を受けたイニシアティブへの発展、そして現在に至るまでの変遷をみていきたい。

### 社会起業塾のアイデアの源泉

#### 社会起業向けビジネスプランコンテスト「STYLE」

きっかけは一つの新聞記事だった。  
2001年、ETIC. および賛同する有志によって、社会起業向けビジネスプランコンテスト「STYLE」が誕生した。STYLEは、「若き挑戦者たちが集う場」として始まった、日本で初めてのソーシャルベンチャーを対象とするビジネスプランコンテストだった。  
STYLEは、当時の世界的なソーシャルベンチャー支援のムーブメントを意識しつつ、意志ある若者による社会変革と創造の場をつくることを掲げていた。  
この「STYLE」が、当時NECで社会貢献を推進する役にあった担当者の目に止まった。担当者は1990年代、米国に駐在した経験を持っていた。駐在当時、米国における製造業の衰退と社会変革の必要性、そしてそれを支えるソーシャルベンチャーの存在に強いインパクトを受けていた担当者がETIC.に赴き、2002年に社会起業塾の前身ともいえる「NEC学生NPO起業塾」が誕生した。

### 日本で初めての社会起業家の学びの場、そして登竜門の誕生

「NEC学生NPO起業塾」としての1年間の試行を経て、「より具体性を持って社会変革の担い手を支えること」を重視すべきではないかという意見がNECとETIC.の双方から出され、2003年に誕生したのが「NEC社会起業塾」だった。  
社会起業塾は、塾長に市民活動や社会的企業の支援に取り組んでいたIIHOE【人と組織と地球のための国際研究所】代表の川北秀人氏を迎え、ビジネスプランへのアドバイスという性格から、実際に事業をおこす若者にフォーカスし、相互的な学びの場をつくることへとシフトした。また起業家たる若者を中心に置きながらも、それを支える生態系を豊かにすることで、日本に社会変革のムーブメントをより広く起こすことを目指してNEC社会起業塾はスタートした。



事業のビジョンや戦略、計画について徹底的に議論する集合研修の様子(2008年)

### 他地域への水平展開～「東海若手起業塾」の誕生～

社会起業塾としての実績を少しずつ積み重ね、社会起業家を支援するエコシステムが少しずつ積み重なっていくなかで、他地域でも同様のプログラムを展開しようという機運が生まれた。こうした中、誕生したのが「東海若手起業塾」である。  
2008年にスタートした東海若手起業塾は、グループ創業100周年を迎えたブラザー工業株式会社の協賛を得て誕生した。そのねらいは、東海地域の社会課題解決や地域活性化に取り組む若手起業家を支えることにあった。  
社会起業塾がETIC.というひとつのNPO法人が運営の中核を担うのと異なり、東海若手起業塾は、東海地域で起業支援・若者支援に取り組むNPOなどと、ETIC.が実行委員会を形成して運営を行う形式がとられた。先輩起業家や専門人材がメンターとして参画するほか、ブラザー工業株式会社の社員によるプロボノ支援も行われるなど、社会起業塾のDNAが地域に展開し、独自の発展を遂げた例だといえる。

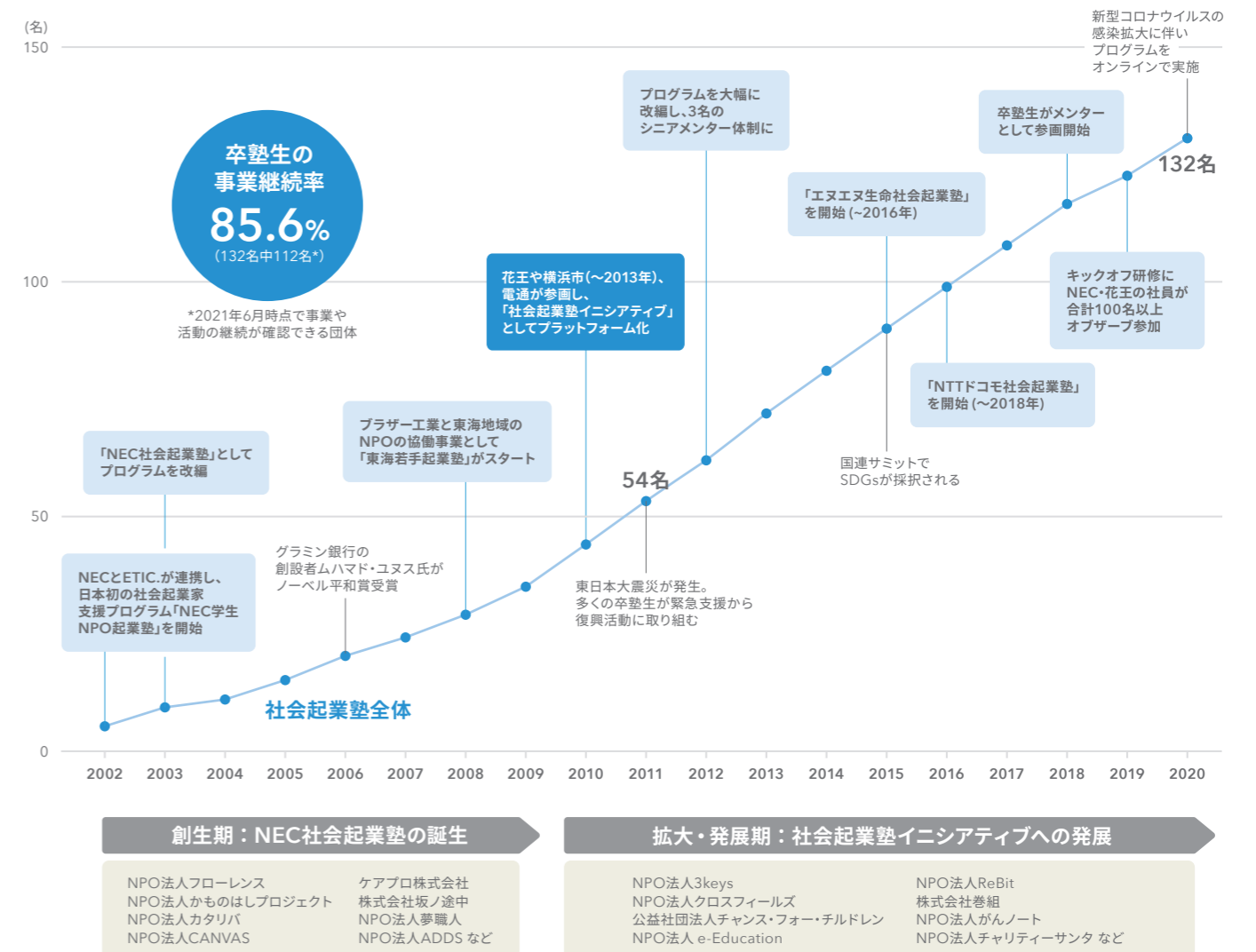
### 花王、横浜市、電通の参画～社会起業塾イニシアティブへの発展～

NEC社会起業塾の誕生から7年後の2010年、大きな転機が訪れた。NECに加えて、花王と横浜市が、パートナー企業・団体として参画を決めたのだ。これによって従来の「NEC社会起業塾」に加え、「花王社会起業塾」「横浜社会起業塾」が誕生するとともに、これら三つが一体となり、「社会起業塾イニシアティブ」が構成され、社会起業塾は新たなスタートを切った。  
この年からは、株式会社電通(以下、電通と表記)がプログラム・パートナーとして参画した。NEC・花王・横浜市といったパートナー企業とは異なり、プログラム・パートナーは、起業家の支援枠をもたないが、プログラム全体を自社の専門性を活かして支える立場を取っている。この年からは、電通がかねてからNPO向けに実施してきた「伝えるコツ」セミナーを社会起業塾生を対象に実施することとなり、プログラムのさらなる充実が図られた。  
複数のパートナー企業・団体が参画したことで、全体の塾生数は増加をみせた。またETIC.のスタッフによって担われていたコーディネーターによる伴走も、外部からの招へい者を加えて体制を充実させた。さらにはメンターの数も増加し、社会起業塾の生態系は一気に広がり、豊かさを増していった。



プログラム・パートナーである電通は「伝えるコツ」セミナーを毎年塾生向けに提供

図表4 プログラムの沿革と塾生数の推移



### パートナー企業の更なる拡大

2015年にはエヌエヌ生命株式会社(以下、エヌエヌ生命と表記)が、2016年にはNTTドコモ株式会社(以下、NTTドコモと表記)が参画するなど、社会起業塾のパートナー企業はさらなる広がりをみせていった。一方で、社会起業塾に参画したパートナー企業が、のちに社会起業塾以外の別のプログラムをETIC.とともに立ち上げる例や、独自の施策・政策へとシフトする例など、分化・発展もみられた。例えばエヌエヌ生命は、社会起業塾での経験を踏まえて支援対象者を家業の担い手となる若者にシフトし、「家業イノベーション・ラボ」をETIC.とともに立ち上げた。こうした変化は、ソーシャルベンチャーに関する育成・支援の取組みが多様化した結果によるものであり、直接的な連携の有無や濃淡に違いはあれど、社会起業塾の持つコンセプトやユニークネスが、それぞれに進化・発展しているものといえる。



複数のパートナー企業が参画することで豊かな学びと生態系が育まれている

前章では社会起業塾の全体像をみてきた。

ではなぜ社会起業家支援なのか。それによりどんなインパクトを生み出そうとしているのか。

第2章ではその意図や背景、そしてプログラムとしてのユニークネスを読み解いていく。

## 1. なぜ社会起業家支援なのか？

なぜ、社会起業家支援なのか。

その理由は、チェンジ・エージェントとしての社会起業家を育て、その成長を支える生態系を育むことで、社会のより良い変化を加速させようという思想にある。

### (1) チェンジ・エージェントとは何か ※黄色下線はポイントをハイライトしたもの

社会起業塾では、育むべき社会起業家を「**セクターを越えた多様な人々の力を引き出しながら、課題解決を加速させていく変革の担い手(チェンジ・エージェント)**」と位置づけている。

チェンジ・エージェント(change agent)とは、元来、「変革の仕掛け人」、あるいは「変革の触媒としての役割を担い、ある組織内に必要な変革を促していく存在」を表す。

社会起業塾では、「社会に必要な変革を促すエージェント(代理人)」としての役割を、社会起業家がつべき特性の一つとして捉えている。これは、「課題の本質をとらえ、セクターを越え、関わる人々の力を引き出しながら、社会の仕組みそのものを変革する担い手」として社会起業家を捉えていることを意味する。

チェンジ・エージェントは、手法ありきで事業を組み立てない。また、固定的なビジネスモデルに囚われることをしない。

当事者や真の受益者の課題やニーズに向き合い、課題解決に柔軟に取り組む。また、異なる組織、あるいは異なるセクターの人々と対話し、信頼関係を醸成し、時には変化への適応を余儀なくされる人・組織の怖れや葛藤を理解しながら、より良い課題解決への道筋をともに見出す。そして何より、社会課題を構造的に把握し、本質的な変化を促すことを目指す。

チェンジ・エージェントにとって、自団体の事業の成長・拡大はひとつの目的であるが、手段に過ぎない。重要なことは、社会課題の構造や本質を理解したうえで、最も有効な課題解決方法を見出し、それに向けて必要な変革を加速させることにある。

### (2) チェンジ・エージェントとしての社会起業家の育成

社会起業塾では、こうしたチェンジ・エージェントとしての社会起業家を育てることが、複雑性が高く、変化の激しい社会に必要な変革を、より強くより持続的に促していくうえで、本質的に重要だと考えている。つまり、社会起業塾は「社会課題をビジネスの手法を用いて解決する人を育てる塾」ではなく、「**チェンジ・エージェントとしての社会起業家にフォーカスし、そのチャレンジと成長を支えるための場**」として位置づけられている。

図表5 チェンジ・エージェントとしての社会起業家が果たす役割



セクターを越え、関わる人々の力を引き出すことは社会起業家の重要な役割

## 2. 社会起業塾のユニークネスとは何か？

社会起業塾のユニークネスはどこにあるのだろうか。

「チェンジ・エージェント」たる社会起業家を育む観点から、どのようにプログラムをデザインしているのだろうか。

### (1) 2つのユニークネス

社会起業塾には、図表6に示す2つのユニークネスが存在すると考えられる。

#### ① 人へのフォーカスを基本としていること

一つ目のユニークネスは、「**人へのフォーカスを基本としていること**」である。

一般的な起業・創業支援では、法人設立の手法解説や相談、ビジネスプランの策定支援、資金調達やインキュベーション施設を通じたスペース提供などが支援策の中心を占める。しかし社会起業塾では、こうしたテクニカルなサポートや、物理的な資源提供、情報提供ではなく、塾生たる起業家本人の成長や内面の問いかけにフォーカスを置いている。

この理由は、「**創業期の起業家にとって、自分の内側と向き合い、自らのエネルギーの源泉を確認すること、そしてそのエネルギーを事業の成長へより良く転換させることが、結果として事業の成長や持続可能性の向上につながり、社会への波及効果を高める**。」という仮説を持って、社会起業塾が運営されていることにある。

社会起業塾が目指すのは、チェンジ・エージェントとしての社会起業家の育成である。社会課題の本質をとらえ、異なるセクターと対話を重ねながら課題解決を導き出す起業家を育むためには、起業家の内的な動機を確認し、揺るぎのない軸として確立する必要がある。

こうした観点から、社会起業塾では、メンターやコーディネーターからアドバイスを得ながら、起業家自身が自らに問いかけること、「同期」である塾生相互の関係性を通じて切磋琢磨すること、そして実践と思考を通じて自らのエネルギーの源泉を確認する機会として、社会起業塾という場を活かすことを、塾生に促している。つまり、「人」にフォーカスし、起業家としての軸を定める機会を提供することで、事業の持続可能性と社会的な波及効果を高めるアプローチをとっているのである。

#### ② 社会との呼応を重視していること

もう一つのユニークネスは、「**社会との呼応を重視していること**」である。社会起業塾では、しばしば「天動説から地動説へ」というフレーズが登場する。これは、起業家が「やりたいこと」や「できること」のみにフォーカスするのではなく、社会の側から求められること(ニーズ)を徹底的に掘り下げ、事業を磨き上げるスタンスを指す。<sup>※</sup>

創業期の社会起業家の場合、自らの原体験や試行を通じて得られた喜びや達成感、他者からの感謝、危機感や使命感、切迫感などをエネルギーの源泉として、アクションを始めるケースがまみられる。こうしたエネルギーは、事業をドライブする原動力になる一方で、過度な集中ゆえのバーンアウトや、個別具体的な体験であるがゆえの排他性や独善性、先入観につながる危険性をもつ。

そこで社会起業塾では、起業家が自らの持つ問題意識を社会に照らし合わせ、顧客である受益者や対象者・当事者の声を聴き、事業の想定や仮説を徹底的に見直すことを促す。こうすることで、**社会課題を客観的に捉え、「表層としての現象」ではなく「構造」として捉える力を獲得すること**が目指されている。

なおここでいう「顧客」とは、単にサービスを消費する存在ではない。起業家が対峙する課題の当事者、あるいは課題解決や価値創造によって便益を受ける受益者を「顧客」として捉えている。つまり、「対価を受け取り、サービスを提供する主体=顧客」と単純に捉えるのではなく、チェンジ・エージェントたる社会起業家が、「仕えるべき」「力を尽くすべき」対象を「顧客」と捉え、事業を組み立てることが意識されている。こうした視点からも、社会起業塾では、顧客が抱える問題やニーズを徹底的に掘り下げ、理解し、事業を組み立てることが求められているのである。

<sup>※</sup> このフレーズの詳細について、詳しくはIIHOE発行の「ソシオ・マネジメント 第1号」(2021年に増補改訂版発行)を参照されたい。本テキストは教材として社会起業塾生に配布されており、著者は社会起業塾の初代塾長であり、現在も講師・メンターを担う川北秀人氏。

図表6 2つのユニークネス

- ① **人へのフォーカスを基本としていること**
  - ✓ 起業家本人の成長に焦点を当てることで社会に必要な変革を持続的・効果的に生み出す
- ② **社会との呼応を重視していること**
  - ✓ 課題の構造やニーズを知ることによって、より良い解決策を導き出す

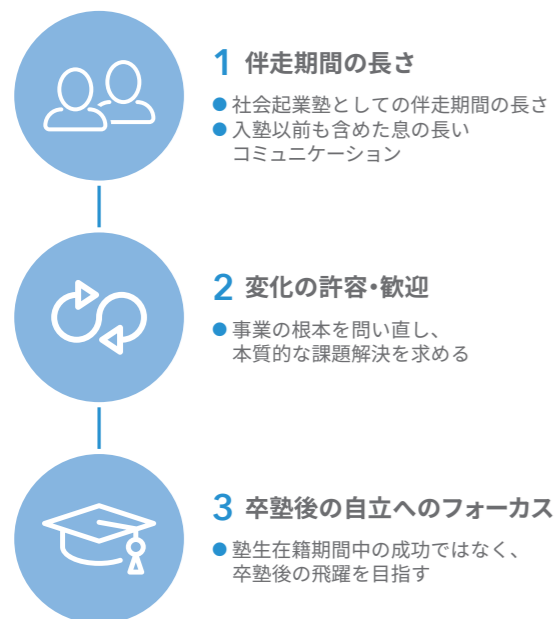


メンターやコーディネーターとの対話を繰り返す

(2) ユニークネスはどのように支えられているのか？

では、こうした社会起業塾のユニークネスはどのように支えられてきたのだろうか。より正確に言えば、社会起業家を単に「社会的な事業を行う人」として捉え、成長を促すのではなく、「チェンジ・エージェント」として自ら成長する機会を提供するために、何が重視されてきたのだろうか。ここではその答えを、1) 伴走期間の長さ、2) 変化の許容・歓迎、3) 卒塾後の自立へのフォーカス、と捉えたい。

図表7 ユニークネスを支える3つの要素



1) 伴走期間の長さ

1点目の「伴走期間の長さ」にはふたつの意味がある。一つ目の意味は、「プログラム期間中の伴走期間の長さ」である。社会起業塾のプログラムは、約7か月間の伴走支援を前提としている。2012年度から始まった「予科制度」も含めると、さらに期間は長くなる。この期間設定は、創業期における伴走支援としては、比較的長く、濃いものだという。もう一つの意味は、「採択前も含めた息の長いコミュニケーション」である。ETICでは、社会起業塾以外にもさまざまなプログラムや場を設けている。プログラムによってその内容は異なるが、それぞれのプログラムごとに、起業家への伴走やメンタリング、面談が常に行われている。そしてこの取り組みは、ETICの19年にわたる実践とプログラム数・スタッフ数の拡大によって、歳月を経るごとに強化されてきた歴史がある。社会起業塾にエントリーする起業家の中には、社会起業塾以前からETICと出会い、プログラムに参加してきた例も少なくない。つまり、伴走支援の長さとは、採択後の伴走のみならず、それ以前も含めた息の長いコミュニケーションも含んでいる。

2) 変化の許容・歓迎

社会起業塾では、エントリー時点でのビジネスプランを“そのまま”遂行すること、あるいは拡大することを必ずしもよしとしていない。むしろ、事業の根本をもう一度問い直し、本質的な課題解決につながっているか否かを問う。

入塾以前に考えてきた成長シナリオをゼロベースで見直し、抜本的に変更するケースも少なくない。一般的なビジネスプランコンペや助成金審査などが、入塾時点でのプランの質を問い、その実行力を中心に採択可否を判断すること、あるいは採択後に遅滞なく実施することを求める傾向があるのに対して、変化を許容するだけでなくむしろ歓迎するというスタンスは異質ともいえる。

3) 卒塾後の自立へのフォーカス

社会起業塾では、「塾生」としての在籍期間中に成功をおさめることを重視していない。むしろ、塾生である期間中には、問いを深め、アクションを通じて仮説検証を行い、起業家の周囲にある生態系を広げ、事業の根幹を支えるエコシステムを形成することに力が置かれている。

実際、社会起業塾の卒塾生の中には、卒塾から数年の後に、日本を代表するソーシャルベンチャーとして成長を遂げるケースがみられる。また、塾生期間中に得られた出会いを活かし、自団体の理事やアドバイザー、主軸となるスタッフを確保し、事業を拡大したケースや、社会起業塾卒塾後にパートナー企業とのタイアップが生まれたケース、他の支援組織からの大規模な助成や寄付・融資に繋がったケース、非資金的支援を得られたケース、行政との連携が飛躍的に増加したケースなどがみられる。

以上のように、社会起業塾のユニークネスは、プログラム参加期間の前後も含めた時間軸の中で成立している。

短期間でのアウトプットや成果を過度に求めず、社会起業家の育成に時間をかけて向き合うことを理解し、協働を続けてきたパートナー企業の存在が、現在の卒塾生の活躍やプログラムの継続的な進化につながっていることも最後に言及しておきたい。また、こうした姿勢が、結果としてパートナー企業と社会起業家との間にどのような連携・協働を育んだのか、第5章でその詳細を述べる。



卒塾生も参加しての合同事業戦略会議は、新しい仲間との出会いの場でもある

3. プログラムのもう一つの本質的価値  
～エコシステムとしての絶えまぬ変化と成長～

ここまで社会起業塾のユニークネスを、「チェンジ・エージェントを育む場としての価値」という観点からみてきた。しかしこれは、社会起業塾が有する価値の一側面に過ぎない。

社会起業塾にはもう一つの本質的な価値がある。それは、19年間にわたり、社会起業塾という場そのものが絶え間なく成長と循環を続け、豊かに広がることで、挑戦を支えるエコシステムを社会全体に広げてきた、という価値である。

社会起業塾は、「塾」でありながら、教師と生徒、講師と受講生といった単純な構造で語れる場ではない。コーディネーター、メンター、事務局、パートナー企業に加えて、卒塾生、バーチャル・ボード・ミーティング(VBM)を通じて出会う協力者など、複雑で豊かな生態系の中で、起業家たる塾生は育まれていく。

「入塾」した起業家は、塾生相互の関係性の中で互いに切磋琢磨する。また卒塾後はOB・OGとして後輩を支えながら、自らも学び続ける。卒塾した起業家と新たな塾生をつなぐのは、事務局であるETICや、継続的に社会起業塾に関わるコーディネーターである。また第5章で後述する通り、オフィシャル・パートナーである各企業との出会いによって、事業が成長するきっかけを得た塾生も存在する。

社会起業塾は、コーディネーターをはじめとする支援側を育む場にもなっている。実際、社会起業塾を通じて輩出されたコーディネーターが、ソーシャルベンチャー支援やコミュニティ形成、人材育成といった文脈で力を発揮しているケースもみられる。また異なる地域やパートナーとともに、新たな支援の枠組みを作り出したケースも存在する。

加えて、プログラムの根幹を支えるETICそのものが、インターン生を含めて社会起業塾に多様な人材を送り込んでおり、人材輩出の機能を果たしていることも忘れてはならない。

パートナー企業にとっても、社会起業塾は「起業家を支援する場」であると同時に「学びの機会」である。支援した起業家を自社に招へいし、セミナーなどを行う例、塾生との協働プログラムを行う例、オンライン配信も含めて報告会を開催し、人材育成や研修の機会とする例など、各社ごとに工夫を凝らした運営を行っている。

さらには複数の企業が目的を共有し、「イニシアティブ」として各社のプログラムが一体的に運営されることで、企業間の学び合いも生まれている。コラボレーションが生まれにくい日本社会にあって、複数年にわた

り、複数企業が協力して一体的なプログラムが運営されていることは、極めてユニークかつ意義深いことだといえる。

このように、社会起業塾は、「塾」という言葉の響きからイメージされる垂直的・硬直的な場とは異なり、ひとつの「生態系」として機能している。そしてその生態系は、年月を積み重ねるごとに規模を広げ、多様性を増しながら豊かに成長している。

このことこそ、社会起業塾の「チェンジ・エージェントたる社会起業家を育み、社会の変革を促す」という価値と共存する、もう一つの本質的な価値だといえよう。

前者の価値、すなわち「チェンジ・エージェント育成における価値」と、後者の価値、すな

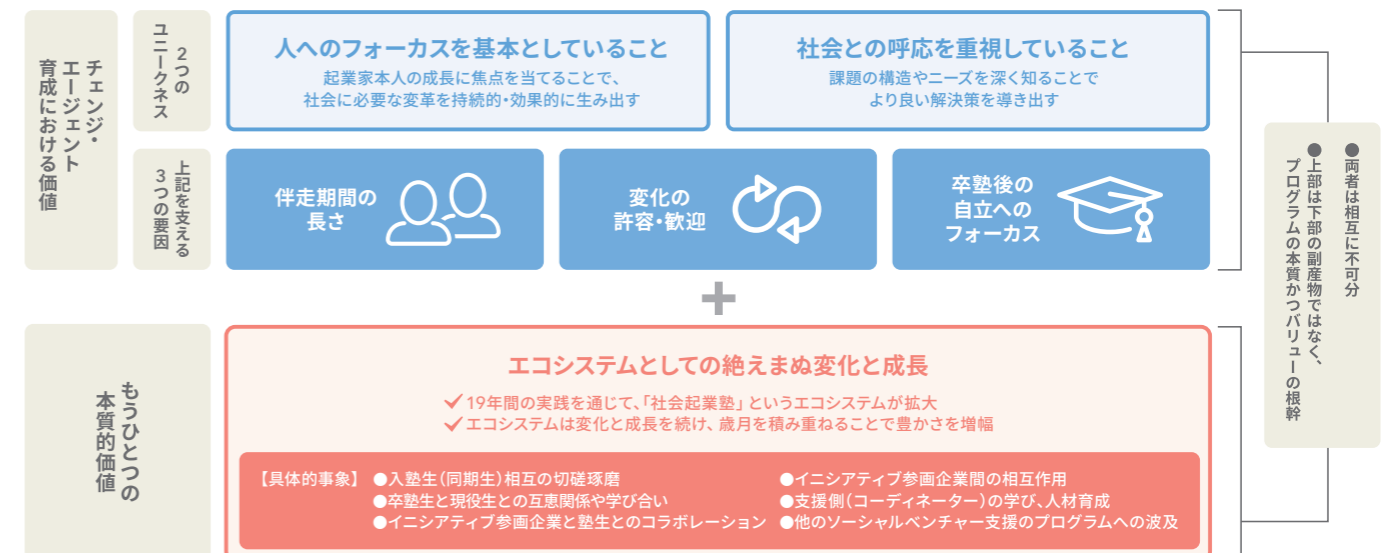
わち「エコシステムとしての絶えまぬ変化と成長」は、異なる価値である一方で、不可分な関係にある。その理由は、チェンジ・エージェントの育成という目的を追求するからこそ、後者の価値が生まれるからである。

一方で、後者を前者の「副産物」だと捉えるのは、その価値を矮小化することにつながる。なぜならば、社会起業塾というエコシステムの存在こそが、チェンジ・エージェントの育成を可能にしているからであるとともに、19年間の実践を通じて育まれたエコシステムこそがプログラムの本質であり、価値の根幹だといえるからである。



パートナー企業とも卒塾後も続く関係性を育んでいる

図表8 社会起業塾のユニークネスとプログラムのもう一つの本質的価値



# 第3章 社会起業塾はどんな社会起業家を生み出してきたか？

では社会起業塾は、どのような社会起業家を生み出してきたのだろうか。

第3章では、データと事例の双方から、社会起業塾が成長を支えた社会起業家の実態をみていきたい。

## 1. データで見る社会起業塾

### (1) 課題領域

#### 1) 課題領域の10分類

最初に卒業生が取り組んできた課題領域をみてみる。図表9では、卒業生が取り組んでいる課題領域をカテゴリー別に示した。なおこのデータはETIC. がウェブサイト上で公表している整理を援用したもので、個別の起業家がどの課題領域に当てはまるかについては、社会起業塾のウェブサイト (<https://kigyojuku.etic.or.jp/entrepreneurs/>) から確認することができる。

塾生が取り組む課題領域は多様である。また複数の領域を掛け合わせたものも多い(例：福祉×農業、地域づくり×教育など)。そのため該当する課題領域が複数にまたがる場合は、最も当てはまる区分を上位二つまでカウントしている。それぞれの領域の概略や事例については、図表11を参照されたい。

#### 2) 卒業生が取り組む課題領域

今回調査対象とした105名の卒業生が取り組む課題領域の分布をみると、最も多いのは「福祉・保険・医療」で28% (29名)であった。

次が僅差で「教育・子育て」の26% (27名)と続く。

これらは、高齢化や少子化、ジェンダーや働き方など、日本が抱える典型的な社会課題を背景とする一方で、国や自治体による政策的な対応(税財源を原資とする対応や補助制度、制度事業など)が十分に行き届いていない領域であり、既存の仕組みや制度が硬直的で、現実に対応できていない状況を変えるべく、実践を重ねているケースが多くみられる。

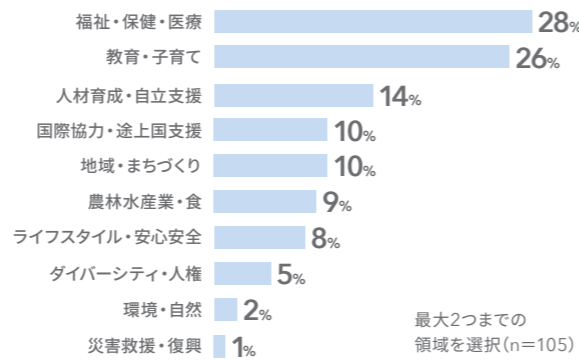
3番目に位置するのは「人材育成・自立支援」で14% (15名)である。ただし、この領域は、貧困状態やホームレス状態など、何らかの生きづらさを抱

えた対象者の支援から、トップ層に対するグローバル教育まで多様である。

4番目は、「国際協力・途上国支援」と「地域・まちづくり」で、同率の10% (8名)となっている。「地域・まちづくり」の10名のうち7名が2015年以降の卒業生であり、地方創生への取り組みに一層の注目が集まり始めた時代との符合が感じられる。

次いで、「農林水産業・食」が9% (9名)、「ライフスタイル・安心安全」が8% (8名)、「ダイバーシティ・人権」が5% (5名)となった。「ダイバーシティ・人権」の5名は全員が2013年以降の卒業生であり、ダイバーシティ&インクルージョンを重視する近年の社会情勢の変化と、塾生のエントリーおよびパートナー企業による採択が繋がっていることを感じさせる。

図表9 取り組む課題領域の分布



図表10 調査概要

#### [1.ウェブによるアンケート調査]

- 対象：2012年度から2019年度の社会起業塾生
- 調査方法：インターネット調査(指定したオンラインフォームへの入力による)
- 回答期間：2021年3月26日～5月8日(43日間)
- 回答者数：52件
- 回答率：81.2%

\* 対象となる卒業生は70名。このうち、現在も事業を継続している64名に対しアンケートを行い、52名から回答を得た。

#### [2.公開情報および個別確認による調査]

- 対象：2002年度から2019年度の社会起業塾生
- 期間：2021年6月
- 調査方法：ETIC.事務局によるデスクリサーチおよび個別確認
- 調査対象：105件

\* 対象となる卒業生は124名。このうち、現在も事業を継続している105名を対象に年次報告書やウェブサイトなどのデスクリサーチおよび個別確認を行った。

### (2) 課題領域別に見た活動例

#### 1) 課題領域ごとの取組みと成果

次に、課題領域ごとに具体的な塾生の活動例をみていきたい。

ここではアンケートで寄せられた内容を中心に卒業生の取り組みと成果を記した。より具体的な事例については、本章後段の起業家ごとの事例例をお読みいただきたい。

#### 2) あえて領域を絞らない理由

前述したように、塾生が取り組む社会課題は多様である。また社会起業塾では、エントリー段階で領域の絞り込みを行っていない。その理由は三つある。

一つ目は、**まだ見ぬ社会課題であっても受け止められる環境をつくる**ことである。社会起業塾にエントリーする起業家のなかには、社会的にはあまり認知が進んでいないニッチな領域や先駆的な課題に取り組む例がみられる。中には社会課題として認知されていないがゆえに、受益者の数が極めて少なく感じられたり、一般的には例外的な事象だと捉えられて

いるテーマもある。社会起業塾ではこうした先駆的な、パイオニアとしての活動であっても、エントリーしやすく採択可能な環境をつくる観点から、具体的な領域の提示を行わないことを方針としている。

二つ目は、**分野を越えた切磋琢磨を促す**ことである。異なる課題領域に取り組む起業家と出会うことは、社会課題の構造的な問題に対して視座を広げ、多角的な価値観を身につけることにつながる。また異なる課題領域であっても、アプローチやステークホルダーとの関係構築など、共通の示唆を得られる場面は多い。さらには課題領域が異なることで、塾生は単純なライバル関係ではなく、ともに支えあい、励まし合う関係が構築されやすいという側面もある。

三つ目は、**起業家の能動性を重視すること**である。社会起業塾では塾生の主体性や能動性を何よりも重視している。そのためには起業家自身が本当に情熱をもって取り組める課題から出発し、周囲の協力を得ながらその解決策を模索できる環境を整える必要がある。

以上の理由により、社会起業塾ではあらゆる社会課題に対する取り組みを歓迎する方針をとっている。その結果、あらゆる課題領域のチャレンジが集まる場となっている。

図表11 課題領域の分類と活動例

カテゴリ	具体的な内容 (キーワード)	活動例
福祉・保健・医療	高齢者介護、障がい者支援、がんや難病を抱える当事者支援、更年期など女性支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 更年期の女性をサポートする講座や研修を企業、自治体や医療機関などと連携して開催(2万5,000人以上が受講(NPO法人ちえぶら))</li> <li>● 累計200名以上のがん患者が参加する世界最大級のがん患者インタビュー団体へと成長(NPO法人がんノート)</li> </ul>
教育・子育て	学習支援、キャリア教育、体験活動、創造性教育、子育て支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 放課後の格差を無くすため、地域住民や大学生など多くの協力者を得ながら、子どもたちのための民間学童を都内9か所で運営(NPO法人Chance For All)</li> <li>● 知的・発達障がい児を対象とした海での体験活動を全国各地で提供(NPO法人Ocean's Love)</li> </ul>
人材育成・自立支援	リーダー育成、就労支援、ニート・ひきこもり支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 児童養護施設や里親家庭等で育った若者100名以上に就職をあっせん(株式会社フェアスタート/NPO法人フェアスタートサポート)</li> <li>● 引きこもりや不登校の子ども・若者と捨て犬の保護活動を組み合わせたプログラムを運営(年間20名が定期通所(NPO法人キドックス))</li> </ul>
国際協力・途上国支援	途上国の教育支援、異文化交流、フェアトレード	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インドをはじめとした途上国の美しい刺繍を日本の消費者に届ける事業を展開(奈良と広島に直営店を開設(株式会社イトバナシ))</li> <li>● バングラデシュの経済的に困難な地域に映像教材やオンライン教育を届ける250名以上の高校生が難関国立大学に進学(NPO法人e-Education)</li> </ul>
地域・まちづくり	地方創生、地域コミュニティづくり、関係人口の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新潟県十日町市を中心に、地域の女性農家の学びと相互サポートのコミュニティを構築(women farmers japan株式会社)</li> <li>● 奈良県山添村で高齢者の支援に従事しながら、過疎地における医療や福祉のビジョンを行政関係者とともに構築(株式会社Good Support Nurse)</li> </ul>
農林水産業・食	農林水産業の活性化、生産者と消費者の交流、食育	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北海道の十勝エリアの農業の生産現場を訪ねるツアーを生産者と連携して展開(1万人以上が参加(株式会社いいただきますカンパニー))</li> <li>● 木材の生産者とデザイナーや建築家をつなげる木材流通のオンラインプラットフォームを展開(株式会社森未来)</li> </ul>
ライフスタイル・安心安全	暮らしの支援、高齢者の見守り支援、終活支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 賃貸物件を借りることが難しい65歳以上の高齢者を対象としたサービスを展開(不動産オーナーや行政にもノウハウ提供(株式会社R65))</li> <li>● 人生の最期の支援を担う専門職の育成や一般の大人や子ども向けのセミナーを全国で展開(一般社団法人エンドオブライフ・ケア協会)</li> </ul>
ダイバーシティ・人権	マイノリティ(難民やLGBTQ、難病患者など)の支援や課題啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一人で悩みを抱えている髪を失った女性の暮らしを支えるために、当事者の体験談をアーカイブ(One Diary)</li> <li>● 150名以上の難民申請者に伴走。10名以上の企業での活躍を実現し、うち2名の不安定な在留資格(ビザ)の切り替えを実現(NPO法人WELGee)</li> </ul>

**(3) 予算規模の推移**

次に、予算規模の推移をみていきたい。  
図表12では、入塾時点と現在（直近の事業年度）との予算規模の比較と、予算規模の平均値・中央値を示した。

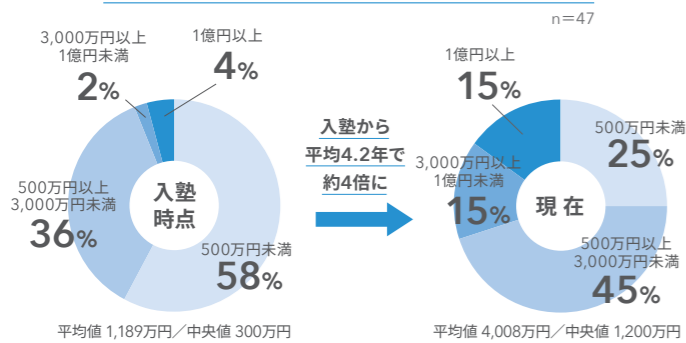
**1) 3割が3,000万円以上へと成長**

予算規模の分布については、サンプル数は47名と限られるが、入塾時点では500万円未満と答えた割合が58%と最も多く、3,000万円以上と回答した割合は6%に過ぎなかった。これに対し現在は、500万から3,000万円と回答した割合が最も多く45%であり、500万円以下と回答した割合は33%減少して25%となっている。また、3,000万から1億円、1億円以上と答えた割合がそれぞれ15%に増加し、合わせると全体の30%が3,000万円以上の予算規模へと成長したことがわかる。なお直近の事業年度の予算規模の最大値は3億507万円であった。

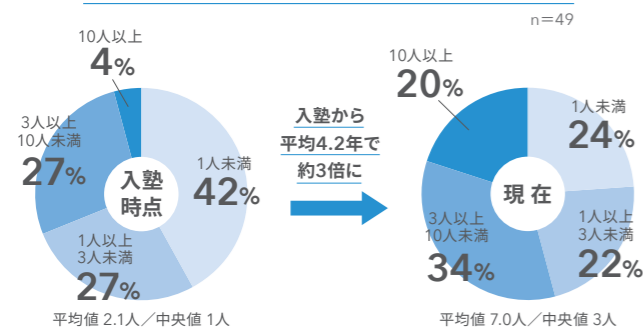
**2) 平均値と中央値は約4倍に**

続いて予算規模の平均値と中央値をみてみたい。  
入塾時点の予算規模は平均値で1,189万円、中央値は300万円であった。これに対し、現在の平均値は4,008万円、中央値は1,200万円とそれぞれ約4倍の成長をみせている。  
なお、本アンケートの回答者には、2012年度から2019年度までの卒業生が含まれるため、卒業からの経過期間にばらつきがある。回答者の卒業から現在までの経過年数は平均で4.2年であるが、「現在」が意味する時点が卒業後1年から8年までさまざまであることには留意されたい。

図表12 予算規模の変化（入塾時点との比較）



図表13 スタッフ数の変化（入塾時点との比較）



**(4) スタッフ数の推移**

スタッフ数の推移についてもみていきたい（なおここでは雇用形態を問わず、有休職員数を把握、図表13）。

**1) 約7割がスタッフ数増加と回答**

アンケートで回答を得られた49名のうち、68%の塾生が「スタッフ数が増加した」と答えた。また22%は入塾時点と「変わらない」と回答し、「減少」と回答した割合は10%となった。  
人数の増減状況を細かくみると、入塾時点では1人未満と回答した割合が42%と最も高かったのに対し、現在ではこの割合が半減し、3人以上10人未満と回答した割合が34%と最も高くなっている。また10人以上と回答した割合は、4%から20%へと増加をみせている。

**2) 平均値と中央値は約3倍の伸びに**

スタッフ数の平均値は2.1人から7.0人に、中央値は1人から3人に増加し、いずれも約3倍の伸びとなっている。なお、回答の最大値は60人であった。

**(5) 事業ステージに即した整理**

続いて(3)と(4)に示した事業の予算規模とスタッフ数の変化を踏まえて、入塾時と現在とのステージ別の変化を分類してみた。

**1) 4つの事業ステージとその考え方**

分類にあたっては、事業ステージを「創業期」、「事業確立期」、「成長拡大期」、「社会変革期」の4つに分けた。この分類は、ETIC.として長く社会起業家支援に関わるなかで得られた知見をもとに、本レポート作成にあたってディスカッションをしながら定めたものである。各ステージの詳細を図表14に示す。

なお、ここで示したステージの分類はあくまで一つのモデルでありイメージである。税財源を活用し得る事業であるか、寄付開拓を行いやすいテーマや領域であるか、労働集約的なモデルか、顧客や受益者の裾野がどの程度存在しているかなど、予算規模やスタッフ数の多寡は、事業領域やビジネスモデルによって全く異なる。また、事業ステージは実際には直線的に推移するわけではなく、紆余曲折を繰り返しながら遷移していくことや、時に組織の分化や縮小が最良の選択である場合もあることを念頭に置いたうえで読みいただきたい。

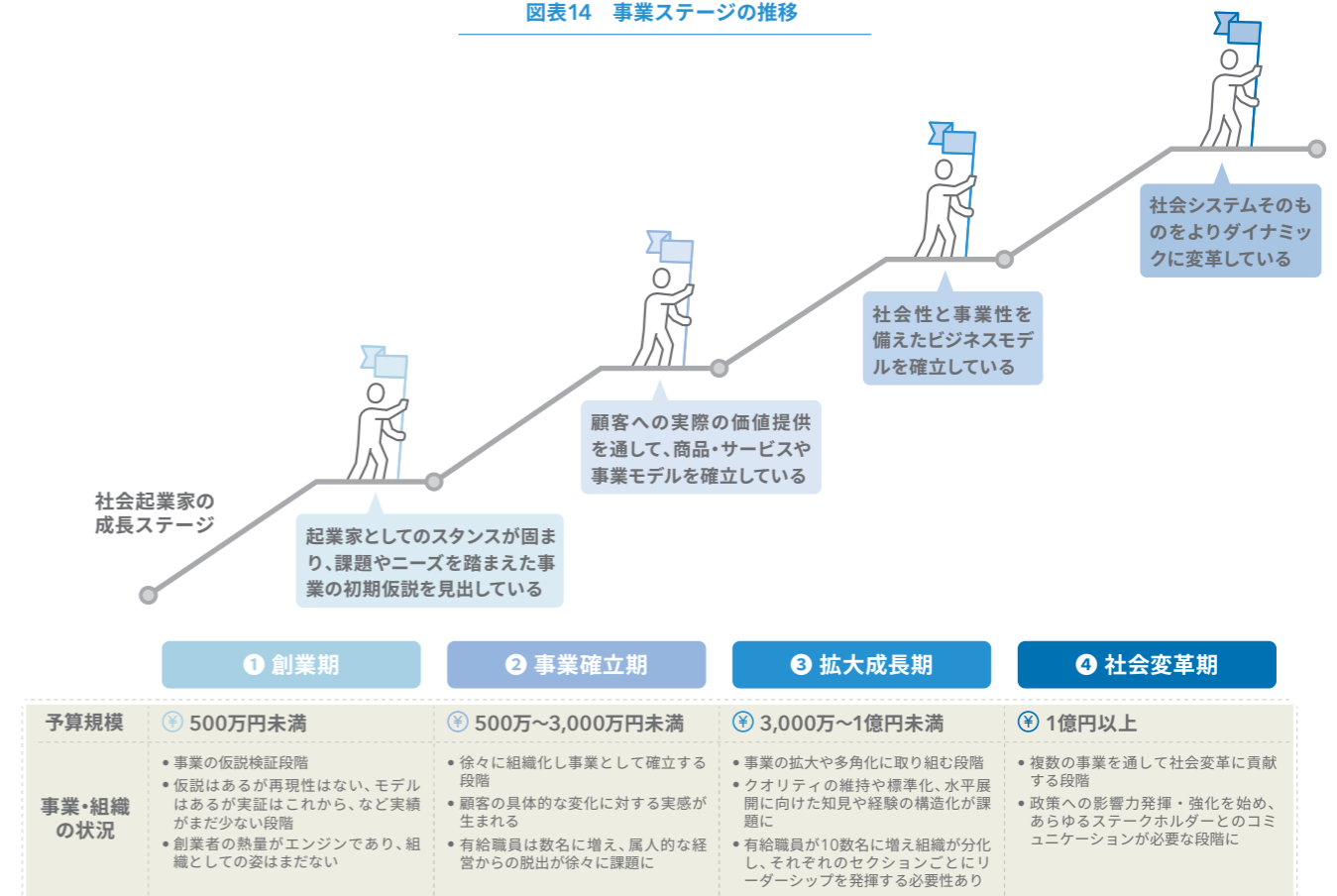
**2) 事業ステージ別にみた分布**

社会起業塾の塾生の入塾時と現在の状況を、図表14で示した事業ステージの分類にあてはめたものが図表15である。

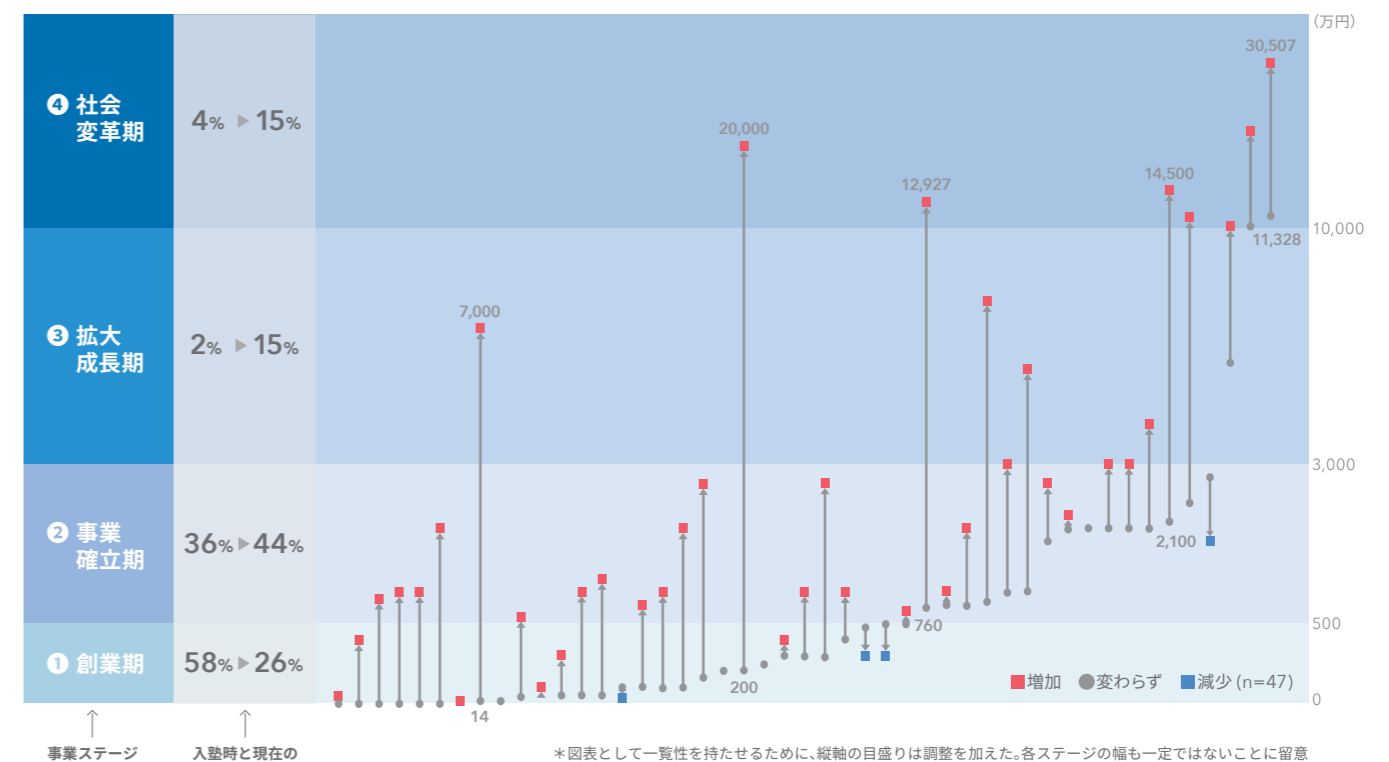
入塾時点での事業ステージは、①創業期にあたるケースが58%（27名）、②事業確立期にあたるケースが36%（17名）で、③拡大成長期は2%（1名）、④社会変革期は4%（2名）であった。

これに対し、現在の事業ステージは、②事業確立期が最多で44%（21名）、次いで①創業期が26%（12名）、③拡大成長期が15%（7名）、④社会変革期が15%（7名）となっており、①創業期から、②事業確立期以降の事業ステージへと卒業生全体が成長を遂げていることがわかる。

図表14 事業ステージの推移



図表15 予算規模からみる事業ステージの成長分布



\*図表として一貫性を持たせるために、縦軸の目盛りは調整を加えた。各ステージの幅も一定ではないことに留意



(6) 他のNPO・社会的企業や民間企業との連携・協働

自団体の成長以外にも、どのような成果が表れているだろうか。ここでは他のNPO・社会的企業や民間企業との連携・協働の実例をみてみたい。

1) 9割弱の卒業生が連携・協働を実践

社会起業塾創設以降の卒業生のうち、現在も活動を続けている105名を対象に、※ 他のNPO・社会的企業や民間企業との連携・協働による社会課題解決や価値創造の広がりがみられるか確認したところ、9割弱(86%)の卒業生が、そうした経験や具体的な事例があると回答した。

また、連携・協働の対象を確認してみると、「他のNPOや社会的企業との連携・協働」が74%、「民間企業との連携・協働」が69%であった。

※ 本項目では、アンケートに加えて卒業生に対するデスクリサーチや個別照会による内容確認も含まれる。

2) 企業連携に加えて塾生間の連携も

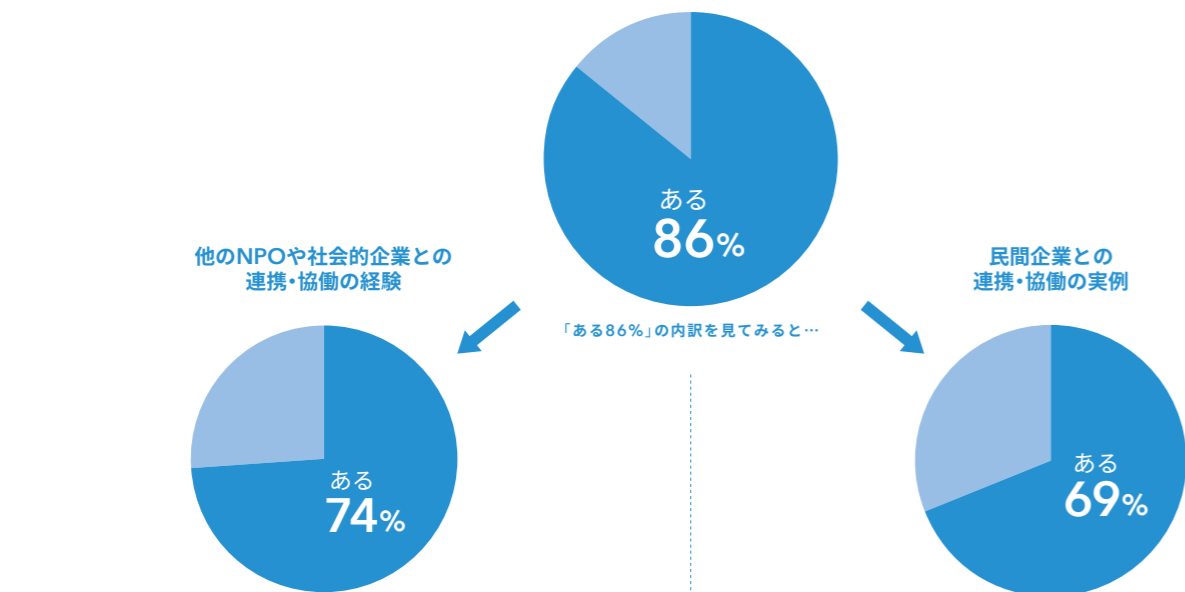
図表16には、卒業生が取り組む連携・協働の実例も示した。この中には、社会起業塾の卒業生同士が連携する例も含まれている。民間企業との連携においては、単に売り手と顧客としての関係にとどまらず、目的や問題意識を共有した上で、ノウハウやプログラムを提供する事例が多い。



課題の本質を捉え、どのように社会にインパクトを拡げていくかを考え続ける

図表16 他のNPO・社会的企業や民間企業との連携・協働による課題解決や価値創造の広がりの有無

n=105



NPO法人ReBit

- LGBTQの若者のキャリア課題の解決に向けて、NPOと官民産学で連携し、国内最大級のダイバーシティに関するキャリアフォーラムを開催
- 企業40社が参加し、厚労省・文科省が後援

一般社団法人kuriya

- 公的な支援の網から漏れやすい外国人ルーツの高校生を支援するサービスを、社会起業塾の先輩であるNPO法人カタリバと共同開発し、展開

NPO法人ピッコラーレ

- 貧困、虐待、ネグレクトなどで家に居場所がない若年妊婦が安心して過ごせるための居場所を、NPO法人PIECESとの協働で立ち上げ

一般社団法人医療振興会

- 同じNEC社会起業塾生である訪問看護支援協会と、訪問看護ステーションの事業承継の問題に関する取り組みを実施

NPO法人アンリーシュ

- 新しい福祉車両開発に取り組む自動車メーカー向けに、難病の子どもをもつ母親の座談会を実施

NPO法人チャリティーサンタ

- 全国の書店運営法人および子ども支援団体と連携し、各地域の困窮している子どもへ絵本や児童書を届けている
- 毎年規模は拡大し、2020年は約2万冊

株式会社みやじ豚

- 自身も家業の後継者であったことの問題意識を起点に、エヌエヌ生命保険と協働で家業イノベーションラボを立ち上げ、家業の後継者の支援活動を実施

KUMIKI PROJECT株式会社

- DIT (Do It Together) 方式でのリノベーションのノウハウを活かし、LIFULL株式会社との連携・協働により、全国の空き家を活用して簡易宿泊に変えるプロジェクトを実施

出典：アンケート回答およびデスクリサーチ（年次報告書やウェブサイト等）に基づき作成

(7) ノウハウや事業モデルの他団体・他地域への移転

半数以上がノウハウやモデルの移転を経験

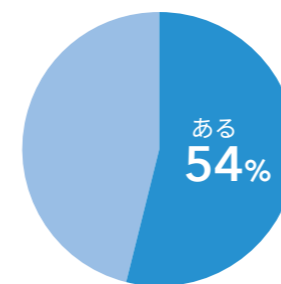
続いて、自団体のノウハウや事業モデルが他団体・他地域に移転した例の有無をみると、半数以上にあたる54%がそうした経験をもつことがわかった。

具体的な例としては、ケアプロ株式会社や株式会社フェアスタートの

ように、自ら戦略的に他団体・他地域へのモデル移転を志すケースもあれば、NPO法人ちえぶらやNPO法人チャリティーサンタのように、他地域で活動する団体のうち、志を同じくする者が相互に協力して横展開に乗り出すケースなど、その内容はさまざまである。また行政と連携することで、水平展開が可能となった例もある。

図表17 ノウハウや事業モデルが他団体・他地域へ移転した経験の有無

n=105



株式会社フェアスタート

- 児童養護施設の子どもたちが中高生時代に、会社見学や仕事体験ができる機会を提供する仕組みを元々神奈川県中心に展開していたが、茨城県や群馬県の企業とも連携して他地域へ展開

NPO法人ちえぶら

- 更年期の女性をサポートするプログラムをもと自社で開発・実施していたが、より広くに広げるために講師育成に着手
- 現在30の地域で講師が活躍している

NPO法人チャリティーサンタ

- クリスマスイブの夜にサンタクロースに扮したボランティアが、小さなお子様がいる家庭にプレゼントを届ける「サンタ活動」を他地域展開
- 2020年時点で、27都道府県39支部に広がる

ケアプロ株式会社

- 新卒訪問看護師の人材育成の普及に向けた活動を行うため、聖路加国際大学などと連携して「きらきら訪問ナース研究会」を立ち上げ
- 全国の訪問看護ステーションにノウハウを提供

(8) アドボカシーと政策提言

最後に、アドボカシーや政策提言の状況についてみていきたい。

国レベルで23%、自治体では54%

卒業生のうち、「社会起業塾への入塾以降に、国や地方自治体における政策や事業に影響を及ぼした事実がある」と答えた割合は、国レベルでは23%、地方自治体レベルでは54%と半数以上上った。

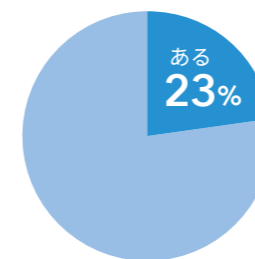
具体的な内容を見ると、ヒアリングや行政からの相談に対する対応が

ら予算化・事業化が進んだと答えたケース、立法過程に関与したケース、委員としての審議会や各種検討委員会への参加によって政策への影響力を発揮できたケース、政策アジェンダとして認知され、実際の事業の担い手に回ったケースなど、さまざまなパターンがみられた。

図表18 政策や事業への影響（国レベル・地方自治体レベル）

n=105

国レベルの政策や事業に影響を及ぼした事実がある



NPO法人かものはしプロジェクト

- 人身売買が横行するインドでの問題解決に向けて、現地パートナー団体と協働し、反人身売買法案の草案作りから成立までに関与

NPO法人ビルコン

- 緊急避妊薬へのアクセスを権利として実現するために国に要望書を提出、国会議員向けの院内勉強会も実施し、厚労省が議論を本格化

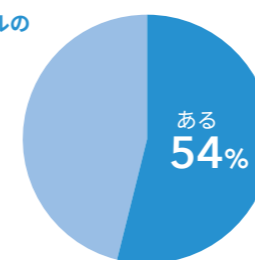
一般社団法人kuriya

- 外国籍の高校生の中退率や進路未決定率の高さについて文部科学省に提言
- 調査の結果、支援が政策化された

NPO法人となりのかいご

- 仕事と介護の両立についての専門性が評価され、ケアマネージャーが支援するためのカリキュラム策定の検討委員会メンバーに

地方自治体レベルの政策や事業に影響を及ぼした事実がある



公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン

- 経済的な困難を抱える子どもたちに対する学校外教育費の補助制度に関し、関心を示す自治体が増加
- 渋谷区など、実際の連携・協働事例が生まれたほか、複数の基礎自治体においても政策が導入された

医療法人医王寺会 いおうじ応急クリニック

- 救急医療体制が不足している三重県松阪市において休日夜間救急に対するクリニックへの委託を実現
- 市レベルでは日本で初の事例に

株式会社巻組

- 被災地である宮城県石巻市での実績を評価され、地域開発に関する重要事項について調整審議する宮城県総合計画審議会ほかにも委員として参画、自治体に知見を提供

NPO法人ちえぶら

- 愛知県小牧市との協働事業で、市の保健センターと連携し、更年期や乳がん検診、女性の健康に関する知識の普及啓発に取り組む。講座の開催やリーフレットの配布などを実施

## 2. 卒業生の実例

社会起業塾の卒業生は累計で132団体（2020年度卒業生を含む）に上る。この中から実例を取り上げ、その実像を見ていく。

先に述べてきたように、チェンジ・エージェントとしての社会起業家は、自らの事業の拡大のみならず、ノウハウを活かした他地域展開や、他団体との連携・協働の推進、政策提言による法制化・制度化などにも取り組み、セクターを越えて関わる人々の力を引き出しながら、社会の仕組みそのものの変革を目指す。

本項では、こうした「チェンジ・エージェントとしての社会起業家」の実像に迫るため、

- (1) 事業やサービスを磨き上げ、ニーズを捉えながら変革を具体化する
  - (2) 多様なステークホルダーと協働し、課題解決を進める
  - (3) 行政や他団体に働きかけ、ノウハウやモデルを展開する
- の三つの観点から、社会起業塾の卒業生である8つの実践例を紹介する。

### (1) 事業やサービスを磨き上げ、ニーズを捉えながら変革を具体化する

#### CASE:1 社会変革期

#### NPO法人Homedoor 理事長：川口 加奈

Homedoor

設立：2010年4月  
活動地域：大阪府大阪市  
スタッフ：10名  
予算規模：1億2,000万円  
卒業年度：2010年（NEC社会起業塾）

#### ホームレスの特技を活かして仕事を作る

NPO法人Homedoorは、「ホームレス状態を生み出さない日本の社会構造をつくる」ことを目指して活動するNPO法人である。困難に直面したさまざまな状況の人に対応できるよう、巡回支援から住居提供、生活相談、就労支援まで多面的なサポートを行っている。

代表の川口さんは、14歳のときにホームレスの炊き出し支援に参加した。川口さんは、当事者と交流するなかで、周囲の人から聞いたことを鵜呑みにし、「ホームレスになるのは自業自得だ」と勝手に決めつけていた自分自身に気がついたという。

「知ったからには責任がある」と考えた川口さんは、通っていた高校でホームレスに関する講演活動を始めた。同世代から理解されないことに悩みながらも、高校卒業後はホームレスに関する研究が盛んだ大阪府立大学に進学した。そして応援してくれる友人たちの後押しを受けてHomedoorを設立した。19歳のことだった。

団体設立後、最初に取り組んだことは、路上からでも働ける仕事をつくることだった。しかしなかなか良い解決策が浮かばない。そんなとき、ホームレスの当事者との話のなかで浮かんだのが、自転車に関する事業だった。

誕生したシェアサイクル事業「HUBchari」は、大阪の街中でビルや店舗の空きスペースに自転車ポートを設置し、どこでも借りて返せる仕組みとした。HUBchariの収益はすべて、ホームレスの人々の路上脱出のサポートに使われている。これによって、ホームレス問題と自転車問題という、大阪の二大社会問題を同時に解決することが出来ると考えたのだ。

現在、HUBchariの利用者は年間30万人にのぼる。自転車ポート数も増え、大阪市内280箇所（ドコモ・バイクシェアポート含む）で、利用することが可能なまでに成長した。

#### 包括的支援から、若年ホームレスのサポートへ

設立から10年を迎えた現在、Homedoorでは設立初期から行ってきた夜回り活動「ホームパト」に加え、インターネットカフェやコンビニでのチラシ掲示などを通じて、「見えにくいホームレス」の人たちへのアウトリーチを強化している。こうした取り組みにより、2020年度の新規相談

者は、前年比約1.5倍の1,104名に上った。

2018年には、一時住居を併設した生活応援施設「アンドセンター」を開設した。アンドセンターでは、来所した相談者のニーズを聞きながら、緊急一時宿泊、公的制度の活用、Homedoorでの就労提供、他機関の紹介など、複数の選択肢をしたうえで、本人の希望を最大限尊重したサポートを行っている。

Homedoorには近年、路上生活を経験したことのない若者からの相談が増えているという。コロナ禍による経済不安が広がると同時に、フードデリバリーやYoutuberのように、不安定就労や雇用されない働き方が増えるなか、当事者にとっての選択肢を広げた就労支援を行うことが、Homedoorにとっての中長期の目標だ。

#### 社会起業塾による変化

#### ホームレスの方々と同じ目線に立つ「ニーズの代弁者」

Homedoorの立ち上げから数ヶ月後、川口さんは史上最年少の塾生として社会起業塾に入塾した。ただ、強い思いをもつ一方、経験もなく、何に取り組めばいいかわからず悩んでいた。

そんなとき、メンターから「あなたは社会によさそうなことをしたいんですか？それとも、社会を変えたいんですか？」と聞かれたという。川口さんは、NPOを設立したことに満足していた自分を自覚し、「ホームレス状態を生み出さない日本を作る」というビジョンをいつまでに達成したいのか、どう行動すべきか、戦略をもってアクションする必要性を認識したという。

また塾生期間中には、メンターから「ニーズの代弁者になりなさい」という助言を受けた。そのとき、自らが行っていたヒアリングはホームレスの方々の「調査対象」としてしか見ておらず、彼らの代弁者として同じ目線で接していなかったことに気がついたという。

その後、川口さんはホームレス当事者を理解するため「モーニング喫茶」を始める。そしてホームレス状態の人々の多くは働く意欲をもつこと、一方で路上生活の脱出を阻む様々な要因があることを、モーニング喫茶で出会った人々との会話のなかから理解していった。そしてあるホームレスの方の会話のなかで、「自転車修理ぐらいやったらできるで」という一言を聞いたことが、HUBchariという現在の中核となる事業の立ち上げへとつながっていった。



設立当初から続けている夜回り活動を行う代表の川口さん

#### CASE:2 社会変革期



#### 株式会社坂ノ途中 代表取締役：小野 邦彦

設立：2009年7月  
活動地域：全国（所在地は京都府）  
スタッフ：137名（パートアルバイト含む）  
予算規模：10億7,900万円  
卒業年度：2009年（NEC社会起業塾）

#### 新規就農の不利を克服して持続可能な農業を実践

株式会社坂ノ途中は、「100年先もつづく、農業を」を企業理念とする株式会社である。代表の小野さんは、大学時代に海外を旅するなかで、人と自然の関係性を問い直すような生き方がしたいと考え、農業分野での起業を決意した。その後、2年余り外資系金融機関で働いたのちに、2009年に創業したのが坂ノ途中だった。

目指すのは、「環境負荷の小さい、持続可能な農業を実践する農業者を増やすこと」である。そのために科学的な理解にもとづいて、農業や化学肥料に頼らない農業を志す人を支えることを重視している。

ビジョンの実現に向けて、坂ノ途中は、新規就農者とのパートナーシップを重視する戦略をとった。理由は、新規就農者は条件が悪い農地での生産を行う割合が相対的に高く、収穫量が少量になる傾向があること、その結果、売り先の確保に苦労すること、その一方で、勉強熱心な農家が多く、農地の狭さゆえに目の行き届いた農業を実践している例が多くあると考えたことにある。

坂ノ途中は、西日本を中心に、収量は少ないが、品質が良い新規就農者の製品を取りまとめ、独自の流通ルートを開拓した。またEC販売や直営店を通じた消費者への直販にも力を入れた。

現在、坂ノ途中がつながる農業者のうちおよそ9割が新規就農者である。挑戦意欲が旺盛な新規就農者が作る野菜はバリエーションも豊富で、それが結果的に消費者を飽きさせない魅力ある商品づくりにつながっていると、坂ノ途中では考えている。



持続可能な農業の実現を目指して起業した代表の小野さん

#### 海外生産による地域循環型農業

ITの活用にも積極的だ。坂ノ途中では、収穫量が少なく不安定になりがちな新規就農者の農産物を扱うことを前提に、受発注のシステムを自社

で開発した。また2020年には飲食店や小売店が手軽にスマートフォンから注文できるウェブサービス「やさいノート」をリリースし、法人顧客の獲得も進めている。

他にも農業者の受注管理や有機認証取得の省力化をめざしたウェブサービス「farmO(ファームO)」も開発し運営を行っている。

坂ノ途中では、海外での生産活動にも取り組んでいる。2016年に立ち上げたコーヒー部門「海ノ向こうコーヒー」では、(1)美味しさ、(2)環境改善への貢献、(3)地域コミュニティへの配慮という三つの観点を大切に、環境負荷の小さい農業の普及と現地での雇用創出を目指す。

ラオス北部では、現地の生産者と手を組み、森の中にコーヒーの木を植えて育てる「アグロフォレストリー」という栽培方法を導入した。森林伐採や焼畑をしないことで山岳少数民族の伝統的な暮らしと豊かな森を守る一方で、発酵や乾燥といった収穫後のプロセスの見直しも進め、スペシャルティコーヒーといえる品質を確保している。ラオスで得た品質向上の知見を活かし、現在ではミャンマーや中国雲南省、ネパールなどでも展開している。



新規就農者は、環境負荷の低い農業の実践者が多い

#### 社会起業塾による変化

#### 時間をかけて持続可能性と収益性の両立を実現

坂ノ途中を創業した2009年に、社会起業塾に入塾した小野さん。生産者と買い手を結びつける流通の仕組みづくりというアイデアはすでにあったものの、事業化には多くの困難が待ち受けていた。

小野さんにとって社会起業塾は、「何のために事業に取り組むのか」を考える時間となった。「未来からの前借り、やめましょう」「100年先もつづく、農業を。」という現在まで一貫するビジョンやフレーズが言語化できたことは、社会起業塾での一番の収穫だった。言語化は、事業に取り組む上での姿勢を明確にすることにつながった。自然と経営上の意思決定基準がクリアになり、人材採用の際にも迷いが減ったという。何より志を同じくする生産者や消費者と出会いやすくなったことが、その後の成長をもたらした。

坂ノ途中では、これまで14億円以上の資金調達と、100名以上の従業員を雇用を実現した。事業の成長を通じて社会へのインパクトを拡大している坂ノ途中だが、こうした方向性を定めるうえで、社会起業塾での学びは大きな影響を与えているという。

「事業成長を志向することと社会課題解決を目指すことが両立すると信じられているのは、社会起業塾やETICを通じて多くの方に出会えたからです。そうでなければ今も数名で野菜の流通販売を行っていたかもしれません」と小野さんは語る。

## (2) 多様なステークホルダーと協働し、課題解決を進める

### CASE:3 拡大成長期



#### 株式会社巻組 代表取締役：渡邊 享子

設立：2015年3月(創業2014年4月、  
2021年5月に株式会社へ変更)  
活動地域：宮城県石巻市  
スタッフ：9名  
予算規模：7,000万円(2020年度)  
卒業年度：2015年(花王社会起業塾)

#### 空き家を再生し、クリエイティブな人材を石巻へ

株式会社巻組は、宮城県石巻市を拠点に、空き家活用を通じて地域に多様なライフスタイルの創出を目指すローカルベンチャーである。創業のきっかけは2011年に起こった東日本大震災だった。大学院で都市計画を学んでいた渡邊さんは、ボランティアとして石巻を訪れた。震災から2ヶ月後のことである。現地の人や全国から訪れるボランティアと一緒に復興に携わるなかで気づいたのが、住居の不足という問題だった。石巻に惚れ込み、移住して地域経済の再生に関わりたかった人たちがいる一方で、「家がない」という理由で石巻を離れざるを得ない現実があったのだ。

そこで渡邊さんは仲間と一緒に「資産価値がゼロに近い空き家(=立地条件等が悪く、一般には売買も賃貸も難しい築古物件)」の再生に取り組み始めた。2015年には事業として続ける決意を固め、合同会社巻組を設立。これまでに改修した石巻市内外の物件は約40箇所になる。改修後の物件は、コワーキングスペースやゲストハウス、シェアハウスとして、起業家やクリエイター、学生や外国人など、従来の枠に囚われない暮らし方をを目指す人たちの拠点として提供されている。

「場所づくり」と「人材プラットフォームづくり」という両輪で事業を進めていることも巻組の特徴である。クリエイティブな生き方や働き方を求める都市部の人材に対し、イベントやセミナー、各種情報発信を通じて、石巻の魅力を伝え続けている。アートや起業などイノベティブな生き方を実践する移住者が増えた石巻では、移住者の活動を見て、地元の若手がクリエイティブな事業を始めるなど、化学反応も起きている。



東日本大震災をきっかけに石巻に居住した代表の渡邊さん

#### ノウハウを活かして他地域での展開へ

2020年の秋には、新型コロナウイルスの感染拡大により生活の安定がままならなくなったアーティストや学生などを贈与経済で支えるプロ

ジェクト「Creative Hub」を開始した。地域の顔の見える助け合い経済で彼らの暮らしを支えながら、絵画や造形、ものづくりに取り組める環境を提供する仕組みである。本プロジェクトは、2021年度内閣府「関係人口創出・拡大のための中間支援組織の提案型モデル事業」にも採択された。

震災から10年が経過した今、巻組は他地域にも事業のフィールドを広げつつある。2021年7月にはシェアリングエコノミー事業を手掛ける株式会社ガイアックスと資本業務提携を行った。空き家を活用したシェアハウスの普及拡大に、まずは仙台市近郊で、その後は東北各地で取り組む計画だ。

新築住宅の供給が止まらない一方で、850万戸といわれる空き家が存在する日本。そして住まいを得るのが難しい人が多く存在する日本の住宅市場の根深い構造的な問題。その解決に、石巻で培った事業モデルやノウハウを活かして挑もうとしている。



クリエイティブな感性を持った若い世代を石巻に呼び込んでいる

### 社会起業塾による変化

#### 自分は起業家として何を軸にするのかを決める

「大学院の研究プロジェクトとして取り組んできた空き家のリノベーションを事業にする」。渡邊さんは2015年3月に仲間と合同会社巻組を設立し、その年に社会起業塾に参加した。

しかしここで突き付けられたのは、自らの存在意義を見出すための問いの数々だった。単に空き家の有効活用がしたいわけではない。では自分たちの存在意義は何なのか。顧客は誰でどんな価値を提供したいのか。メンターやコーディネーターと対話し続ける時間が続いた。

問々としていたときに、メンターから「ミッションやビジョンを言葉にするより、シンボルとなる場を作ってはどうか」という助言を受ける。自分のサービスを象徴する場が形になっていけば、言葉になっていなくても周りの人に伝えることができる。渡邊さんは改めてイノベティブな人材が集うシェアハウスを事業の軸に定めることを決断する。「自分の強みや、起業家として何を柱に生きるのかを決める良い機会だった」と渡邊さんは振り返る。

同期生やメンター、コーディネーター、事務局であるETICとの関係は卒業後も続いている。忌憚なく意見交換を行い、プロジェクトにも取り組むこともある。公私を問わず、石巻を訪問するメンバーも多い。こうしたエコシステムの存在も、巻組の卒業後の成長に貢献したといえるだろう。

### CASE:4 拡大成長期



#### KUMIKI PROJECT株式会社 代表取締役：桑原 憂貴

設立：2013年3月(2016年に社名を  
「株式会社軸」から変更)  
活動地域：全国(本社は神奈川県)  
スタッフ：10名(業務委託メンバーのみで構成)  
予算規模：3,000万円(2021年度9月見込み)  
卒業年度：2015年(NN生命社会起業塾)

#### 空間を「ともに作る」ワークショップ

KUMIKI PROJECT株式会社は、「暮らしをともに作る人を増やす」ことを目指す株式会社である。コンセプトは「DIY (Do It Yourself)」ならぬ、「DIT (Do It Together)」だ。お店やオフィス、公共空間などを「一緒に作る」試みを通じて、人がつながり、暮らしが豊かになる。そんな空間づくりのワークショップをこれまでに16都道府県・115箇所で開催し、参加者数は延べ1,000人にのぼる(2021年8月時点)。

しかし単に「みんなでDIYをする」わけではない。そこには、KUMIKI PROJECTならではの工夫がある。DITでは初心者や子どもでも参加しやすいように、全国各地の木材会社と開発した内装キットを使う。またワークショップは工具や道具の使い方を教える専門のインストラクターと、安全や時間管理を担うディレクターの2名体制で運営する。「みんなでつくる」を実現するために、細やかな工夫を重ねているのが、KUMIKI PROJECTのワークショップの特長だ。



東日本大震災の復興支援をきっかけに起業した代表の桑原さん

#### 被災地での起業、そして葛藤

代表の桑原さんは、東日本大震災発生後、当時所属していたコンサルティング会社の仕事で、岩手県陸前高田市でのまちづくりに取り組んでいた。その後、復興の一助になりたいという思いから現地で起業、地域で生産される「気仙杉」を使い、家具の組み立てキットを開発、販売を行っていた。

しかし起業後しばらくして、自らがやりたいのは「森林資源の活用」や「国産材の流通」ではないことに気がついたという。迷いの最中にあった桑原さんが、心の中で思い浮かべたのは、当時暮らしていた東北の沿岸部で、住民の人たちと一緒に町の集会所をつくった経験だった。

集会所の建設では、震災で力を失った個人が、集会所をつくる経験を通じて、いきいきと力を取り戻していた。何かをつくることで、人がつな

がり、力を取り戻す。そんな光景をもう一度つくりたいと、桑原さんは事業の軸を、現在のワークショップを中心とした事業にシフトしていった。

#### 地域の暮らしづくりを支えるネットワーク

活動をより良く、より早く広げるために、2018年には志を同じくする仲間たちと一般財団法人KILTA(キルタ)を設立した。キルタとは、「ギルド(ヨーロッパの職人による自治組織)」を意味するフィンランド語だ。空間づくりのワークショップで活躍するインストラクターを、地域ごとに育成することを目的とするKILTAは、自立分散型のネットワークを志向している。現在は、秋田・宮城・埼玉・神奈川・新潟・富山・兵庫・京都・島根・山口の10拠点で育成講座を行っている(2021年1月時点)。

「ものをつくる力があれば、自分たちで暮らしをつくり直していける。つくれる人がたくさんいる町は、きっと災害が起きても強い」と語る桑原さん。地域で新しい事業などを始める人を、地域の人々で支えようという循環の創出を目指し、活動を続けている。



地域の人や職場の仲間が集まった空間づくりワークショップ

### 社会起業塾による変化

#### 自分自身が本当にやりたい想いに気づく

桑原さんは、起業してから3年経った頃に社会起業塾に入塾した。気仙杉を使った家具の開発と販売を行っていた頃だ。

「被災地で起業し、地域材を活用したビジネスを展開している」という点がもてはやされ、メディアの注目が集まる一方で、家具キットの販売は振るわなかった。何より助成金と補助金を使って生き延びている状況に、自分自身が疲れ、迷いを感じていた。

そんなときに、社会起業塾で出会ったメンターから「そろそろ『社会的にいいことをやっています』という“ソーシャルマント”を脱いだら？」といわれた。その一言で、「被災地での起業」や「地域材の活用」という「社会に良いこと」に縛られていたこと、そして「日本の小規模な製材所を守る」という、それらしい目標と社会課題を作り上げて、その解決に向かうストーリーを綺麗にまとめて話している自分に気がついたという。桑原さんが、自分の中にある“嘘”に気づいた瞬間だった。

社会起業塾を通じて、本当に自分が目指したいのは人と人のつながりの再構築であると認識した桑原さんは、その後、メンターの助けを借りながら、ワークショップの経験を積んでいく。

そして2016年には自らが本当に掲げたい旗を明確にする意味から、会社名をKUMIKI PROJECT株式会社に変更、事業内容も現在行うDITワークショップの企画運営へと大きくシフトさせていった。

CASE:5 社会変革期

株式会社AsMama  
代表取締役：甲田 恵子



設立：2009年11月  
活動地域：全国（所在地は神奈川県横浜市）  
スタッフ：15名（認定サポーターは全国1,000名以上）  
予算規模：1億4,000万円  
創業：2009年  
卒業年度：2010年（横浜社会起業塾）

ITとリアルを組み合わせて広がる子育て支援の共助コミュニティ

株式会社AsMamaは、「子どもからお年寄りまで、みんながより安心して暮らせる社会」を目指して、子育て世帯を中心に、人と人、人と地域がつながることのできる共助のコミュニティ作りに取り組んでいる。代表の甲田さんは、ベンチャー投資会社で育児と仕事に奮闘していたある日、会社都合による突然の解雇を経験した。その後、職業訓練校に通うなかで、子育てというライフステージで離職や転職を迫られる人が多く存在することに衝撃をうける。これらの経験をきっかけに、身近な人と気がなく寄り合える社会をつくりたいという思いをもち、2009年に創業したのがAsMamaだった。

AsMamaは、ITとリアルの双方を組み合わせた事業展開を特徴としている。現在の中核事業の一つが、「子育てシェア」と呼ばれるプラットフォームの運営である。専用アプリもある「子育てシェア」は友人・知人同士の頼り合い、支え合いをより気軽に、安心して行える仕組みである。送迎や託児の協力や、おさがりやおすそわけの融通などが主な利用シーンとして挙げられる。また支え合いはリアルでつながりがある「シェア友」に限定されており、見知らぬ人となつがるリスクを軽減する一方で、万一の事故には保険も適用される仕組みとなっている。

2020年7月時点での登録者は7万5,000人にのぼる。近所に知り合いがいない人には、研修を受けた『AsMama認定サポーター』（通称：ママサポ）が預かり対応を行うほか、子育てをシェアしたい人たち同士が繋がるリアルの交流イベントなども開催している。



身近な人と寄り合える社会の実現を目指す代表の甲田さん

企業や自治体とのパートナーシップによる展開

企業とのパートナーシップにも積極的に取り組んでいる。商業施設等での子育て世帯向けの大型イベントや、30人程度を定員とする託児付き

セミナーなど、年間1,000回以上の多様な場を生み出しており、子育て世代をターゲットとする企業にとっても魅力的な機会になっている。

また、少子高齢化対策や地方創生に取り組む自治体のパートナーとしても、活動を広げている。2016年の奈良県生駒市との連携協定締結を皮切りに、全国の自治体の共助コミュニティづくりの支援に取り組んでおり、地域住民が世代を超えて支えあう場と機会を創出している。

子育て当事者はもちろん、多様な世代が支えあえる社会を目指して

近所に頼れる人が「1人もいない」という子育て当事者は66%、「5人以下」は97%に上る（厚生労働省『平成26年版厚生労働白書』）。地域の頼り合い・支えあいを通じて、大人も子どもも楽しみながら成長し、生き生きと暮らせる社会を目指して、AsMamaは活動を続けている。



近年は自治体とも連携して共助のコミュニティづくりに取り組む

社会起業塾による変化

1,000人にアンケートを実施し、子育て世代のニーズを知り抜く

代表の甲田さんは、AsMamaを創業した翌年に社会起業塾に参加した。入塾当時、AsMamaではすでに子育てを頼りたい人と支援したい人の交流会を、企業協賛のもと数多く開催していた。しかし参加者は得られるものの、子育て当事者が寄り合える関係性を築くには至らず、事業をどう転換させていくべきか、模索していた。

社会起業塾で出会ったメンターから、「ニーズを知り抜き、その代弁者たれ」というアドバイスを受けた甲田さんは、子育て当事者1,000人を対象にアンケートを実施することを決意した。街頭やスーパー、閉園前の保育園などを訪れ、4ヶ月間にわたって当事者の声を聞いた甲田さんは、「助けて欲しい」という切実な声と、「困っている親がいたら助けてあげたい」という声の双方に触れた。この経験は、子育てシェアを始めとするAsMamaの理念とサービスを形作る原点となった。また当事者の声を聴くことで、企業への提案内容にも具体性と説得力が一段と増したという。

こうしたチャレンジを経て、AsMamaの理念に共感する企業からの問い合わせも徐々に増加し、やがては商業施設やメーカー、保険会社などから広報戦略の立案・実施を依頼されるまでに成長した。

(3) 行政や他団体に働きかけ、ノウハウやモデルを展開する

CASE:6 拡大成長期

特定非営利活動法人  
ピッコラーレ  
代表理事：中島 かおり



設立：2018年（2015年に「にんしんSOS東京」  
として活動を開始）  
活動地域：東京都、埼玉県、千葉県、全国  
スタッフ：50名  
予算規模：8,400万円（2020年度）  
卒業年度：2016年（花王社会起業塾）

妊娠を通じて社会とつながる相談支援

NPO法人ピッコラーレは、「『にんしん』をきっかけに、誰もが孤立することなく、自由に幸せに生きることができる社会の実現」を掲げ活動している。

きっかけは、相談窓口の開設だった。助産師6名、社会福祉士1名が集まり、2015年に「にんしんSOS東京」を立ち上げた。窓口には、思いがけない妊娠をはじめ、妊娠にまつわるさまざまな葛藤を抱える当事者からの相談が数多く寄せられた。相談窓口の運営だけでは彼らを支えきれない経験を通して、制度の不備や社会の無理解に対する取り組みにも挑戦するため、NPO法人化を決意。2018年に誕生したのがピッコラーレだ。

日本の産前産後の女性が死亡する最大の原因は「自殺」であるという衝撃的な事実がある。また、未成年者の虐待死のうち、最も多くを占めるのが、「生まれたその日」に死亡するケースだ。このことは、妊婦たちが誰にも相談できないまま、社会から孤立した結果を表している。

ピッコラーレに寄せられる相談には、DVや虐待、貧困、就労不安、精神疾患などいくつかの背景が複合的に含まれていることが少なくない。相談者自身の努力だけでは解決できない社会課題が複雑に絡まり合っていることがほとんどで、対応には専門性も必要とされる。ピッコラーレでは、さまざまな状況にある相談者に対応できるよう、医療・福祉系国家資格保有者で構成されたチームが365日体制で相談を受けている。深刻な状況にあると判断した相談者の場合、病院の受診や行政窓口へも同行するほか、各種福祉サービスやシェルターなどの一時保護施設、法律相談など、関係機関とも連携している。



2015年に専門職の仲間と活動を始めた代表の中島さん

社会のセーフティーネットづくりに向けて

2020年4月には、居所のない妊婦のための居場所「project HOME」を東京都豊島区に開設した。家に居場所がない、虐待・ネグレクト被害に

遭っているなどの相談者を妊娠期から支えることが目的だ。生き延びるために安全な場所を探し続ける若年妊婦に、まずは安心・安全に過ごせる場所と時間を提供する。その上で、これからの暮らしを若年妊婦に寄り添いながらともに考えるという。

研究者との共同研究や行政・政府のヒアリングへの協力、要望書の提出、政策提言等の活動も行う。この結果、厚生労働省では「不安を抱えた若年妊婦等への支援」が事業化するなど、成果も現れ始めた。

2021年には、「妊娠葛藤白書」を発行した。開設当初の2015年から2019年12月までに寄せられた2,919件の相談内容や、相談者の背景などを分析し、妊娠葛藤の背景にある社会課題を浮き彫りにしようという取り組みもこの一環だ。



2021年に「妊娠葛藤白書」を発行し、課題を見える化

社会起業塾による変化

現場の専門職から、社会システムに働きかける事業家へ

代表である中島さんは、妊婦からのSOSを聞くなかで、妊婦の抱える葛藤の多くは彼らが持つ社会資本の量や質に影響を受けていることを痛感した。また、増加するニーズに応えるために、組織基盤を強化したい、その一心で社会起業塾の扉を叩いたという。

塾の期間中は、「誰のため、何のために活動をするのか」と、団体のミッションを何度も問い直した。その結果、専門性を発揮し相談者に寄り添う個別支援と、政策提言や発信はもちろん、社会システム全体に働きかけることの両輪が必要だと理解するに至った。

団体の運営に関する悩みも、メンターやコーディネーターとの対話によって少しずつ解消していった。

特にリーダーとしての自らのあり方を省みられたことは、大きな進化だったという。

社会起業塾での学びを糧に、卒業後も組織と事業の基盤強化に取り組んだ結果、現在は専門性あるプロフェッショナル集団として成長を遂げた。活動初期から変わらず、徹底的に相談者に寄り添う個別支援を続ける一方で、居場所づくりや調査研究、提言など、その活動は多様性を増している。

## CASE:7 社会変革期



### NPO法人ADDS

共同代表：竹内 弓乃、熊 仁美

設立：2009年(2011年に法人化)  
活動地域：東京都  
スタッフ：49名  
予算規模：3億円  
卒業年度：2009年(NEC社会起業塾)

## 科学的に有効な自閉症の早期療育を日本にも

NPO法人ADDSは、自閉症がある子どもとその保護者が、早期の適切な支援によって、可能性を最大限に広げられる社会の実現を目指すNPO法人である。家庭で療育に取り組む保護者を支援する「保護者研修・家庭療育サポート」、アカデミックなバックグラウンドと豊富な臨床経験を活かした「支援者・支援機関向け研修」、そして「研究開発と情報発信」の三つの取り組みを柱としている。

活動のはじまりは、代表の竹内さんと熊さんが2006年に設立した学生団体であった。当時大学生だった二人は、子どもの発達支援の活動に携わる中で、米国を主流に行われていた自閉症児の早期集中療育に出会った。二人が学んだのは応用行動分析(Applied Behavior Analysis: ABA)と呼ばれる専門理論にもとづく療育で、約半数の自閉症児が知的に定型発達域に達することが複数の研究で科学的にも検証されていた。

一方、当時の日本は、こうした研究成果に基づく支援はほとんど知られておらず、提供機関もごくわずかで、運良く受けられたとしてもサービスは全て利用者負担となっていた。また週に20時間以上専門家が療育に関わるこの方法を、日本社会で広く普及するには、資金もセラピストの数も足りない状況にあった。

そこで、ADDSは家庭での療育に着目した。保護者がよい支援者となり家庭で療育を実践できるように、保護者を対象にトレーニングの機会を提供する「保護者研修・家庭療育サポート」を始めたのである。親ができることは親が担い、子どもへの介入時間を増やすことがねらいにあった。

またADDSでは学生と専門家による家庭での療育支援も行っている。団体が養成する学生セラピストが、家庭での療育のサポート役となる仕組みで、専門家によるコンサルテーションを通じて学生セラピストの質を担保している。

こうした工夫により、ADDSでは現在、児童発達支援事業の枠組みも適用し、利用者負担を抑えながらも、専門的な知見を活かした支援を行っている。



大学生の時にADDSを共同創業した熊さん(左)と竹内さん(右)

## 研究開発と社会実装の両輪を回す

「研究成果に基づいた手法を選択すること」を理念として大切にしているADDS。慶應義塾大学と共同開発した療育課題構成システム「AI-PAC」をはじめ、科学的根拠(エビデンス)を重視しながら研究開発を進めているのが特長だ。

またADDSではすべての親子が効果的な早期療育を受けられる社会、そして親子の可能性を最大限に広げられる社会を実現するために、自らが開発した早期療育プログラムの地域への普及にも取り組んでいる。2016年には国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)「研究開発成果実装支援プログラム」の採択を受け、3年間で全国15の療育拠点と連携し、344家庭に療育支援を提供するなど、その取り組みは広がりを見せている。



すべての親子が効果的な早期療育を受けられる社会を目指す photo by 正田千鳥

## 社会起業塾による変化

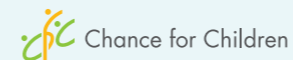
## ミッションを磨き、ビジネスモデルを検証する

ADDSは、学生団体からの脱皮を図る最中だった2009年にNEC社会起業塾に入塾した。当時すでに、ABAに基づいた早期療育プログラムを日本でも広げたいという強い思いはあったものの、具体的にどう取り組めばよいか、事業化に向けた検討が必要な局面にあった。

社会起業塾では、メンターの助言やバーチャル・ボード・ミーティング(VBM)もフルに活用しながら、仮説検証を繰り返した。このプロセスを通して、ミッションを意識した事業の展開の仕方を徹底的に叩き込まれたとともに、専門性と事業性が併存していることが自分たちの価値であることを認識したと二人は語っている。実際に、竹内さんは横浜国立大学の臨床心理学コースに、熊さんは慶應義塾大学の博士課程にその後進学し、学びながら事業を進めていった。

また、卒業後もメンターやコーディネーターに定期的に事業や経営の相談を行うなど、社会起業塾で育まれた関係性を活かしながら事業を成長・発展させていることもADDSの特徴である。

## CASE:8 社会変革期



### 公益社団法人 Chance for Children

代表理事：今井 悠介、奥野 慧

設立：2009年(2011年に法人化)  
活動地域：東京都、宮城県、兵庫県、全国  
スタッフ：15名  
予算規模：3億1,675万(2020年度)  
卒業年度：2013年(花王社会起業塾)

## 教育格差を埋めるスタディクーポン

子どもの7人に1人が相対的貧困にあると言われている日本。公益社団法人Chance for Children(以下CFCと表記)は、「貧困の世代間連鎖」を断ち切ることを目指し活動する公益社団法人だ。

貧困の世代間連鎖とは、親が経済的に困窮することで、その子どもが幼少期に経済的不利益を被ること、そして学歴や健康、住居、生活意欲などにマイナスの影響を与えることを指す。

CFCは、貧困の世代間連鎖に直面する子どもたちを対象に、塾や習い事、体験活動を無償で利用できるスタディクーポンを提供している。

CFCがスタディクーポンにこだわる理由は二つある。ひとつは教育関連のプログラムに用途を限定できるためであり、もう一つは子どもたちが行きたい塾や習い事を主体的に選べるためである。一般の塾や習い事の生徒と同じように教室に通うことができるため、偏見やスティグマ(社会的な負の烙印)を産みにくいという利点もある。

スタディクーポンは、企業や個人からの寄付金を原資に発行されている。2021年度は850名の子どもたちに総額約1.5億円のクーポンを発行した。現在、日本では「学校教育」については所得に関係なくその利用が保障されている。しかし学校外教育となると状況はがらりと変わる。世帯収入の低い家庭に生まれたことが、子どもたちの体験格差や機会の不平等につながるのではないよう、CFCのチャレンジは続いている。



東日本大震災をきっかけにCFCを立ち上げた共同代表の今井さん

## 全国の自治体への政策的な広がり

CFCが日本で初めて行ったスタディクーポンによる学校外教育の機会提供は、寄付によって支えられているとともに、全国の自治体とパートナーシップを結んだ多面的な仕組みへと広がりつつある。

例えば大阪市や渋谷区、千葉市といった、全国6つの自治体では、公費によってスタディクーポンを提供している。これによって支えられている

子どもの数は、年間2万人にのぼるといふ。

また、CFCのモデルを参考に、類似の事業を導入する自治体も増加しつつある。取り組みが実を結び、2020年11月には、内閣官房「行政事業レビュー」において、子供の貧困・シングルペアレント問題の参考人として招へいされる機会も得た。

政策提言のベースには、研究者やシンクタンクとの協力体制が存在している。2015年には「東日本大震災被災地・子ども教育白書」を発行したほか、事業の効果検証にも積極的に取り組んでいる。



経済的困難を抱えた子どもたちにスタディクーポンを提供

## 社会起業塾による変化

## 5年がかりの事業再構築を決断

代表の今井さんと奥野さんは、学生時代、関西で子どもの支援に取り組むNPO法人プレーンヒューマニティーで活動していた。卒業後は民間企業に就職したものの、2011年の東日本大震災の発生を契機に転職を決意。被災地の子どもたちを支えるべく、CFCを立ち上げた。

社会起業塾に入塾した当時は、自治体との連携による全国展開を志向していた。しかし多くの問いを、社会起業塾のメンターやコーディネーター、バーチャル・ボード・ミーティング(VBM)の参加者から得る中で、自分たちが「クーポンの配布」という近視眼的な目的に固執し始めていたことを自覚するに至った。

気づきを得た今井さん・奥野さんは、社会起業塾の在籍期間中に①成果からの逆算したシナリオ作り、②対象者へのヒアリングと顧客理解深化、③対象となる子ども・家庭のセグメントの明確化、という三つに集中的に取り組んだ。仮説検証を繰り返し、組織と事業のあり方を考え抜いた結果、まずは自らの経営資源を被災地・東北に集中させ、事業の型を作り上げることを決意した。

その後は約5年をかけて、事業の再構築を実施。学生ボランティアの育成や地域の支援団体や行政機関との連携、自主財源の確保などを進めていった。この結果が現在の事業基盤へとつながっているという。「この意思決定がなければ、今の自分たちはないと思う」と今井さん・奥野さんは語る。

# 第4章 卒塾生の声から考えるプログラムの価値

第4章では、社会起業塾が、塾生たる社会起業家の成長に、どのように貢献したのか、卒塾生に対するアンケート調査の結果から考えてみたい。

## アンケート調査の概要

検討にあたっては、第3章で記したウェブによるアンケート調査を活用した。第3章では2012年以前の卒塾生の取り組みについても一部分析の対象としたが、本章ではプログラムの有効性を検討する観点から、図表19にある2012年度から2019年度の社会起業塾生からの回答結果のみを対象とした。

図表19 アンケート調査の概要(再掲)

- 対象：2012年度から2019年度の社会起業塾生
- 期間：2021年4月
- 調査方法：ウェブによるアンケート調査
- 回答者数：52件
- 回答率：81.2%

## 1. プログラムに対する評価

### (1) 核となる4つの構成要素

まず、社会起業塾のプログラムに対する塾生の評価を見ていきたい。

アンケートでは、社会起業塾のプログラムを構成する特に重要な4つの要素を、  
①メンターからのアドバイスや問いかけ  
②コーディネーターによる伴走  
③問題構造の把握と理解の促進  
④VBM(仮想理事会)の開催※  
として整理した上で、卒塾生に対し上記4つに対する有効性を尋ねた。

※ VBMとは、バーチャル・ボード・ミーティングの意味

図表20 社会起業塾のプログラムの核となる構成要素とその意図

① メンターからの アドバイスや問いかけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 集合研修等に先輩経営者がメンターとして参加。事業計画だけでなく、起業家にとって必要な問いを投げかけ、視座を高める機会をつくる</li> <li>● 例としては、何に取り組むのか(what)どう取り組むのか(how)だけでなく、そもそも自分自身が何を実現したいのか(for what)やなぜやるのか(why)を問いかける</li> </ul>
② コーディネーター による伴走	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会起業塾の期間中、起業家に伴走し、壁打ち役となることで、起業家の思考の深まりや実践の加速を支える</li> <li>● 外部人材が担うケースと、ETIC、スタッフが担うケースの両方が存在する</li> </ul>
③ 問題構造の把握と 理解の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会課題の構造や当事者が抱える課題、他のステークホルダーによる取り組みについて、フィールドリサーチや、先行者へのヒアリング、伴走者からのアドバイスなどを通じて理解を深める機会を創出する</li> <li>● これらのアクションを通じて、真の意味での社会変革の方法や課題の構造把握の視点を身につける</li> </ul>
④ VBM(仮想理事会) の開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先輩経営者や専門家等からフィードバックを得ることで、事業計画や組織、起業家としてのあり方について必要な視点や気づきを獲得する</li> <li>● 卒塾後に理事会・取締役会やアドバイザリーボード等の協力者どうコミュニケーションし、事業への共感と協力を得ていくか、経験を積むことで理解を深める</li> </ul>

### (2) 4つの構成要素に対する評価

#### ① メンターからのアドバイスや問いかけ

まずは1点目の「メンターからのアドバイスや問いかけ」に対する塾生からの評価を見てみたい。

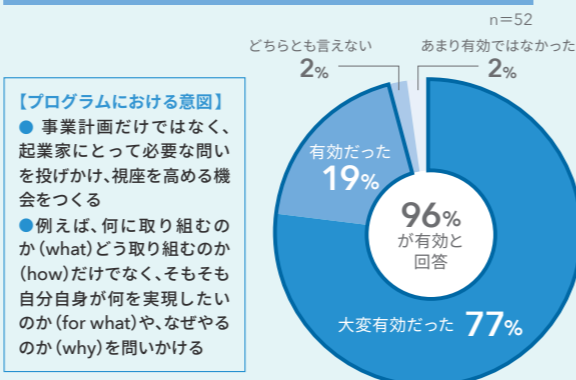
#### ▶ メンターからの問いは96%が有効と回答

「メンターからのアドバイスや問いかけ」とは、具体的には、期間中に3回から4回開催される集合研修に複数名の先輩経営者がメンターとして参画し、塾生に対してアドバイスを行うことを指す。

メンターからの問いかけは、「何に取り組むのか(what)」、「どう取り組むのか(how)」だけでなく、「そもそも自分自身が何をしたいのか(for what)」、「なぜやるのか(why)」といった、根源的な質問がその多くを占める。これは、プログラムの意図として、事業計画の高度化や精緻化ではなく、起業家にとって必要な問いを投げかけ、視座を高める機会としてメンターとの対峙を位置づけていることにその理由がある。

図表21 メンターからのアドバイスや問いかけ

問：メンターからのアドバイスや問いかけは有効でしたか？



アンケートからは、こうしたメンターからのアドバイスや問いかけについて、実に96%の塾生が「有効だった」と感じていることが分かった。内訳をみると、「大変有効だった」と回答した塾生の割合は77%とおよそ4人に3人を占め、「有効だった」と回答した割合も19%に上る。ではなぜ、こうしたメンターの関わりについて、卒塾生たちは「有効だった」と感じているのだろうか。自由記述からは、主に二つの点が浮かび上がった。



#### 理由1 根源の確認と軸の確立

1点目は、**起業家としての根源を確認し、軸を確立することの価値**である。自由記述では、

- 本心を繰り返し問われた結果、自分の中にある嘘に気づき、本当に実現したいことに向かえた
- 硬い殻が破られた。その後は自分で殻を破って成長する力がついた
- 本質を問う問いに直面した。(メンターからもらった問いは)今でも自分に問いかけることがある
- 悩みすぎて心が折れそうになるほど、自分がやる理由を考えることができた

など、メンターからの問いかけが起業家としての軸を形成し、成長に向けた力へとつながった様子が伺えた。またこうした問いが、一過性でなく、卒塾後も含めて長く塾生の成長を支える礎となっていることも伺い知ることができた。

#### Voices 卒塾生の声

「きみたちは規模の拡大することが正義なのか？それよりも先にやることがあるんじゃないか？」と問われた。  
(NPO法人チャリティーサンタ 代表理事 清輔夏輝さん / 2015年度卒)

当時は正直「収益面でのアドバイスが欲しいのに」と思うことも多かったが、起業家としての根幹である「なぜやるのか」「何のためにやるのか」を繰り返し問われた期間は、一生物の財産。  
(NPO法人ReBit 代表理事 薬師実芳さん / 2014年度卒)

#### 理由2 経験に基づくアドバイスや問いかけ

2点目は、**経験に基づくアドバイスや問いかけの有効性**である。社会起業塾の場合、メンターは自ら社会起業家として事業に取り組み、社会変革をけん引してきた方々や、多くの社会起業家をサポートしてきた実績のある方々がその役を担っている。自由記述では、

- 経験者が語る言葉、かつ何人もの起業家を見てきたからこそそのアドバイスだった
- 経営者としての視点を学ぶことができた
- 普通ならば5年、10年かかる理解を半年で得られた

といった意見が挙げられた。事業をゼロから立ち上げ、経営資源を調達し、必要な組織を創り出すことは、多くの塾生にとって初めてのチャレンジである。こうした起業家にとって、メンターから得られる実践者だからこそ具体的な助言や、「どうやるのか(how)」にフォーカスしすぎることで見過ごしているマクロな視点、そして、自らの根源を問うような率直で時に厳しいフィードバックが、社会起業家としての軸を作り、事業の基盤を確立する上で重要な示唆や気づきにつながったとの回答が多くみられた。

#### Voices 卒塾生の声

先輩の方々からの酸いも甘いも噛み分けた経験談はととても有益でした。特に、成功に関するのではなく、つまずいた経験、失敗、その失敗をどう乗り越えて今があるかそこに魅力を感じました。  
(株式会社Helte 代表取締役 後藤学さん / 2018年度卒)

メンターからの質問やアドバイスを受けることによって、どこを見るのか、何を意識しているのかという経営者としての視点を学ぶことができた。  
(NPO法人Ocean's Loveスクール 事業統括責任者 伊藤良師さん / 2019年度卒)

#### ▶ 提供価値との整合や意図の伝達が鍵

では、ネガティブな意見としてはどのようなものがあるだろうか。自由記述では、

- フィードバックは的確でも、創業期の自分が実現するには難易度が高く、内容をうまく活かせなかった
- 今になって言葉は染み入るが、(当時は率直で厳しい指摘が)悔しく残念な想いがぬげなかった

との声がみられた。ただし、アンケートでは「どちらともいえない」、「あまり有効ではなかった」と答えた起業家はともに1件ずつと、否定的な意見は少ない傾向にあった。

社会起業塾はアーリーステージの塾生を対象としているが、アーリーステージとひと口にいても、その状況はさまざまである。また、人によって経験が異なり、集合研修でのコミュニケーションは短時間であるため、メンターからのフィードバックの意図に十分な理解が伴わないケースもあるだろう。こうした点については、選考段階で応募者の状況を見極め、プログラムが提供できる価値との整合性を判断することや、事務局やコーディネーターがメンターに対して塾生の状況を丁寧に伝達すること、起業家へ1対1で支えるコーディネーターの機能を強化することといった取り組みが鍵だといえよう。

## ② コーディネーターによる伴走

次に「コーディネーターによる伴走」に対する塾生の評価を見てみたい。

### ▶ コーディネーターの伴走を92%が支持

社会起業塾では、塾生1名につき、原則として1名のコーディネーターを配置している。

コーディネーターはプログラムの期間中、起業家に伴走し、壁打ち役として、起業家の思考の深まりや実践の加速を支える。言い換えれば日々の実践や集合研修での学びを塾生自身が振り返り、問いを立て、次の行動を選択することを支援する役割として、コーディネーターが位置付けられているといえよう。

コーディネーターによる伴走についても、メンターの関わりと同様に9割を超える卒業生が有効だったと回答した。内訳を見ると、「大変有効だった」と回答した割合は75%を占め、「有効だった」と回答した割合は17%、合わせると92%が有効性を支持している。

では、塾生はどのような点にコーディネーターの有効性を感じているのだろうか。

アンケートの自由記述からは、塾生がコーディネーターに対して、主に三つの側面でその有効性を感じていることがわかる。

### 理由1 エンパワメント役として

1点目は、塾生に寄り添い、**励まし続ける役割(エンパワメント役)**としての効果である。この点は、最も多くの起業家が、その有効性に言及していた。回答を見てみると

- 信じ続けてくれた
- 同じ方向を見てくださっている安心感があった
- 寄り添いつつもちゃんと踏み込んでくれる素晴らしいコーディネーターだった。恵まれていた。今でも尊敬しているし感謝している
- 深夜でも返ってくる返信に、心が折れる暇もなく突っ走ることができた
- 弱音を吐くことができた
- 伴走があっただけで、深い問いの連続を乗り切れた

といった意見がみられた。

### 理由2 壁打ち役として

2点目は、起業家が自らの課題や考えを整理し、次の行動を決めていくための**壁打ち役**である。自由記述からは、

- 壁打ちをしてもらい、愛のあるフィードバックをもらった
- 混乱する度に根気強く気持ちと思考の整理をして貰った
- はっきりと指摘され、その指摘が的確であり、ちゃんと理解できる粒度でコミュニケーションを取ってもらえた
- 伴走によって良いスピードで進められた一方で、適切なタイミングで立ち止まることを促され、かつ幅広い問いかけをもらった

といった意見がみられた。

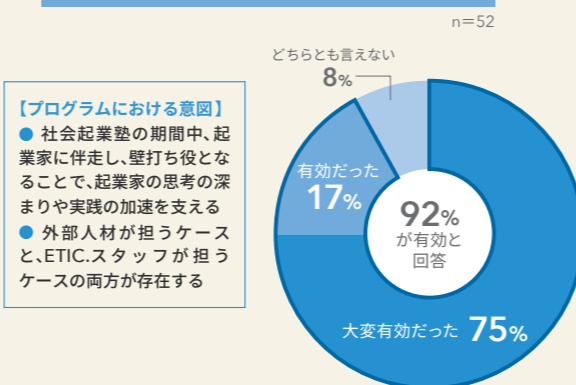
### ▶ チャレンジと内省に寄り添う

「起業」というチャレンジは、事業や組織のさまざまな課題に向き合わざるを得ない。そのことは、心理的にも体力的にも多くの悩みや困難を伴う。

また社会起業塾の塾生の中には、極めてユニークな事業領域に取り組む例も多く含まれる。こうしたチャレンジは、新しいがゆえに、周囲の理解を得られないことも少なくない。家族関係など、事業以外の悩みが取り組みに影響することもある。加えて、メンターから厳しくも率直

図表22 コーディネーターによる伴走

問：コーディネーターによる伴走は有効でしたか？



【プログラムにおける意図】  
 ● 社会起業塾の期間中、起業家に伴走し、壁打ち役となることで、起業家の思考の深まりや実践の加速を支える  
 ● 外部人材が担うケースと、ETICスタッフが担うケースの両方が存在する

### Voices / 卒業生の声

非常に励まされ、勇気づけられました。何より、「出る杭は打つ」という社会の中で、新しいことを始めることに対してウェルカムの姿勢で、親身になって考えてくださったことに感謝しています。  
 (NPO法人ちえぶら 代表理事 永田京子さん / 2014年度卒)

僕に向き合ってくれたと思うからです。やれ締切があるだの、周りがこう言っているだの、プログラムの間はこうだからこうすべきだとかではなく、「これこれこういう状況ではあるけど、倉さんはどうされたいですか？それができるように手を尽くします」というスタンスです。ずっと味方でいてくれたこと、最高でした。  
 (NPO法人PALETTE 代表理事 倉田悠平さん / 2015年度卒)

一人ではたどり着けない地点により早く到達できたと感じています。応援団なのだと思えました。  
 (株式会社いただきますカンパニー 代表取締役 井田美美子さん / 2012年度卒)

### Voices / 卒業生の声

考えがうまくまとまらなかったり、決めきれなかったり、また考えが散らばる傾向がある中で、根気強くずっと問いかけをしてくださったり、伴走してくださって、とても心強かった。  
 (women farmers japan株式会社 代表取締役 佐藤可奈子さん / 2017年度卒)

アドバイスが的確すぎて本当に助かりました。卒業後も相談に乗っていただいて、こういう人がいるかいないかは本当に大きいと感じました。  
 (NPO法人サンカクシャ 代表理事 荒井佑介さん / 2019年度卒)

な指摘を受け、深く悩むこともある。何より自分自身との対話はエネルギーを要し、先が見えない局面もある。

プログラム期間中、こうした状況にいつも以上に強く晒されている起業家にとって、起業家の情熱や力を信じ、チャレンジと内省に寄り添うコーディネーターは、起業家が自分自身で課題を乗り越えていくための文字通りの「伴走者」として機能しているといえる。

### 理由3 メンターとの補完関係

3点目は**メンターとの補完関係**である。自由記述からは、

- メンターへ質問しづらいことも、まずコーディネーターへ質問や相談できた本当にありがたい存在
- メンターには聞けないことも聞けた
- 理解が追いつかないときに、丁寧に教えてもらった
- メンターからの強烈なインプットの後も、肯定的にコミュニケーションしてもらえたことで折れずに走り切ることができた

といった意見がみられた。

### ▶ 理解を促し、判断を支える

社会起業塾の場合、メンターは集合研修などで顔を合わせ、その場で起業家の状況を見極めアドバイスを行う。しかし先輩経営者のアドバイスは、起業家によってはすぐには理解が及ばないケースも少なくない。またコミュニケーションの頻度が少なく、限られた情報をもとにアドバイスを行うことから、起業家の真意や水面下での変化、あるいはチャレンジが伝わり切らない場合もある。こうした局面において、コーディネーターは**塾生の状況をメンターに伝える**とともに、メンターからのフィードバックを起業家が適切に理解し、**自らが経営者としてより良い判断ができるよう、起業家を支えている**。アンケートからは、こうしたコーディネーターの役割を、起業家が有意義に感じていることが伺えた。

## ③ 問題構造の把握と理解の促進

続いて3点目「問題構造の把握と理解の促進」について見てみたい。

### ▶ 約8割の卒業生が有効性を支持

社会起業塾では、起業家が独りよがりではなく、社会との呼応関係の中から自ら成すべきことを見出すために、プログラム期間中にある程度の労力を割いて、フィールドリサーチやヒアリングなどで知見を得ることを促している。その手法は年度および起業家の状況・領域によってさまざまで、予約などを含め、講義形式で時間を割く場合もあれば、特定の起業家がメンターやコーディネーターからの勧めによって、相当数の対象者にヒアリングを行うケース、アンケートを自ら企画し実施するケース、先輩起業家との対話の場を持つことで知見を深めるケースなど、多様な形がある。

こうした取り組みについて、アンケートでは、「**大変有効だった**」との回答が46%、「**有効だった**」との回答が33%と、**約8割の卒業生がその有効性を支持している**。

では、塾生は具体的にどのような観点において、その有効性を実感しているのだろうか。

自由記述を見てみると、大きく三つに類型化することができる。

### Voices / 卒業生の声

コーディネーターは私が理解できるように言葉を選んで接してくれた。おかげでメンターのアドバイスの真意であったり、具体的な方法についても理解することができた。  
 (Link 代表 大坪健二さん / 2012年度卒)

自分とはぜんぜん違うタイプのコーディネーターだったので、毎回気付けられることがあった。メンターには(いい意味で)怒られてばかりだったので、否定せずにじっくりとつきあってくれたことでバランスが保てた。  
 (NPO法人Chance For All 代表理事 中山勇魚さん / 2015年度卒)

メンターからのインプットを自分の中に落とし込むことに寄り添ってもらえた。コーディネーターの伴走がなければ消化不良だったと思う。きつとうやむよになっていたのでは、と。  
 (フェアスタート代表 永岡鉄平さん / 2018年度卒)

### ▶ 信頼関係は中長期的にも効果を発揮

アンケートでは、**卒業後の関係性**に言及している回答も見られた。具体的には、

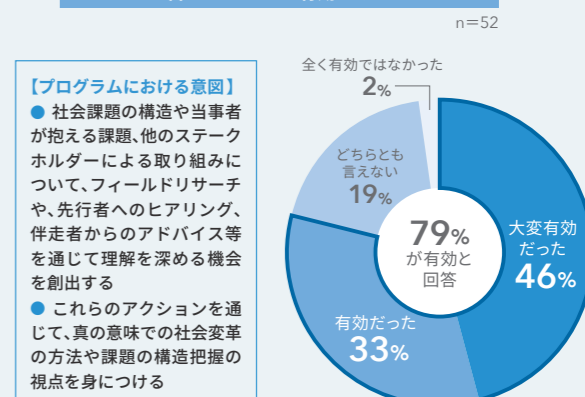
- 当時のコーディネーターが、卒業後に団体の理事として参画している例
- 塾生だった代表者だけでなく、スタッフのメンターとしても役割を發揮している例
- 規模拡大の中で、事業の根幹を確認したいと考えた際に、直接連絡を取り、時間を割いて相談に乗ってもらった例
- コーディネーターが運営に携わる他のプログラムに参画した例

などに言及する例がある。

こうした例からは、1対1の伴走によって得られた信頼関係が、**社会起業塾卒業後も維持され、塾生の起業家としての成長を長期にわたって支えていることが伺える**。起業家としての軸をつくる苦しい期間だからこそ、伴走者との信頼関係はいっそう強固となり、その結果、卒業後も含めた中長期的な成長を支える関係性へと発展しているものと捉えることができるだろう。

図表23 社会課題の問題構造の把握や当事者が持つ課題に対する理解促進

問：社会課題の問題構造の把握や当事者が持つ課題に対する理解促進に向けた働きかけは皆さんにとって有効でしたか？



【プログラムにおける意図】  
 ● 社会課題の構造や当事者が抱える課題、他のステークホルダーによる取り組みについて、フィールドリサーチや、先行者へのヒアリング、伴走者からのアドバイス等を通じて理解を深める機会を創出する  
 ● これらのアクションを通じて、真の意味での社会変革の方法や課題の構造把握の視点を身につける

**理由1** 当事者理解が事業の推進力を強化

1点目は、**当事者理解による事業の推進力強化**という観点である。塾生からは、

- 当事者に向けたアンケートを通じて現実を知った
- 自分たちは当事者のことを全く分かっていなかったことを、リサーチを通じて痛感した

など、調査を通じて当事者理解が進んだという意見が多くみられた。また

- 事業の裏側にある社会課題を認識することで、事業を推進する力強さをもてた
- 活動の意義を再確認できた

**Voices / 卒業生の声**

半年間で1,000人以上のヒアリングを実施し、本当に解決しなければならない課題と我々の存在意義について再確認することができました。(NPO法人e-Education 代表理事 三輪開人さん / 2014年度卒)

当事者に向けたアンケートを取ったり、実際に足を運ぶことを促してくれたことが、現実と向き合うきっかけになりました。(NPO法人アンリッシュ 代表理事 金澤裕香さん / 2018年度卒)

など、**当事者理解が事業の推進力の強化につながった**という意見もみられた。

**理由2** 課題起点でのアプローチの再検討

2点目は、**課題起点でのアプローチの再検討**である。自由記述では、

- 社会課題の問題構造を学んだことで、自らの団体がアプローチする先が明確になった
- 問題構造を分解して、解像度を上げることでどこにアプローチすることが有効か考えることができた
- 改めて数字やデータを交えて話すことの大切さを知った
- プロダクトアウトから脱することができた

**Voices / 卒業生の声**

起業塾の参加に伴い顧客調査を行い、基金の創設。翌年にはさらに本格的な調査実施、白書の発行などにつながった。またそれらによって、さらに助成金の獲得などができるようになった。それらにより現在では、寄付がメイン収益となり収益構造そのものが変化した。(NPO法人チャリティーサンタ 代表理事 清輔夏輝さん / 2015年度卒)

当事者として知っているつもりになっていた先入観を外し、丁寧にリサーチをする機会をもてました。(One Diary 代表 角田真住さん / 2019年度卒)

といった意見がみられた。中には専門人材として長く現場で働いた後に起業に至った塾生から、

- 専門家(医師)としての課題は感じていたが、市民側の意見を聞く機会がなかった。ヒアリングで聞いた意見に衝撃を受けた

社会課題は十分に捉えていると思っていたけれど、他の課題も複雑に絡み合っている中で、課題の構造と周辺の取り組みを知ることで自分たちらしさを再発見することができた。(NPO法人ピッコラーレ 代表理事 中島かおりさん / 2016年度卒)

といった意見が寄せられるなど、現場経験が豊富な起業家においても、プログラム期間中に実施したリサーチから新たな発見を得ていたことがわかる。また、

- 客観的なデータを集めることで、自分たちの目指すべき規模感をイメージできた
- 社会課題の構造全体を知ること、自分たちらしさに気づけた

など、事業をマクロな視点から考える機会に意義を見出している回答もみられた。

**理由3** 仮説検証のスキル獲得

3点目は、**仮説検証のスキル獲得**である。自由記述では、

- リサーチや現場訪問を通じてPDCAを回す機会になった
- 数値の見方や先行例の実績など自分だけでは得られない学びがあった

**Voices / 卒業生の声**

ワークシートやヒアリング調査などを使用して、課題や受益者やサービス等の整理や仮説検証など基本スキルが身についた。(NPO法人キドックス 代表理事 上山琴美さん / 2012年度卒)

といった意見のほか、

- 先行例がないと思い込んでいたが、視点を変えれば山ほどあるということに気づいた

など、先達から学び、仮説検証をより精緻化し、PDCAをより良く回すきっかけや気づきの場となったことに言及した意見もあった。

**▶ 獲得スキルが卒業後も活かせる**

**Voices / 卒業生の声**

またこうしたスキルが後々の政策提言に役立ったとの意見もあった。異なる立場にある利害関係者への働きかけにおいて、客観的にデータを示すこと、またそのためのスキルを持つことの重要性に言及したもので、プログラムで得た知見が卒業後に活かされていることが伺える。では、「あまり有効ではなかった」、「有効ではなかった」という意見には、どのような背景や理由があるだろうか。

政府に対して政策提言をする機会があった時に、データを調べることや、構造的にアプローチする考え方がとても役立ちました。(一般社団法人kuriya 代表理事 海老原周子さん / 2015年度卒)

**▶ 起業家の問題意識と提供価値の齟齬**

- 自由記述を見てみると、
- 自分の成長課題と向き合っていたため、問題構造の把握に取り組むまでに、自分の状況が至っていなかった
  - プログラム期間中に最優先で取り組むべき事項は、自らを省みることであった
  - もっと(起業家としての)「そもそも論」が自分の課題だった
  - 自分の中での悩みがあったので

といった意見が多くを占めた。社会起業塾では、選考前に「予科」として応募者へのインプットを行っている。また入塾に際して審査や選考を行っている。それでもなお、起業家によって事業のステージや置かれた状況、メンタリティはそれぞれ異なる。従ってこうした意見は当然一定数発生するものだと考えられる。

一方で、有効性を感じている起業家の中には、自らあるいは事業のあり方を問う機会として、あるいはプロセスの一環として、社会課題の問題構造の把握や当事者との対話・リサーチの機会を活かしている例が多くみられる。

**▶ 齟齬をどう防ぐか?**

これらを踏まえると、募集や予科の時点でプログラムの特性や提供価値を正確に応募者に伝えることや、社会課題の問題構造の把握や当事者との対話・リサーチが、事業創造や自己理解にどのような効果をもたらすのかについて、起業家に対してより具体的かつ丁寧に伝えていくことが必要だろう。またコーディネーターや事務局等が、起業家が置かれた状況を見極め、必要なタイミングでアクションを促すことが求められているといえるだろう。

**④ VBM(仮想理事会)の開催**

4点目として、バーチャル・ボード・ミーティング(以下、VBMと表記)に対する有効性を尋ねた。VBMとは、仮想の理事会や取締役会を意味する(詳細は第1章の記載も参照されたい)。

**▶ 他者から助言を得ることの重要性を理解する機会として**

VBMでは、起業家が、自らの事業や組織の状況を先輩経営者や専門家等に開示したり、自らの経営課題やその解決策に関する仮説を立て、参加者からのフィードバックを受ける。その意図は、信頼できる協力者を開拓し、経営面での助言を定期的に得ながら活動を進めることが、起業家の成長と組織の健全な運営の上でも重要だと考えていることにある。同時にVBMはいわば「練習」の場でもある。事業改善に向けて有意なフィードバックを得ることを目標に、必要な情報をわかりやすく提供することは、協力者の拡大にもつながる。VBMは、そのための研鑽を積む場としても位置づけられている。

**▶ 「仮想」である意味**

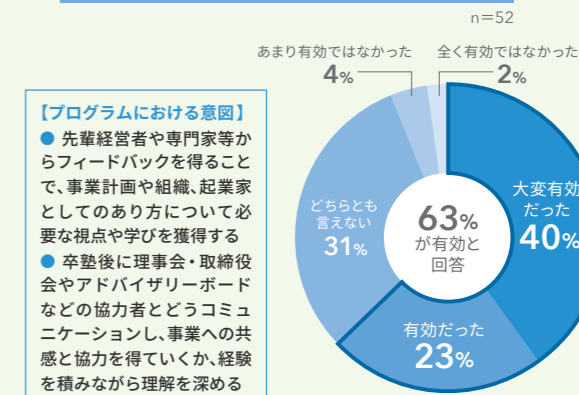
なお、実際の法人経営に携わる理事や取締役を招くのではなく、あえて「仮想」としているのは、適切な緊張関係の中で自分の志を伝え、ビジョンに共感してくれる人や組織を開拓することや、起業家が直面している課題に応じてメンバーを組成することが、事業を模索している創業期には必要だと考えていることにある。また取締役や理事といった特定の関係者・協力者を持たない法人化前の段階にある起業家が、経営のあり方を学ぶ場としてもVBMは位置づけられている。

**▶ VBMの有効性は63%が支持**

アンケートでは、VBMについて、「大変有効だった」が40%、「有効だった」が23%、合わせて63%が有効だったと回答した。全体として6割以上の塾生がその有効性を感じているものの、今回取り上げた重要な4つの構成要素の中では、最も「有効」と答えた割合が低い結果となった。

図表24 VBMの開催

問：VBMの開催は、皆さんにとって有効でしたか？





自由記述から、VBMについて塾生がどのように感じているか、より具体的に見ていきたい。

「大変有効だった」あるいは「有効だった」と答えた起業家の意見を見ると、その捉え方には三つのパターンがあることがわかる。

**理由1** 先輩や専門家とのつながりと励まし

1点目は、**先輩起業家や専門家とのつながりと励まし**である。

- 先輩経営者や専門家と出会う機会が当時はなかった
- 起業塾を通じて当時の自団体のみではつなげられない人たちにアプローチできた

といった声に加えて

- VBMで出会った先輩経営者から学ぶことが多かった
- 近い領域の経営者からのフィードバックが有効だった
- 関心を持ってもらったことが純粋に嬉しかった

といった意見がみられた。

**Voices / 卒塾生の声**

率直な意見や感想を出し惜しみせずいってもらえるのが、緊張はするが、良い機会だった。  
(一般社団法人日本グローバル演劇教育協会 代表理事 別役慎司さん / 2017年度卒)

**理由2** 異なる視点の獲得

また、コーディネーター同様、VBMの参加者との卒塾後の継続的な関係性に言及した例も複数みられた。これには卒塾後も仮想理事として相談に乗っているケースと、実際に団体の理事に就任したケースの双方が存在している。

さらには「VBMの有効性を感じたことから、卒塾後も“ミニVBM”を定期的に開催していた」という声もあった。

**Voices / 卒塾生の声**

VBM参加者の3人に、2年近く相談に乗っていただき、「集中と選択」の実行と、その先の事業戦略作りに大きくつながりました。  
(NPO法人 e-Education 代表理事 三輪開人さん / 2014年度卒)

**理由3** 場の設定や説明スキルの向上

2点目は、**異なる視点の獲得**である。これには

- 経営的な視点から事業について考えるとはどういうことか、考えるきっかけになった
- 経営者としてのあり方を知れた
- 大企業から見た視点を知ることができた

といった意見が含まれる。

VBMに招いたボードメンバーから、普段とは異なる観点からのフィードバックを得ることが、事業や組織について多角的に考える機会へとつながったことが伺える。

**Voices / 卒塾生の声**

リソースが少ない中どうしても内部で思考が閉じてしまいがちだが、資料をつくり外部の方と議論をすることで、自分たちの団体のことをより理解し、方向性を考えるきっかけとなった。  
(一般社団法人マツリズム 代表理事 大原 学さん / 2017年度卒)

3点目は**場の設定や説明スキルの向上**である。

- 短時間で効果的に相談するスキルが身についた
- VBMを通じて相談の準備や資料送付のタイミング、説明の粒度などあらゆる面で鍛えられた

などの意見のほか、

- 自ら場を設定するトレーニングになった
- 「誰に話を聞くべきか」という問いを考えることが重要だった

などの意見があった。

**Voices / 卒塾生の声**

会議を準備するまでのプロセスで、「何を見いだすための会議か」「どのようにボードメンバーに伝えることが望ましいか」を考え、実践する場となった。  
(株式会社 Good Support Nurse 代表取締役 荏原 優子さん / 2019年度卒)

外部の方に参加していただき、その方々も事業についてともに考えてくださる場だった。自分でオーガナイズする点も非常に勉強になった。  
(一般社団法人WiTHs 代表理事 荒木智子さん / 2017年度卒)

**トレーニングの場を持ち成長につなげる**

事務局がアジェンダを設定し、メンターを揃える集合研修の場と異なり、VBMは人選、参加依頼、議題の整理、資料作成、そして当日の説明まで、塾生が自ら主体的に取り組む必要がある。コーディネーターの支えを得ながらではあるものの、どういった場を設定し、誰からインプットを得たいのか、自ら目標を定めて場を設計することが求められる。言い

換えれば、「自分、あるいは自組織に足りないものは何か」、「成長や深化のために何が必要とされるのか」について、自ら考え、仮説を立て、他者に問う場面を自ら設定することを意味する。

自由記述への回答からは、VBMのある種のトレーニングの場として活かし、成長の機会を得ようと奮闘する塾生の姿が浮かび上がった。

では「どちらともいえない」と答えた塾生も含めて、有効性を感じられなかったという意見の背景には、どのような理由があるのだろうか。理由は大きく三つに分かれる。

**課題1** ステージとの不一致

1点目は、**ステージとの不一致**である。具体的には、

- 事業が定まっておらず、有意義な意見交換に至らなかった
- 形は整えたものの、事業も自分自身もアリー過ぎて有益な議論にならなかった

といった意見がこれにあたる。

**課題2** スキルやキャパシティの不足

2点目は、**スキルやキャパシティの不足**である。具体的には、

- 若さや知見の不足、勉強不足、準備不足への後悔
- アドバイスを活かす能力や経験の不足
- アジェンダに対して人選の検討が不十分だったことへの後悔

といった声がこれにあたる。

「資料もメンバーの選定方法も考えが浅かった」などの記述からは、事業ステージや思考の深まりとVBMを通じて他者からインプットを受けるタイミングが一致せず、結果として有効性を感じられなかったケースが存在したことがわかる。また、

- VBMでは緊張や焦りが先立ち、フィードバックを受け止める余力がなかった
- 緊張し過ぎて記憶がない

など、VBMという慣れないシチュエーションに戸惑ったという意見もあった。

**課題3** 手法との相性の不一致

3点目は、**VBMという手法との相性の不一致**である。具体的には、

- VBMとは関係なく普段から起業家を訪問しており、特別感ではなかった(そのため有効性を感じられなかった)
- 個別相談の方が理解が深まった

などの声がこれにあたる。

ではこうした意見をどのように捉える必要があるだろうか。またどのような改善策が考えられるだろうか。

**▶ 塾生のステージに合わせた設計であったか?**

まず大切なことは、塾生のステージに応じたVBMの設計と、獲得目標の明確化だろう。アジェンダ設定、人選、進行における役割など、塾生のステージやスキル、必要なインプットに応じて柔軟に変えられることがVBMの良さであり、こうした長所を生かしながら、その時の塾生の状況に応じた内容とすることが求められる。

**▶ 参加者へ説明は十分だったか?**

次いでVBM参加者に対する背景情報の丁寧な説明だろう。VBMによっては、塾生が初めて出会うボードメンバーと対峙するケースや、事業領域が異なる先輩起業家や経営者と向き合う場合もある。こうしたケースにおいても、有意な意見を得られるよう、事業の状況や自分なりの課題認識、解決に向けた仮説を可能な限りまとめ、事前に伝達したり、場合によっては訪問するなどの工夫が求められる。

**▶ 実施されたVBMを客観的に捉える必要性**

「個別相談の方が理解が深まった」「特別感がなかった」という意見についてはどう捉えるべきだろうか。プログラムの本質からすれば、運営側には起業家の個性に応じた成長機会を産み出すことが求められることから、VBMという手法に過度に固執する必要はないと捉えることもできる。

一方で、「起業家としてストレッチする機会が設けられていたのか」、「客観性をもって自らの事業と社会課題を考える機会が十分あったか」、「VBMが十分に練られ実行されたうえで意見であったのか」といった点から、こうした意見を捉えなおすことも必要である。

**2. エコシステムやネットワークの評価**

次に、社会起業塾のもう一つの価値であるエコシステムやネットワーキングに対して、卒塾生はどのように評価しているのか、見ていきたい。

**エコシステムやネットワークに対する評価**

**▶ その有効性を約8割の卒塾生が支持**

第2章で触れたように、社会起業塾は「塾」でありながら、教える側と学ぶ側という単純な構造で語れる場ではない。コーディネーター、メンター、事務局、パートナー企業に加えて、卒塾生、VBMを通じて出会う協力者など、多様で豊かな生態系の中で、塾生や事業が育まれている。

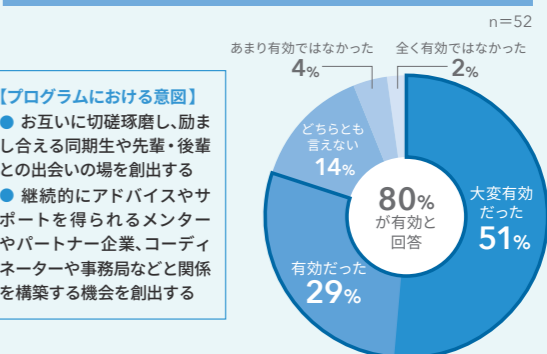
また、このエコシステムやネットワークは社会起業塾のプログラム期間内だけではなく、卒塾後の起業家の成長も支えている。

こうしたエコシステムやネットワークの価値について、アンケートでは、「大変有効だった」との回答が51%、「有効だった」との回答が29%と、8割の卒塾生がその有効性を評価している。

では具体的にどのように有効だったのか。アンケートからは二つのポイントが浮かび上がる。

図表25 エコシステムやネットワークに対する評価

問：ネットワーキングの促進やエコシステム形成に向けた取り組みは皆さんにとって有効でしたか？



理由1 同志とのつながりに対する価値

- 1つ目は、同志とのつながりに対する価値である。自由記述では、
- 社会起業塾をきっかけに現在も関係が続いている仲間と出会えた
  - 当時お世話になった人とは、今でも気軽に相談できる関係性にある
  - 卒塾後も同期が集まったり、情報交換を行っている
  - コーディネーターや同期とは、その後もつながり、頼り合う関係にある
  - 一人ではないという実感がわいた
  - これがなければ途中で心が折れていた
  - 同期とは切磋琢磨もしたし、精神的な支えにもなった

Voices / 卒業生の声

起業家はひとりになりがちなので、同志と交流し刺激を与え合うことが大事だと思いました。  
(NPO法人がんノート 代表理事 岸田徹さん / 2015年度卒)

同期生とのつながりは今も続いており、お互いに近況報告したり、事業をサポートし合ったりすることができています。  
(NPO法人アンリーシュ 代表理事 金澤裕香さん / 2018年度卒)

などのコメントが寄せられた。

創業期の起業家は、孤独な状況に置かれることが多い。励まし合い、刺激し合う同志の存在は、精神的にも大きな支えになる。事業や経営で悩んだとき、同じ学びを共有する仲間と対話することで、ふとした突破口が見えることもある。

アンケートからは、社会起業塾をきっかけに出会った同期や先輩・後輩、メンターやコーディネーター、VBMを通じて出会った協力者やア

ドバイザーなどと卒塾後も関係性が継続している様子が伺えた。中には定期的に近況報告や情報交換をしていると答えた例もある。  
スタッフもなく、事務所など物理的な空間も持たず、特段の所属もない状態が続く中で、先輩・後輩を問わず、また年齢や領域を問わず、ともに社会課題解決に取り組む「同志」と出会ったことが、起業家を励まし、行動を促す原動力へとつながっているといえよう。

理由2 新しい事業や協働を生み出すきっかけに

もう一つは、つながりがもたらすリアルなメリットである。具体的にはこうしたつながりが新しい事業や協働を生み出すきっかけになっていることが自由記述から伺えた。

- 仕事につながったり、自分では請負きれない仕事もあそこの団体に紹介しようというふうに見える
- メンターや塾で出会った仲間との関係がサービスの基盤づくりにつながった
- ネットワーキングのおかげで、非常にたくさんのご縁やチャンスをつかめた

といった意見がこれにあたる。

こうした意見は、同期生の相互関係を示唆するものもあれば、年度を超えた塾生相互の関わりを示すもの、またVBMやヒアリング、コーディネーターや事務局による紹介などさまざまなパターンが見られる。

Voices / 卒業生の声

同期の一般社団法人Kidsサポートデザインさんと提携し、今もオリジナル研修を行ってもらっています。  
(合同会社はひぶべ 代表社員 宮村柚衣さん / 2016年度卒)

ADDSさんとの出会いから、彼らの自閉症体験をヒントに、障がい疑似体験を通した社員研修コンテンツを作れた。  
(NPO法人両育わーど 理事 重光喬之さん / 2015年度卒)

▶ パートナー企業の関わりは成長のプラスに

パートナー企業との関わりも小さくない。NECや花王などのオフィス・パートナーに採択された塾生の81%が、企業との関わりの中でプラスの影響を与えた出来事や取り組みがあったと回答している。詳細は第5章で述べるが、社員との対話や交流の機会を通して得られる精神的な励ましに加え、事業の成長につながるネットワークも生まれている。



▶ 余裕なく活かしきれなかったという声も

一方で「どちらともいえない」と回答した塾生も含めて、有効性を感じられなかったという意見もあった。具体的には、

- エコシステムという意味ではまだ活用できていない気がしない
- (忙しさにより交流会などに) ほぼ参加できなかった

といった声が挙げられる。

すでに事業が一定程度の広がりを見せている起業家や、医師や介護士など専門職としての仕事の傍ら社会起業塾に参加している起業家の場合、通常業務に加えて集合研修やリサーチ、VBMなどのプログラムに付随したアクションが求められ、時間的にも精神的にも周囲とのネットワークにまで取り組む余裕がなかったケースも見られる。  
エコシステムやネットワークは、社会起業塾の重要な価値である。在籍期間中には活用する余裕がなかったとしても、事業や環境や変化する中で、卒業生がエコシステムの一員として継続的な成長機会が得られるよう、細やかな声掛けを行っていくことや、その重要性を周囲が伝えていくことが肝要となる。

3. 社会起業塾は社会起業家にどのような変化をもたらしたのか？

社会起業塾は、塾生と、塾生が関わる事業・団体の成長にどう寄与したのか。それぞれについて見ていきたい。

質問1: 社会起業家自身への影響

▶ 96%が自身に良い影響があったと回答

まずは卒業生個人への影響を見ていく。アンケートでは、「良い影響が強かった」と答えた割合が75%、「ある程度あった」と答えた割合が21%、合わせて96%の卒業生が、社会起業塾が自身にとって良い影響をもたらしたと回答した。

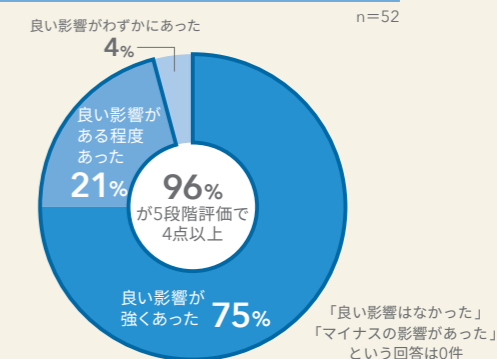
なお、本質問は5段階評価とし、あてはまるもの1つを選ぶ形式としたが、「良い影響がわずかにあった」と答えた割合は4%にとどまり、「良い影響がなかった」、「マイナスの影響があった」と答えた卒業生は皆無だった。

では、卒業生はどのような観点からポジティブな影響を感じているのだろうか。

自由記述の内容を見てみると、主に4つのカテゴリーに分類することができる。

図表26 社会起業家自身への影響

問：社会起業塾に参加したことは、あなたにとって良い影響がありましたか？



影響1 挑戦の後押しが勇気を与える

1点目は、自身の挑戦を後押ししてもらえたという意見である。自由記述を見てみると、

- 新しいことを始めることに対して否定的な意見が多い中で、社会起業塾で会う人たちは応援してくれた
- 一人では、やりたいことを事業に起こしていくことは絶対にできなかった

といった声が寄せられた。孤独な状況の中、社会起業塾で関わった人の応援に勇気づけられたという声は少なくない。

Voices / 卒業生の声

社会人1年目で会社を辞めて、NPO法人でやっていこうと決めるも、右も左もわからず、周りからも早く就職しろと言われていました。社会起業家であるということを感じてくれた、そして自分自身が信じられるようになった場所が社会起業塾でした。  
(NPO法人ReBit 代表理事 薬師実芳さん / 2014年度卒)

影響2 軸を明確に、覚悟を持って挑むように

2点目は、自分自身の軸が明確になったという意見である。塾生からは、

- 自分の立ち位置が見え、覚悟が定まった
- 「団体としてどうあるべきか」の前に、「自分がどうありたいか」をしっかりと見つめることができた

という意見が聞かれた。「自分が何のために取り組むのか」という目的を見つめ直すことが、社会起業家としての判断基準や指針を創業期から育むことに繋がっているものと推察される。

また、創業メンバーである共同代表と2名で参加した塾生からは、

- 共同代表と2人で社会起業塾に参加し、合宿で初めて腹を割って、自分たちがどうしたいかを話せた。このときから関係性が良い方向に変わってきたように思う

という回答を得られた。創業期から行動をともにしていたとしても、普段は目の前の業務に追われがちなか状況の中で、社会起業塾への参加が深い対話の機会を生み、関係性を結びなおすきっかけとなったことが伺える。

Voices / 卒業生の声

自分自身の根幹に触れることができる塾であったために、自分自身がテーマにしていることの表面性と真の課題に触れることができ、プレずに生きられるようになりました。  
(一般社団法人医療振興会 代表理事 坪田康佑さん / 2013年度卒)

自分の強みや、起業家として何を柱に生きるのかを決める良い機会だった。  
(株式会社巻組 代表 渡邊享子さん / 2015年度卒)



影響3 リーダーとしての成長

3点目は、**リーダーとして成長できた**という意見である。自由記述では、

- 自分の立ち位置が見え、覚悟が定まった
- 事業だけでなく、人としての成長に伴走してもらった
- 強く正しいリーダーであろうとせず、弱みや失敗を共有できるようになった

といった声が聞かれた。

Voices / 卒業生の声

テクニックや技術ではなく、生き方や仕事に対する姿勢を学びました。私の人生においてなくてはならないターニングポイントとなりました。(合同会社はひふべば 代表社員 宮村柚衣さん / 2016年度卒)

影響4 尊敬できる仲間や「師」との出会い

最後に、**尊敬できる仲間や「師」に出会えた**という意見である。自由記述では、

- 同期やメンターと継続的なコミュニケーションを取っており、心の支えになっている
- 近い環境で切磋琢磨できる起業家とつながれた
- 自分自身が尊敬できる「師」に出会えた

といった声が寄せられた。「事業に役立つ人脈」というよりは、自分自身の人生にとって少なからぬ影響を及ぼす人との出会いがあったという回答が目立つ。

Voices / 卒業生の声

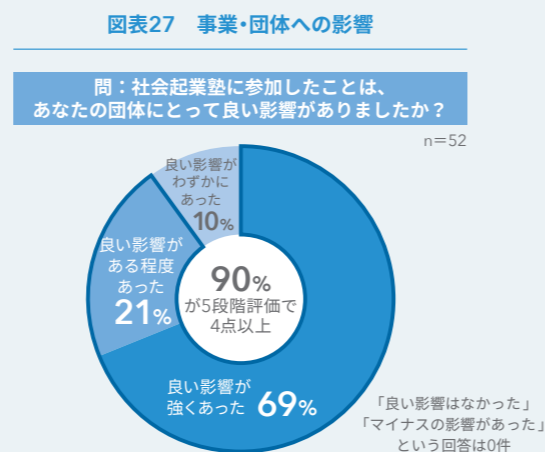
メンターや先輩方が個人的にもその後も長く続く関係性＆ライフメンターになってくださったこと。事業だけでなく、人としての成長に伴走してくださっている。(NPO法人WELgee 代表理事 渡部カンロンゴ清花さん / 2018年度卒)

質問2: 事業・団体への影響

▶ 90%が事業・団体に良い影響があったと回答

では事業や団体への影響についてはどうだろうか。アンケートでは、「良い影響が強くあった」と答えた割合が69%、「良い影響がある程度あった」と答えた割合が21%と、合わせて**90%の卒業生が5段階評価で4以上の評価を選択した**。前述した「自分自身への影響」と比べると少しスコアは低いものの、90%を超える卒業生が事業・団体にプラスの影響を感じていることがわかった。

では、具体的にはどのような影響を得られたのだろうか。自由記述では、**自分自身や社会課題の本質と向き合ったことが、事業に良い影響を与えた**という回答が多く寄せられた。事業への良い影響は大きく三つに分けられる。



影響1 事業の方向性が定まる

最も多いのが**事業の方向性が定まった**という意見である。自由記述では、

- 事業の軸をしっかりと持つことができた
- 事業の骨格を構築することができた
- 社会起業塾の在籍期間中に言語化したビジョンに基づき今も走っている
- ミッション・ビジョンを言葉にすることができた

といったコメントが寄せられた。

目的を見直し、有限な資源を何に集中させるのかを考え、仮説を磨くことで方向性が定まり、基盤構築につながったケースが多いことが感じられる。

Voices / 卒業生の声

顧客理解が深まり、団体が進む方向性が定まった。経営資源を東北に集中させ、徹底的に一つの事業を作りきる、という意思決定を行い、実行に移した。この意思決定がなければ、今の自分たちはないと思う。(公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン 代表理事 今井悠介さん / 2013年度卒)

入塾当時は転換期で自分たちのやるべきサービスや商品がいったんゼロベースになっていたが、プログラムを通じて、暮らしをつくれる人を増やすという方向性が固まり、参加型リノベーションの企画開催という現在のサービスの原型にもつながった。(KUMIKIPROJECT株式会社 代表取締役 桑原憂貴さん / 2015年度卒)

影響2 事業の深化が加速

すでに事業の方向性が定まっていた場合でも、**事業の深化が加速した**というケースがある。

- 「集中と選択」ができたことで、組織・事業の成長につながった
- 目標達成のための選択肢の多さを学んだ
- 事業内容を絞るきっかけになり、その後唯一の収益事業が生まれた

などの意見である。

Voices / 卒業生の声

「社会変革の目標を達成するためにもっと良い方法は何か」を考える癖がついた。救急医療を救うため救急専門クリニックを立ち上げたが、救急医療を圧迫する大きな要因として高齢者の救急搬送があることに気づき、1年後その部分のフォローのために在宅診療を開始した。(医療法人医王寺会 いおうじ応急クリニック 理事長・院長 良雪雅さん / 2014年度卒)

影響3 組織の強化

団体の目的が明確になり、メンバーと共有できるようになったことで**組織が強くなった**という回答も多くみられた。自由記述では、

- メンバーの意識が変わり、事業を任せられるようになった
- 職員も一緒に参加することで、一緒に考える機会ができた
- チーム内での対話を重ね、根本の部分に関する議論や、お互いへの理解を深めることができた

などの声があった。

Voices / 卒業生の声

社会を好転させるために団体においてビジョン・ミッションを持つこと、またその目的に対して実直である組織を作ることができた。また「ニーズを知り抜いて、その代弁者たれ」の考えに基づく「NPO」という市民組織がどのように社会に貢献できるのかという価値観をスタッフで共有できている。(NPO法人スポーツコーチング・イニシアチブ 代表理事 小林忠広さん / 2016年度卒)

立ち上げから一緒に働いている職員も一緒に参加することで、改めて団体でどのようなことをするべきか、なんのために私たちは活動するのかを一緒に考える機会ができ、走りながらも立ち止まる機会をいただいたことがよかった。(NPO法人サンカクシャ 代表理事 荒井佑介さん / 2019年度卒)

▶ ゼロから見直し、新たな道を歩むケースも

一方で、目的や自分たちのありたい姿を見直した結果、創業チームを解散するなどして**事業をゼロから見直し**したケースもある。例えば、入塾時の団体を解散し、作り替えたケースや、別団体を立ち上げたケースがこれにあたる。「解散」という言葉にはネガティブな響きもあるが、自由記述からは深い思考や内省、議論の結果、新しいチャレンジを選択したさまが見て取れる。

Voices / 卒業生の声

立ち上げた動機を今一度振り返り、事業を整理することができました。その結果、応募団体から別団体を立ち上げる形になりましたが、思いと事業内容をしっかりと納得した選択ができたと思います。(One Diary 代表 角田真住さん / 2019年度卒)

▶ 「選ぶのは起業家」という大前提の共有が鍵

では、「良い影響がわずかにあった」、つまり5段階評価で上から3段階目の評価を選択した10%の卒業生はどんな意見を持っているのだろうか。自由記述を見てみると、

- 社会課題解決という足かせが組織としての勢いをそく部分はあった
- 得られた意見を集約する実力がなく、団体に活かしきるまでには至らなかった
- 幹部候補として一緒に参加していた社員が、組織よりも自分を優先するようになった

といったコメントがみられた。

Voices / 卒業生の声

メンバーが入塾前よりもそれぞれの人生の軸に忠実に向かって動くようになった。結果として、会社の共同代表体制をやめ、団体を作り替えることにつながりました。自分の力が出せていない、そして幸せに働いていない状態に気づかせていただき、そこからの転換につながりました。大変装でなく、命の恩人だと思っています。大変感謝しています。(一般社団法人GEMSTONE 代表理事 深町英樹さん / 2016年度卒)

社会起業塾では、メンターやVBM参加者など、さまざまなアクターからインプットを受ける。こうしたインプットは、絶対的なものではなく、自己と社会との対話を深めるためのいわば「素材」である。従って、起業家は得られたインプットを相対的に捉え、取捨選択する姿勢でフィードバックに臨むことが求められる。同時にコーディネーターや事務局は、この点を繰り返し起業家に伝える役割と責務がある。そして

取捨選択に必要なのは、起業家自らの「軸」であり「意思」である。アンケートから得られたコメントからは、こうしたあるべき姿勢や大前提の共有の不足がにじみ出ている。起業家に対しては、大前提を繰り返し共有し、起業家の意思を重ねて問う姿勢を徹底すること、その伴走役としてコーディネーターや事務局がいっそう力を尽くすことが求められているといえよう。

## 4. 社会起業塾は今後の日本に必要なか？

最後に、卒業生に対して、社会起業塾は今後の日本社会にとって必要だと思うか、またそう考える理由は何か、尋ねた。

### 質問：社会起業塾は今後の日本に必要なか？

#### ▶ 社会起業塾の必要性を全員が支持

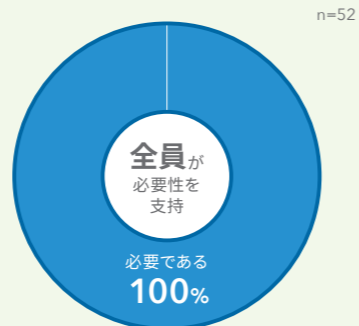
最後に、卒業生が社会起業塾全体に対して、「社会起業塾インシアティブは、今後の日本社会に必要なかと思うか」と尋ねた。選択肢は「必要である」「必要でない」の2択である。

結果、52名の回答者全員から「必要である」との回答が得られた。事務局であるETICを通じて配布されるという本アンケートの特性上、回答にバイアスがかかっている可能性は排除できないが、全員が「必要である」と回答した結果は極めて印象的である。

自由記述を見ると、社会が多様性を増し、大きく変化する中だからこそ社会起業塾の存在意義を訴えるコメントが多い。記述を整理すると、4つの観点が浮かび上がった。

図表28 社会起業塾は今後の日本に必要なか？

問：社会起業塾インシアティブは、今後の日本社会に必要なかと思いませんか。



#### 観点1 創業期の社会起業家を支える貴重な場

1点目は、創業期の社会起業家を支援する貴重な場としての意義である。自由記述では、

- 若き起業家を育てる社会起業塾は本当に少ない。起業家が学べる場がもっと必要なのではないか
- アーリーステージの起業家に対する資金面以外の有効な支援はこのプログラム以外に思いつかない

といった声がみられた。

コメントからは、社会起業家を支援する取り組みは増えたものの、創業期における有効な支援はまだ少ないという起業家の認識が伺えた。こうした中で、社会起業塾への評価と期待が寄せられたものと考えられる。

#### Voices / 卒業生の声

スタートアップ企業を支援する団体がある、ということ自体が、スタートアップ企業の励みになると思う。  
(株式会社アイナロハ 代表取締役 渡邊大地さん / 2012年度卒)

事業を始めるにあたり、「自分たちが何が出来るか」「どうやったら事業として成り立つか」だけではなく、「誰が何を必要としているのか」「本当に必要なのか」を自問自答しながらアドバイスいただけるプログラムはとても貴重。この過程を経た事業が増えていくことで、日本社会がよくなっていくと思う。  
(一般社団法人Kidsサポートデザイン 理事 森垣奈穂さん / 2016年度卒)

#### 観点2 社会と自分自身に深く向き合う場

2点目は、社会と自分自身との両方に深く向き合う場としての意義である。自由記述では、

- 事業をより良くすることも大切だが、一人の人間としての成長や発見を得ることのできる場
- 厳しいことを言ってくれる方は少ないので、ストレートにフィードバックを受けられる機会は貴重
- 表面的・短期的な事業の成長ではなく、長期的なインパクトや社会の中での自分たちの立ち位置、組織との向き合い方を深く考えられる機会

といったコメントが寄せられた。

こうした意見からは、「事業を上手く進めること」だけではなく、社会にも自分自身にも深く向き合う場が起業家から支持され、日本社会に必要なという認識が持たれていることがわかる。

#### Voices / 卒業生の声

根本から問われ、自問自答することは起業家にとって重要。また多くの方々を巻き込んでいく上でも非常に大切。  
(mixture株式会社 代表取締役 平林悠基さん / 2019年度卒)

奇をてらわずに本質を捉え、課題解決を目指すための支援があるプログラムはほかにはない。  
(NPO法人アレルギーっこババの会 理事長 今村慎太郎さん / 2013年度卒)

#### 観点3 社会起業家精神を伝える場

3点目は、社会起業家精神を伝える場としての意義である。卒業生からは、

- 社会課題の解決には自ら立ち向かう人材が必要、その登竜門として社会起業塾は必要
- 社会課題への関心が薄い日本だからこそ社会起業家精神を伝える場は大切

といった声が寄せられた。

社会起業家だけでなく、企業や一人一人の市民においても社会起業家精神が求められる時代へと突入している。アンケートからは卒業生の「社会課題解決に自発的に取り組む起業家を育てる場」としての社会起業塾に期待が寄せられている様子が伺えた。

#### Voices / 卒業生の声

社会課題はほとんど生まれ、それに取り組む人や団体がまだまだ必要。起業家や団体が心身ともに健康に取り組むを進めるために必要なノウハウを教えられる場所が社会起業塾だと思う。自分たちを応援してくれる人の存在を感じられる時間がそこにあり、創業時のしんどさを下ろす場所になったり、エンパワメントされたりできる場所が社会起業塾だから。  
(NPO法人ピッコラレー 代表理事 中島かおりさん / 2016年度卒)

コミュニティのなかでの自助・互助が不可欠となり、アントレプレナーシップ、ビジョンを描き言葉にする力、事業構想力、協働する力など、社会起業塾を通して学べることが、これからの日本社会に広く必要になっていくと思う。  
(一般社団法人エンドオブライフケア協会 業務執行理事 千田恵子さん / 2016年度卒)

#### 観点4 仲間や先輩と出会う場

最後は、仲間や先輩と出会う場としての意義である。自由記述では、

- 起業数年目の人がつながり、成長する場としての価値
- 孤立しやすい社会起業家が折れない仕組みとしての意義

などに言及する内容がみられた。

社会起業家が活動していくことで一定のつながりは生まれる。一方で、つながりの質や量は、個人の特性や置かれた状況によって差ができてしまう。社会起業塾のような場があることで、良き出会いを加速させることが可能となる。20年近い活動の継続により、卒業生の数も130名を超えた。このエコシステム自体が他にない社会起業塾独自の価値となっており、これをさらに育み、活用していくことで、一層価値が高まっていくだろう。

#### Voices / 卒業生の声

一流の先輩たちに意見を聞いたり、アウトプットの場を多くもらえるのは素晴らしいと感じています。  
(NPO法人アンリッシュ 代表理事 金澤裕香さん / 2018年度卒)

単発のアクセラレーションプログラムではなく、それなりの期間をかけて深く関わるプログラムだからこそ、表面的・短期的な事業の成長ではなく、長期的なインパクトや社会の中での自分たちの立ち位置、組織との向き合い方を深く考えられるプログラムでした。結果として、卒業後も事業をピボットしたり、形を変えたりはしていても、継続した思いを持って事業を続けている同期ばかりです。応援しあえるコミュニティにもなっていると思います。  
(NPO法人WELgee 代表理事 渡部カンコロンゴ清花さん / 2018年度卒)



社会起業塾は、企業の参画によって支えられている。  
 では参画する企業はなぜパートナーとして社会起業塾を支えているのだろうか。  
 そして社会起業塾からどんな学びを得ているのだろうか。  
 ここでは現在のオフィシャル・パートナーであるNECと花王、プログラム・パートナーである電通の計3社についてみていきたい。

## 1.NEC ～「社会価値創造型企業」への転換とNEC社会起業塾～

### (1) NECにとっての社会起業塾

#### 1) なぜ社会起業家支援に踏み切ったのか

「第1章 2.プログラムの沿革と変遷」でも述べた通り、NEC社会起業塾は、当時のNECの社会貢献活動の推進者が、1990年代の後半に米国に駐在していた頃に目にした現実が大きく影響している。

当時、米国では産業構造が変化し、製造業を中心に失業者が増加していた。一方で、ソーシャルベンチャーは新たな雇用を創造し、社会変革をけん引していた。

当時のNECの社会貢献部は、こうした変化が日本にも訪れると予感し、技術志向の強かった同社が、社会起業家の卵である若者への支援を通じて社会の価値観の変化や課題発生の兆候を掴み、自己変革へとつなげる必要性を感じていた。そこで出会ったのがETIC.である。

こうしてNECは社会起業塾のパートナー企業としての参画へと踏み切った。

#### 2) 「社会価値創造型企業」への転換

NEC社会起業塾の開始から10年が経過した2013年、NECは「2015中期経営計画」の中で「社会価値創造型企業への変革」を掲げた。これは、NECが顧客から期待されている価値が、技術や製品の提供そのものから、企業活動を通じて安全・安心・効率・公平といった価値の提供へと変化しているものと捉え、こうした社会的価値を提供する企業へと自らを変革させると宣言したことを意味する。同時にNECとして、社会課題の解決を事業の成長の機会と捉え、顧客が抱える潜在ニーズに応えながら新しいビジネスモデルを構築するとともに、それを通じて自らも成長するという強い意思表示でもあった。

新たに掲げられた「社会価値創造型企業への変革」という経営方針は、NEC社会起業塾が目指す方向性や生み出してきた価値と強く符合するものだった。

NEC社会起業塾は、2002年当時の日本において、社会起業家の支援を掲げ、それを日本を代表する大手企業がサポートするという、極めて先駆的な取り組みであった。そして、プログラムの誕生から10年の時を経て、その企業自身の経営方針が大きく転換し、理念的な一致をみせたのだった。

### (2) 人材育成方針の変化～社会感度の高い人材育成へ

#### 1) “人材”育成方針への波及

「2015中期経営計画」で掲げられた「社会価値創造型企業への変革」は、人材育成に関する方針や取り組み内容にも変化をもたらした。2016年にはNECグループバリューに基づく「人材哲学」を制定した。人材哲学は、高い倫理観をもち、顧客・市場の本質的な課題を深く理解しつつ顧客起点で行動し、社会価値を創造し続ける社員の育成と組織風土・文化の醸成を目指して制定されたものだった。

人材哲学では、社会課題解決に向けた事業を実現する観点から、「高い倫理感や多様性の尊重、高い視座と広い視野で自らを考え、枠を超えて挑戦しやり遂げる人を大切に」することが掲げられた。また「自由な発想で考え、本音で語り合える組織風土を実現する経営幹部と管理職を評価」することが明示された(図表30)。

#### 3) ブランドステートメントおよび経営理念“NEC Way”の改定

しかし、変化はここで終わらない。NECは2015年7月、ブランドステートメントを「Orchestrating a brighter world」に変更、2017年にはサステナブル経営に関するNECとしての方針を整理し、2020年4月には、経営理念である“NEC Way”を改定した(図表29)。

ブランドステートメントの変更やNEC Wayの改定は、2013年に公表された「2015中期経営計画」を継承したものである。しかし、2013年の中期経営計画と比べて、2020年の変更は、より上位かつ根本的な変革だといえる。その理由は、NEC Wayは、社としての最上位に位置する経営理念であり、NECグループが持つ共通の価値観であり行動の原点だと位置づけられているからだ。

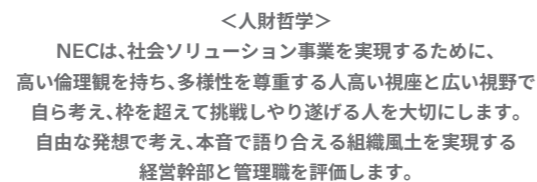
NEC Wayはパーパス(存在意義)、プリンシプル(行動原則)、Code of Value(行動基準)、Code of Conduct(行動規範)の4つから構成されている。パーパスでは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現が、NECの存在意義であることが、社内外に強く示された。

図表29 NECの経営理念「NEC Way」



ここで定められた人材哲学は、後に述べるNEC社会起業塾の塾生との協働や、ラーニングジャーニーの実施、ダイバーシティ研修等の実践につながっていく。

図表30 NECが定めた人材哲学(2016年4月制定)



さらに、NECでは2018年、マテリアリティの一つとして、「社会感度の高い人材育成」を掲げた(図表31)。マテリアリティとは、ESGの観点から見た場合に、経営上重視すべきテーマを指す。NECでは「社会感度の高い人材」を、「社会の変化に興味を持ち、未来に先回りし、本質的な課題とは何かを考え抜くことができる人材」と定義し、こうした人材の育成に向け、研修をはじめとする施策をとり、評価指標を定めることとなった。

そして同年定義した「Code of Values」にもとづき、求める人材像を明確化し、人事上の評価指標として経営層にも適用したうえで、2019年には「HR(Human Resources)方針」を新たに策定した。またその実現に向け、進捗を測る非財務指標を定めた。こうした経営方針の結果として、人材育成に向けた戦略的な投資は加速をみせていった。

#### 2) 変革との符合と社内からの関心の高まり

以上のように、NECでは2010年代に入り、「社会価値創造型企業への変革」が中期経営計画に掲げられた。またこれに対応する形で人材育成方針や経営層や社員の人事評価制度、法人としての非財務面での指標や成果目標が変化をみせた。その結果、社会との接点や対話・共創機会の創出は、企業として取り組むべき至上命題となっていた。

こうした大きな変化の中で、社会起業家との接点は、人材育成や事業創造、対話や共創の場や機会としてNEC社内でもより強く認識されるようになった。これに合わせてNEC社会起業塾の意義についても理解がひろがり、社内からの関心も急速に高まっていった。

### (3) どんな連携・協働が生まれたか

では社会起業塾を通じて、NECと塾生の間ではどんな協働が生まれたのだろうか。NECと塾生との連携・協働は、①“人材”育成における連携・協働、②企業市民活動としての連携・協働、③新事業創造に向けた連携・協働の三つの側面に分けることができる。

#### 1) “人材”育成における連携・協働

##### 新興国のNPOや社会的企業への派遣を通じた人材育成

“人材”育成における連携・協働とは、NECおよびグループ各社における人材育成において連携・協働を行う例を指す。

NECは、NEC社会起業塾・2011年度卒塾生のNPO法人クロスフィールズと連携し、社会価値創造に取り組む社員の育成を目指した越境学習に取り組んできた。

クロスフィールズは、彼らにとって創業の年にあたる2011年、NEC社会起業塾に塾生として採択された。採択後、創業期の試行錯誤を経て誕生したのが、企業が自社社員を一定期間、新興国のNPOや社会的企業に派遣する「留職プログラム」である。

留職プログラムでは、ビジネスパーソンが一定期間職場を離れ、本業のスキルと経験を活かし、派遣先のNPOや社会的企業において社会課題の解決に取り組む。普段とは異なる環境に身を置き、自らのスキルを活かしながらチャレンジする機会をつくることで、人材育成と国際協力を同時に実現することがその目的にある。

2013年には、NEC中央研究所が独自の施策として留職プログラムへの参画を表明し、2名の研究員がインドへと派遣された。また2016年には1名がインドネシアへと派遣された。



社員を新興国のNPOや社会的企業に派遣する留職プログラム

図表31 NECにおけるマテリアリティ(2020年度再設定)



2013年は、NECが中期経営計画の中で「社会価値創造型企業への変革」を掲げた年にあたる。NEC中央研究所の研究員の留職プログラムへの参加は、社会価値創造型企業への変革を掲げた直後のNECにとって、人材育成の変革に向けた新たな一つのチャレンジだったといえる。そしてクロスフィールズとの協働によってスタートした新興国への社員派遣を通じた人材育成は、その後、NECグループ全体の越境学習やリーダー育成プログラムの立ち上げに、大きな影響を与えていく。

#### NECの経営幹部人材の育成における協働

2016年、NECは「NEC社会価値創造塾」を立ち上げた。社会価値創造塾は、前述した「人材哲学」にもとづき、社会課題解決型企業への転換を実現するために設立されたもので、塾長はNECの会長が務めている。

NEC社会価値創造塾の目的は、幹部人材が社会価値創造のリーダーとして、高い倫理観と視座・自らの使命を再認識し、社会価値を具現化する様々な構想力と実行力を強化することにある。社会感度の高いリーダー人材を選抜して研修するプログラムとして位置づけられており、対象者は、全社から選抜されたNECの事業部長や部長クラスの経営幹部候補者、事業責任者である。

「NEC社会価値創造塾」では、NEC社会起業塾の事務局を務める法人ETIC.が5泊6日の国内現地学習のコーディネートを行った。訪問先は、社会起業塾のメンターがキーマンあるいは代表者として活躍する地方創生の現場である、岡山県西粟倉村と、日本で初めて24時間・365日の介護を提供したNPO法人ケア・センターやわらぎである。

こうした現地訪問型の社会課題に関する学習の機会作りは、一般的にはラーニングジャーニーと呼ばれ、欧米を中心に広がりを見せてきた。異なる他者との対話や実践から学び、社会のマクロな変化を肌で感じながら、自己変容を促す機会として、社会課題の最前線や、その解決の担い手に触れる機会を設けるものも多く、本件もこうした意図を持って開催されている。

### 若手人材・中堅層を対象とする 社会課題体感型人材開発プログラムの誕生

経営幹部・事業責任者を対象とする「NEC社会価値創造塾」に続き、2019年からは、若手や中堅層にも対象を広げた社会課題体感型人材開発プログラム「SENSE」がスタートした。

SENSEは、社会課題の現場に実際に赴き、五感で「体感する」機会を伴うリーダーシップ開発プログラムである。その目的は、社会課題・社会価値創造を深く理解し、社会価値創造への情熱を持ち、NECのパーパス(Purpose)の実現に向け自ら挑戦・成長しようとする人材を支援することにある。

SENSEが立ち上げに至った背景には二つの要因がある。一つは「NEC社会価値創造塾」を通じて、社内の幹部クラスが社会課題の現場を知ることの重要性を理解し、若手層に対してもこうした機会を提供しようという機運が高まったことである。もう一つは、「留職プログラム」を体験したNEC中央研究所の若手有志が中心となり、越境型の人材育成プログラムの全社展開を経営層に訴えたことである。

SENSEはNECの全社施策としての展開をみせ、2019年度からの2年間で約100名の社員が参加した。コロナ禍が広がるなか、2021年度はオンラインでの開催が中心となるが、単年で約100名の社員の参加が予定されている。

同プログラムは、社会課題の現場を体感することを重視した「ラーニングジャーニー」、特定の社会課題を深く理解し、その解決策を検討・提案する「プロジェクト型プログラム」、海外を含む特定の社会課題の現場に深く入り込み、その解決を現地メンバーとともにやり抜く「渡航型プログラム」などさまざまなタイプの研修プログラムから成る。

クロスフィールズおよびETICは、SENSEの共創パートナーの一社として「ラーニングジャーニー」や「渡航型プログラム」の開発と運営を担っている。卒業生と事務局で立場は異なるものの、NEC社会起業塾を通してNECとの接点を持ち、社会課題解決に取り組む人材の育成に関する実績と知見を積み重ねてきた両社が、NECの人材開発におけるパートナーになったことも、NEC社会起業塾の成果であるといえよう。

### インクルージョン&ダイバーシティに関する協働

インクルージョン&ダイバーシティに関連する取り組みにおいても、NEC社会起業塾の卒業生とのプログラム面での連携がみられる。

「LGBTでもありのままでオトナになれる社会へ」を掲げるNPO法人ReBitは、NEC社会起業塾の2014年度の卒業生である。

LGBTQという用語がまだ一般に知られていなかった2014年当時、学生団体だったReBitは、NEC社会起業塾に採択された。

ReBitは採択後、社会起業塾を通じて事業の軸を掘り下げていった。またNECの協力を得ながら、現在の収益の柱となる企業向け研修の開発を行った。

2015年からは、NEC社員に向けた「LGBTダイバーシティ研修」を開始した。同研修は人事部門関係者を中心に、社員のべ180名が受講した。また2020年には、役員30名が同講座を受講した。

さらにNECでは、ReBitが主催するLGBT就労を考えるカンファレンス『RAINBOW CROSSING TOKYO』にも初年度から参加を続けている。RAINBOW CROSSING TOKYOは現在、上場企業や外資系企業など、複数の企業が出席する国内最大級のダイバーシティに関するキャリアフォーラムへと成長した。

2019年からは、NECのエンゲージメント推進室が中心となった、対面・オンラインを併用した社内の連続講座「Diversity Café」の運営にReBitが協力している。

Diversity Caféは、LGBTQのみならず、産休・育休・産後ケア、精神障がいや発達障がい、聴覚障がい、介護やがんなどダイバーシティに関するさまざまなトピックスを取り扱っており、ReBit以外にもNEC社会起業塾・2015年度卒業生であるNPO法人がんノートをはじめ、社会起業塾やETICにゆかりの深い社会起業家が多数、登壇を行っている。

「Diversity Café」は、2年間で300名を超える社員が参加しており、インクルージョン&ダイバーシティを学ぶ機会が社会起業家との連携により生まれていることがわかる。2021年のLGBTQをテーマとした社員向けオンラインイベントでは、460名の参加があり、オンデマンド視聴者は900名にのぼった。



インクルージョン&ダイバーシティの取り組みでも卒業生と協働

## 2) 企業市民活動における連携・協働

### 復興支援における協働

企業市民活動における連携・協働とは、NECが掲げる中長期的な社会課題解決に向けた企業市民活動「NEC Make-a-Difference Drive (MDD)」の推進に向けて掲げられた三つのテーマ、「人づくり」「環境保全」「地域貢献・災害支援」に関連した連携・協働を指す。

代表的な取り組みとしては、NEC社会起業塾・2011年度卒業生の戸倉復興支援団(現：株式会社アイローカル)との協働があげられる。

NECは、2011年3月の東日本大震災の後、グループ全体で、NEC「TOMONI」プロジェクト(東北復興支援活動)に取り組んできた。宮城県南三陸町を中心に、瓦礫の撤去作業から始まった「TOMONI」プロジェクトは、2011年冬から戸倉復興支援団との協働を始める。同年12月に実施された瓦礫撤去のボランティア活動には、NEC社員110名が参加を行った。



卒業生と協働して被災地にボランティアを派遣

### 社員によるプロボノ®支援

被災地のニーズが瓦礫撤去からコミュニティの再生、産業の再生や雇用の創出へと変化する中で、戸倉復興支援団は地域資源を活かした商品開発を模索し、事業化への道を辿っていった。

その後誕生した株式会社アイローカルは、宮城県内で採れる自然素材とオーガニックオイルを活用した手作り石鹸を商品化する。わかめやシルク、米ぬか等の自然素材を使ったキューブ型のせっけんは、カラフルな色とスイーツのようなフォルムが特徴で、現在は宮城県牡鹿郡女川町に新たにオープンしたテナント型商店街・シーバルピア女川を中心に、仙台や東京でも販売を行っている。

アイローカルは、NECが企業市民活動として行う「NECプロボノイニシアティブ」でも支援の対象となった。NECプロボノイニシアティブは、社員の持つプロフェッショナルスキルを社会起業家の抱える経営課題の解決に活かす取り組みで、アイローカルは2017年に業務プロセス分析と業務システムの導入、および顧客管理やプロモーションのサポートを受けた。

## 3) 新事業創造における連携・協働

### NECグループと社会起業家による機器の共同開発

最後に、新規事業創造における連携・協働をみてみたい。新規事業創造における連携・協働とは、文字通り、NEC社会起業塾の卒業生とNECが連携することで、新たな商品やサービスを開発した例を指す。

具体的には、NEC社会起業塾・2016年度卒業生の株式会社R65と協働した、異常検知機能付きの見守りIoT照明器具の開発例があげられる。

株式会社R65は、「いくつになっても、好きな場所に住める社会」の実現を目指し、65歳以上が入居可能な物件のみをそろえた「R65不動産」の運営を行っている。

現在、日本では、空き家・空き室が増加する一方で、高齢者のみの世帯が入居可能な住まいは不足するという、需給ギャップが生じている。この背景には、単身高齢者の孤独死をリスクと捉える不動産市場の見方がある。

株式会社R65とNEC、およびNECの子会社であるNECライティング(現：株式会社ホルタルクス)は、こうした課題の解決に向けて、2019年に

### オンライン型のプロボノ支援

グローバルなオンライン型プロボノも登場している。NEC社会起業塾・2018年度卒業生の株式会社Helteは、日本に住む一般市民と海外で日本語を学ぶ若者をWeb上でマッチングし、ビデオチャットを通じて異文化間の交流の機会創出に取り組むサービス「Sail(セイル)」を運営している。

NECでは2020年度、新型コロナウイルス感染症拡大による影響で、現地の日本語学校が休校した、あるいは来日時期が延期となったアジアの学生たちを対象に、Sailを活用したプロボノ支援を行った。目的は、将来日本で働くことを目指しているアジアの学生に、コロナ禍の中でも日本語や日本文化を学ぶ機会を提供し続けること、そして社員が参加することにより、システム面も含めて本取り組みをブラッシュアップすることにある。

本件には、2020年5月から2021年5月にかけて、NECグループ社員120名以上がプロボノとして参加し、アジアの学生の学びを支えると共に、Sailの機能改善に向けたアドバイスを行っている。

※ 社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや専門知識を活かして取り組むボランティア活動のこと。

図表32 経営方針・計画と社会起業家との協働の実例に関する変遷 (NEC)

年	NECの経営や人材育成に関するできごと	社会起業家との連携・協働に関するできごと
2002		・NEC学生NPO起業塾の立ち上げ
2003		・NEC社会起業塾の立ち上げ
2011		・南三陸町にて戸倉復興支援団の活動に社員110名参加
2013	・2015中期経営計画の公表「社会価値創造型企業への変革」を宣言	・NEC中央研究所から2名が、クロスフィールズ「留職」に参加、インドへ派遣
2015	・ブランドステートメントを「Orchestrating a brighter world」に変更	・NEC社員を対象に「LGBTダイバーシティ研修」を開始
2016	・「人財哲学」を定める 「NEC社会価値創造塾」を立ち上げ	・同研究所から1名が「留職」にてインドネシアに派遣 ReBit「Rainbow Crossing」開始、NECは初年度から出席(以降、毎年継続)
2017		・NECプロボノイニシアティブにて、アイローカルが支援対象に
2018	・マテリアリティの1つとして「社会感度の高い人財の育成」が掲げられる	
2019	・Human Resources方針を新たに策定、求める人材像を再定義 ・社会課題体感型人材開発プログラム「SENSE」がスタート	・ReBitが講師を務めるLGBTダイバーシティ研修がスタート(以降、継続開催) ・社内連続講座「Diversity Café」の運営にReBitが協力、ほか社会起業塾卒業生も登壇 ・NECライティングとR65が見守り機能付き照明機器を共同開発
2020	・経営理念「NEC Way」を改定	・Helteが取り組む異文化交流サービスSailにNEC社員120名以上がプロボノ参加

※ 花王における社会貢献やCSR、サステナビリティの変遷や、花王社会起業塾の成果、また花王社員との対話と協働に関する詳細は、別途公表している「[花王社会起業塾インパクトレポート](#)」をご参照ください。

**(4) 社会起業塾で培ったエコシステムを、社会価値創造型の企業への転換へと活かす**

**1) NECにとっての社会起業塾の意義**

以上、NECとNEC社会起業塾の卒業生との連携・協働を①“人材”育成における連携・協働、②企業市民活動としての連携・協働、③新事業創造に向けた連携・協働の三つの側面からみてきた。

では改めて、NECにとって、NEC社会起業塾はどのような意義があったのだろうか。またどんな期待をもって、連携や協働を進めてきたのだろうか。

図表33には、NECがまとめた「NECにとってのNEC社会起業の意義」を記した。

順にみていくと、NECが①社会感度の高い人材育成の場としての意義、②イノベーション創出の場としての意義、③新たなビジネスパートナーを得る場という三つの観点から、NEC社会起業塾の意義を感じていることがわかる。

**2) 人材育成との連動の強化**

特筆すべきは、人材育成との連動強化だろう。

NECでは、NEC社会起業塾の19年間で培った知見や経験、ネットワークを、人材育成や教育・研修へと活かす取り組みが加速している。これは同社が「社会価値創造型の企業への変革」を掲げたことと深くつながっている。

留職プログラムを通じた新興国への人材派遣、経営幹部を中心とする「NEC社会価値創造塾」の立ち上げ、若手・中堅人材を対象とする社会課題体感型人材開発プログラム「SENSE」は、「社会価値創造型企業への変革」を掲げたNECが、自らを文字通り変革するために生まれた取り組みだったといえる。

またプログラムの実現に向けた一翼をNEC社会起業塾卒業生であるクロスフィールズや事務局を務めてきたETIC.が、メンターの知見や実践を活かしながら取り組んできたことは特筆に値する。

これらの変化は社会価値創造型企業への変革に向けて、NECが進めてきた人材育成方針の変化から波及したものであり、経営幹部層から若手社員にいたるまで、全社としての組織風土の醸成を背景として進められてきたものだけといえる。

さらには企業経営において人権の尊重や多様な働き方・価値観の尊重が求められる中で、社会起業家とのコラボレーションが生まれたことも刮目すべき出来事だろう。

NECではLGBTQやダイバーシティへの理解の必要性を認識するだけでなく、ダイバーシティ&インクルージョンをイノベーションの源泉として捉え、変化に対応し続ける企業風土や文化を生み出す上で必要不可欠な取り組みとして位置づけた。その上で全社を挙げての実践につなげ、複数のプログラムにおいて、ReBitをはじめとするNEC社会起業塾の卒業生とのコラボレーションを行った。

このように、NEC社会起業塾で培った蓄積を活かしながら、当事者の声によりリアルに触れる機会を創り出したことは、社会課題の最前線に触れるという意味でも、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）を理解し、社員自らの自己変容を促すという意味でも、そして異なる価値観を尊重し、変化の中から新たなイノベーションを生み出す意味でも、意義深い取り組みだったといえよう。

図表33 NECにとってのNEC社会起業塾の意義

- 1：社会感度の高い人材育成の場として
  - ・社会課題への気づきや学びを得る
  - ・社会起業家精神を学び、醸成する
- 2：イノベーション創出の場として
  - ・社会課題起点のサービスやソリューションの創出へとつなげる
  - ・革新的なプレイクスルーを体感し、自社の事業へと活かす
- 3：新たなビジネスパートナーを得る場として
  - ・半年間の支援期間を経て共有されたビジョンをもとに、事業を共創する

**3) 企業市民活動の役割の拡張**

変化の中で、企業市民活動の役割も拡張をみせた。

1980年代からいち早く、企業市民活動に取り組んできたNECは、1999年の創立100周年を記念して、NEC Make-a-Difference Drive (MDD)を掲げ、NECグループ社員のボランティアによる企業市民活動が続けられてきた歴史を持つ。

企業市民活動は、2000年代以降の「社会価値創造型企業への変革」の中でその役割を拡張させ、NECのマテリアリティの一つである「社会感度の高い人材育成」に向けた重要な推進基盤としても位置づけられるにいたった。

こうした変化の中で、社会起業家とのコラボレーションも、社員が社会課題の現場に直接触れ、コラボレーションから学びを得る機会として積極的に位置づけられた。またその際に重視すべき財産であり、実践につながる場や機会として、社会起業塾を通じて培われた社会起業家との関係性が活かされてきた。

**4) 社会価値創造型企業への変革が、社会起業家との関係変化にもたらしたもの**

2013年に公表された中期経営計画における「社会価値創造型企業への変革」、2015年のブランドステートメントの変更、2017年のサステナブル経営の考え方の整理、2020年の経営理念改定と、10年足らずの取組みを通じてNECは自らの企業経営のあり方を大きく捉えなおしてきた。

こうした変革の中で、「社会感度の高い人材」、すなわち社会価値創造に向け、社会の変化に興味を持ち本質的な課題を考え抜く人材の育成や、「人材哲学」すなわち倫理観を持ち多様な価値観を受け入れながら社会価値を創造し続ける組織風土を醸成することが重視されてきた。

NEC社会起業塾が培ってきたDNAは、「挑戦」であり、「社会課題解決に向けた変革の媒介役を育てること」にある。そしてそのために「人への投資を行い、エコシステムを育てること」にある。

「一人ひとりが課題を直視し、自分事化し、意志と情熱を持って挑戦する」というNECの人材育成の方針は、こうした社会起業塾のDNAと強く一致するものであり、その符合の結果が、社内における人材育成や教育の現場での、社会起業家とのコラボレーションへとつながったといえるだろう。そしてそのことが、19年の長きにわたるNEC社会起業塾の継続と実践を可能にしてきたといえるだろう。

**2. 花王～企業理念の進化と花王社会起業塾※～**

**(1) 花王にとっての社会起業塾**

**1) バリアフリーから環境保全、メセナ、CSR、そして社会のサステナビリティへ**

花王の創業者である長瀬富郎は、高価な輸入石けんや質の悪い国産石けんしかなかった時代に、求めやすい価格で顔も洗える品質の良い国産石けんをつくりたいという強い思いで、1890年に「花王石鹸」を発売した。その後も花王は、清潔・美・健康と分野を広げ、「よきモノづくり」を通じて、社会に貢献してきた。

1990年代には、社会貢献に関する取り組みを本格化し、メセナとしての芸術文化の支援や、環境保全活動の促進など、多様な取り組みを進めてきた。また事業活動においても、きざみ入り容器に代表されるバリアフリーの推進、容器包装の削減や軽量化、商品のライフサイクルを通じた環境負荷削減など、創業以来の精神である「よきモノづくり」を通じて社会への貢献を推進してきた背景がある。

2004年、花王は企業理念として「花王ウェイ」を策定。事業活動の拡大とグローバル展開の加速を支える礎として、使命やビジョン、基本となる価値観、行動原則がまとめられた。

同年にはCSR委員会が設置され、企業活動全体をCSRの視点から捉えなおす姿勢を鮮明にすると共に、「企業価値を高めるCSR」として「エコ・グローバル・人づくり」が戦略的テーマに掲げられた。

同じく2004年には社会・文化活動の基本方針も策定された。この基本方針では「次世代育成」をキーワードに掲げ、2007年には「次世代を育む環境づくりと人づくり」がその活動理念として掲げられた。

2009年には「いっしょにeco」をキーワードに「花王環境宣言」を発表した。これは、ステークホルダーとともに環境負荷を削減し、より良い事業活動に取り組む花王の姿勢を象徴する出来事となった。

そして2010年、花王グループにとって最上位の企業理念である「花王ウェイ」の中で最も重要な「使命」に、「サステナビリティ」の文言が加わる。創業以来の理念である「よきモノづくり」による「豊かな生活文化の実現」に加えて、「社会のサステナビリティ（持続可能性）への貢献」が花王グループの使命となった。

図表34 花王グループの経営と社会貢献の発展経緯

	創業1890年～	1990年～	2000年～	2010年～
経営や事業の動き	1890:花王石鹸発売 1931:新装花王石鹸発売	1995:花王の基本理念策定	2004:「花王ウェイ」の策定 2004:CSR委員会設置 2008:CSRの戦略的テーマ「企業価値を高めるCSR」にエコ・グローバル・人づくりを提示 2009:環境宣言	2010:花王ウェイを改訂し、「社会のサステナビリティへの貢献」を使命に入れて再定義 2010:CSR委員会からサステナビリティ委員会へ変更 2013:「花王サステナビリティステートメント」策定「コミュニティ」が重点分野に 2018:ESG委員会設置 2019:ESG戦略「Kirei Life Style Plan」を策定 2020:花王グループ中期計画K25を策定
社会貢献活動の動き	1934:家事科学研究所(1937年に長瀬家事科学研究所に改称)科学的で合理的な家事を研究し、講習会などの啓発活動を実施	1990:花王芸術文化財団設立 1991:きざみ入りシャンプー容器の開発 1995:バリアフリービデオ制作 1999:視覚障がい者向け花王商品の音声ガイド制作	2000:「次世代の育成」を中心に据え、活動の再構築をスタート 2003～2004:社会・文化活動の基本理念策定 2003:「芸術・文化」「地域・環境」「学術・教育」を重点分野に 2004:重点分野を「環境」「教育」「コミュニティ」「バリアフリー社会の推進」「芸術」に改定 2007:活動理念を見直し、「次世代を育む環境づくりと人づくり」へと発展重点分野も「環境」「教育」「芸術・文化」に改定	2010:花王社会起業塾が開始 2010～2016 テーマ「家族を取り巻く社会課題」 2017～ テーマ「新しい生活文化をつくる社会起業家」 2012:社会貢献重点分野に「コミュニティ」を入れ、「環境」「教育」「コミュニティ」に改定。花王社会起業塾は同領域の中心プログラムに
キーワード	「清潔」 「衛生」	「バリアフリー」 「ユニバーサルデザイン」	「環境への配慮」 「芸術・文化支援」	「サステナビリティ」 「社会課題の解決と価値創造領域の拡大」

## 2) 花王社会起業塾の誕生

花王社会起業塾は、こうした変化と蓄積の中で、花王が目指す「豊かな生活文化の実現」と「社会のサステナビリティへの貢献」を実現する観点から2010年に誕生した。そこには、「よきモノづくり」を何より重視しながらも、それだけでは解決できない社会課題に向き合う必要性の認識と、自社にはない視点を有する次世代のリーダーとの交流を通じて、花王社員の社会課題への感度を高め、若きアントレプレナーから起業家精神を学び、事業活動の成長や刷新に向けた知見やヒントを得ることを目指したいという、花王の意図が込められていた。

## 3) 初期の視点～「家族を取り巻く社会課題」へのフォーカス～

2010年度から2016年度にかけて、花王社会起業塾はそのテーマを「家族を取り巻く社会課題」に置いた。この背景には、同社が暮らしに密着した製品やサービスを生み出す会社であること、暮らしの一番基礎となる単位を「家族」と捉えたこと、家族に関わる社会課題の解決は、花王がもつ中心的な価値観、すなわち「豊かな生活文化の実現」につながると考えたことがあった。

初期の花王社会起業塾においては、子育てやワークライフバランス支援、子どもの貧困の解消や教育格差の是正、医療や障がい者およびその家族の社会参画や課題解決などに関する起業家を支援する傾向が色濃くみられた。

## 4) 「新しい生活文化の創造」への着目

6年間の花王社会起業塾での経験を経て、2017年からは、「新しい生活文化をつくる社会起業家の支援」へと軸足をシフトさせた。これには二つの理由がある。

一つ目の理由は、社会全体のあり方や価値観が大きく変化し、多様性が広がる中で、同社の使命である「豊かな生活文化の実現」のためには、「家族」という枠組みを越えて、社会課題解決と価値創造を捉える必要があると考えたことにある。

二つ目の理由は、花王が掲げる基本的価値観である「絶えざる革新」を実現するうえで、消費者の暮らしや環境変化を機敏に感じ取り、商品やサービスへと反映させることが求められるため、より幅広く先駆的な領域に取り組む社会起業家を支えることを通じて、課題解決と価値創造に貢献すること、そして事業との連携や協働に向けた糸口を見出していくことが重要だと考えたことにある。

こうしたことから、2017年以降は、より幅広いテーマを対象に起業家を採択した。具体的には2017年までの採択テーマに加えて、地域再生や活性化、女性の活躍、ダイバーシティ&インクルージョン、人権といったテーマが含まれている。

図表35 社会貢献活動の重点テーマと活動方針(花王)



出典：花王サステナビリティレポート2012から \*2012年当時の社会貢献活動全体像を記したものです

## (2) どんな連携・協働が生まれたか

では社会起業塾を通じて、花王と塾生の間ではどんな協働が生まれたのだろうか。

花王と塾生との協働・連携は、①社会起業家が持つ専門性を活かした連携・協働、②花王が持つ専門性やリソースを活かした連携・協働、③寄付による支援、の三つに分けることができる。

### 1) 社会起業家が持つ専門性を活かした連携・協働

社会起業家が持つ専門性を活かした例としては、NPO法人ちえぶらとスリール株式会社の二つの実例が挙げられる。

#### 更年期を迎えた女性の健康講座を花王グループ社員に実施し、事業機会を創出

ちえぶらは、「更年期サポート」をはじめとした、女性の健康に関する社会問題の解決に取り組むNPO法人である。特に更年期を迎えた女性の身体的・心理的变化にフォーカスし、情報提供と対策エクササイズをサポートするのが特徴で、講座の開催や情報発信などの啓発、講師の養成等を行っている。

花王では、ちえぶらが花王社会起業塾を卒業した翌年にあたる2015年から、ちえぶらとの連携を開始した。

最初に協力を行ったのは、消費者の声を企業活動に活かす役割を担う当時の「生活者研究センター」だった。ちえぶらは、同センターに所属する花王社員向けに講座を実施。その後、受講者がアンケートに答え、当日の感想やちえぶらの講座をブラッシュアップするアイデア出しなどに協力した。また2017年には同センターが所管するウェブページ「くらしの研究」の「女性の健やかな暮らしを願って」特集で、コメント掲載が行われた。

### 仕事と家庭の両立不安解消に向けた情報発信

スリールは、「誰もが自分らしいワーク&ライフを実現する」ことを目指して、2010年に誕生した。仕事と子育てへの「両立不安」で退職を決定する女性の心理や思考、環境を分析し、働きやすい環境づくりや人材育成に取り組んでいるのが特徴で、花王社会起業塾には創業直後の2010年に塾生として採択された。

スリールは、子育て中の共働き家庭へのインターン体験などを通じて「働くこと」と「生活」のリアルが学べるワーク&ライフ・インターンプログラムを実施し、多くの女性たちの不安に寄り添ってきた。同プログラムは現在、幅広い層に届けるために教育プログラムとして大学や行政にて展開している。また女性活躍の推進を後押しする観点から、企業向けの研修事業などにも取り組んできた。こうした経験をもとに、花王が運営するウェブページ「くらしの研究」の「仕事も暮らしも私らしく」のコラムで登場し、出産・育児というライフイベントを契機に働き方や夫婦間のパートナーシップ、上司や同僚との関係構築に悩む当事者に対して、専門家としてアドバイスを行った。

花王グループの販売部門を担う、花王グループカスタマーマーケティング株式会社との連携も行われている。2017年以降は、インストラクターやビューティートレーナー、部長職級向けのセミナーなどを複数回にわたり行った。また、全国の店頭美容職を対象に、ちえぶらが作成する「ライフキャリアデザインセミナー」のDVDを提供し、研修コンテンツとして活用された。



花王社員に向けたボディケア ライフデザイン講座 (NPO法人ちえぶら)



花王が運営するウェブページ「くらしの研究」にコラムを掲載 (スリール株式会社) 引元URL: <https://www.kao.co.jp/life/life/column-32/>



## 2) 花王が持つ専門性やリソースを活かした連携・協働

### 「消費者起点」や「現場主義」に基づくマーケティングに関する知見提供

花王が持つ専門性を活かした例としては、花王社会起業塾の2014年度卒業生である、NPO法人つくばアグリチャレンジへの支援が挙げられる。

つくばアグリチャレンジは、「障がいがある人がごきげんに暮らせる社会を作る」をミッションに、軽度から重度まで、約100名の障がい者が働く「ごきげんファーム」や、障がい者向けグループホーム、発達障がいのある子どもたちの放課後を支援する放課後等デイサービスを運営している。

現在は、茨城県つくば市内に三つの拠点「ごきげんファーム」を構えるつくばアグリチャレンジだが、社会起業塾に入塾した頃は、野菜セットの商品企画や販売ルートの確保に苦労していた。こうした中、花王においてマーケティングや消費者研究を長年担当してきた当時の担当者がごきげんファームを訪問し、つくばアグリチャレンジに経営面からの助言を行った。同担当者は、当時のつくばアグリチャレンジの経営状況を聞いたうえで、当時の花王ウェイで掲げられていた「消費者起点」や「現場主義」に基づくマーケティング活動の組み立て方や、具体的な販売データの分析方法などを解説し、アドバイスを行った。

こうした支援の甲斐あって、販路開拓には改善の兆しが表れ、つくばアグリチャレンジは次のステージである、地域コミュニティとのつながりを軸とする事業づくりへと軸足を移すことができた。成長に向けた事業の基盤づくりを、花王社員の専門性が支えることで、次の成長課題へと移行し、さらなる飛躍へとつながった例だといえる。

### 事業所を通じた未来世代と地域への貢献

二つ目は、花王社会起業塾の2015年度卒業生であるNPO法人Chance for All(以下、CFA)に対する支援である。

CFAは、「生まれ育った家庭や環境でその後の人生が左右されない社会の実現」を目指し、子どもたちのための民間学童「CFA Kids」を運営している。足立区・墨田区を中心に9つの学童を運営するCFAは、子どもたちの自主性を尊重し、生きる力や人間力を育む場としてCFA Kidsを位置付けており、子どもたちが企画するサマーキャンプや夏祭りなどのイベントや自然体験、遠足や社会見学、テーマワークなど、学びの意欲を高め、仲間と協力する機会を積極的に設けている。

CFAは、花王社会起業塾卒業生の翌年にあたる2016年に、CFA Kidsに通う子どもたちとともに東京都墨田区にある花王の「すみだ事業場」を訪問した。訪問の目的は、ユニバーサルデザインを中心に、花王のものづくりについて学ぶこと、そして花王で実際に働く社員と子どもたちが交流する機会を設けることで、子どもたちに新たな学びや発見の機会を提供することである。

当日は化粧品工場や花王ミュージアムの見学のほか、ユニバーサルデザインに関する体験型授業を花王の生活者コミュニケーションセンターが担当した。すみだ事業所は、CFA Kidsに通う子どもたちにとっては、自分たちの街にある工場であり、事業所である。花王にとっては、未来世代を担う子どもたちに向けた支援という意味でも、地域社会への貢献という意味でも意義深い機会となった。これは花王の持つリソースを活用した連携例としてユニークな事例だといえる。

## 3) 寄付による支援

### 花王グループ社員による寄付 「花王ハートポケット倶楽部」を通じた支援

寄付による支援も広がっている。花王ハートポケット倶楽部では、花王社会起業塾の2013年度卒業生である公益社団法人Chance for Children(以下、CFC)に対して、複数回にわたる寄付を行っている。

花王ハートポケット倶楽部とは、2004年に発足した花王グループ社員による組織である。趣旨に賛同する社員が会員となり、毎月の給与から1口50円から任意の金額を積み立て、会員の意思により社会的支援を目的とした寄付を行うのが特徴である。

CFCは家庭の経済格差による子どもの教育格差を解消し、貧困の世代間連鎖を断ち切ることを目指している。2016年に発生した熊本地震に際しては、被災した子どもたちに対する緊急支援を行ったが、その際、花王

ハートポケット倶楽部では、花王社員からの発意を得てCFCへの寄付が行われた。また新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受け、経済的困窮状態にある子どもたちの学びの機会を保障することを目的に行っている緊急支援に対しても、寄付が行われた。

2016年には、花王ハートポケット倶楽部が取り組む大型助成「みらいポケット基金」から、生活困窮世帯の子どもへのスタディクーポン事業における「社会的インパクト評価」プロジェクトが、また2018年には、東日本大震災で被災した宮城県の不登校児のための学校外教育支援モデル事業が助成を受けた。

## (3) 花王社員との対話・協働

ここまで、花王社会起業塾による若きアントレプレナーたちとの連携と協働を見てきた。ここからは、社会起業家たちと花王グループ社員(以下、花王社員と表記)の対話や交流が、双方にどのような影響をもたらしているか、また今後どのような協働や発展の可能性があるか考えてみたい。

### 1) 社員の参加状況および参加動機

花王社会起業塾では、開始以来、社会起業家と花王社員が対話や交流を行う機会を年に1回から2回程度、設けてきた。そのねらいは、花王社員が社会起業家の独自の視点や感性、情熱に触れ、刺激や学びを得ること、ひいては事業革新や人づくり、および会社としての革新につなげたいと考えたことにある。

こうした機会は花王社内でもどのように推移してきたか。また実際に花王社員にどのような影響を与えているだろうか。花王社内で行われたアンケートを含む既存資料を紐解きながら、その内実を見てみる。

### 2) 塾生との接点が年を経るごとに増加

最初に、社会起業家との対話や交流機会の回数の変化をみていきたい。2010年から2018年は、対話や交流機会は年に1回程度と限られていた。しかし2019年には、年2回、2020年には年3回の開催となるなど、社会起業家との接点そのものが、年を経るごとに増加していった。

内容面でも工夫を重ねられている。社員と起業家が事業アイデアを交換する機会が設けられたり、2019年からは塾生として受ける研修の一部に花王社員がオブザーバーとして参加できるようになるなど、社員が社会起業家とその様々なチャレンジを身近に感じられるよう工夫がなされてきたことがわかる。

### 3) 参加者数は上昇傾向、オンライン開催で過去最高に

図表36では、花王社員向けのイベントにおける、参加者数の推移を示した。企画内容や開催時間・場所は年度によって異なるため、単純な比較はできないものの、大きなトレンドとしては、参加者数が少しずつ増加傾向にあることがわかる。

開始から間もない2012年から2013年頃は、20名から30名程度の参加にとどまっていた。しかし2018年頃からはコンスタントに50名前



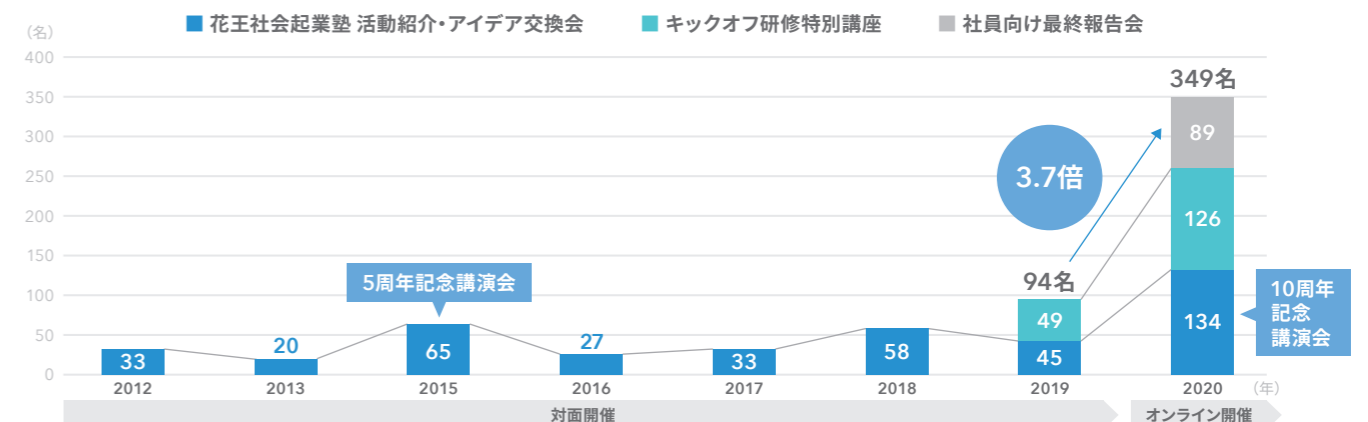
花王社会起業塾10周年記念のオンライン報告会に参加した卒業生たちと花王社員

後の参加がみられるようになっていった。

新型コロナウイルスの感染拡大により、2020年度は社員と社会起業家との対話・交流イベントも、オンラインによる開催へと変更された。全3回の対話・交流イベントは、手探りの中でのオンライン開催であったが、11月に実施された「10周年記念講演会」には、全国から約130名の社員が参加し過去最高の参加者数を記録した。またキックオフ研修特別講座も、2019年の49名から2020年は126名へと2.5倍の増加をみせた。

2020年の全3回の交流機会における総参加社員数は349名で、これは前年比3.7倍の増加である。交流機会の回数が2回から3回へと増加しているため、参加社員数が増えることは当然だが、それでも年間の総参加者数が飛躍的に増加したことは注目に値する。

図表36 社員向けイベントの参加者数および開催回数の推移



#### 4) 参加動機の変化 ～社会起業家への関心に加え、仕事のヒントを求めて参加～

次に、花王社員のイベント参加動機を、イベント終了時に実施されたアンケートから見てみる。アンケートは花王の社会貢献担当によって作成され実施されてきたもので、回答は複数回答可とし、上限なく当てはまるものを選択する形式となっている。選択肢は年度によって異なるために正確な比較は難しいものの、参加動機の変化を探る手がかりとして分析を行った。

社内イベントを開始した2012年以降、参加動機の1位と2位を占めてきたのは二つの項目であった。一つは「社会起業家全般や花王社会起業塾の活動への興味・関心」で、もう一つは「社会起業家が取り組む社会課題への興味・関心」である。

この二つの項目のうち、2019年までは前者が1位を占めてきた。2019年までの平均は71%であり、後者の40%と比べて非常に高い。これは、具体的な社会課題や社会起業家の活動以前に、社会起業家という存在そのものや花王社会起業塾の取り組みに関心が向いていたことを示している。

しかし2020年にこの傾向に変化がみられた。この年に開催した3回のイベント全てにおいて、1位と2位が入れ替わったのである。この背景には、社会起業家全般や花王社会起業塾の活動への認知・理解が進み、社員の興味や関心が具体的な社会課題へと一歩深まったことが背景にあるものと考えられる。

また、2020年には参加動機として「自身の仕事のヒントにしたい」と答えた社員の数も増加した。例えば2012年の「社員向け報告会」で上記の選択肢を選んだ回答者は12%に過ぎなかったが、2020年度の「10周年記念講演会」ではその割合が50%にまで増加している。こうした変化には、昨今のSDGsに関する認知の広がりや、花王のESG経営の推進による影響が表れていると考えられる。

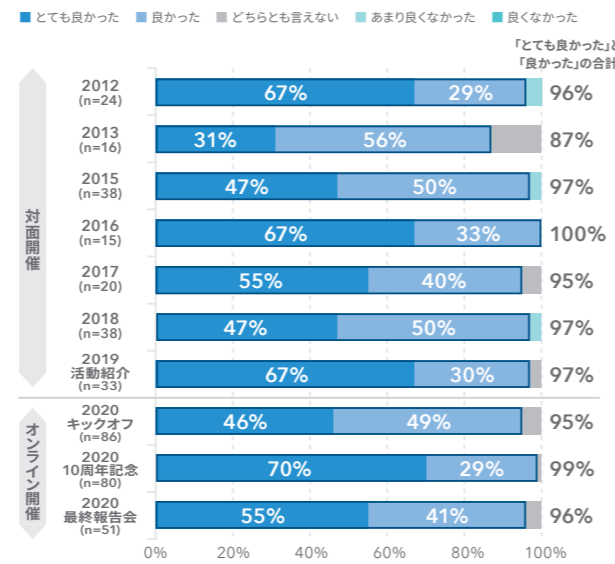
#### 6) 参加者への影響

社会起業家と接点をもつことは、社員にどのような影響を与えているのか。アンケートに記載された社員からのコメント247件を分析すると、①刺激や学びの獲得、②意識変容への言及、③行動変容への意見、④起業

#### 5) 参加者の満足度 ～満足度は高い水準で推移～

イベント参加者のアンケートを見ると、全体として非常に高い満足度を示してきたことがわかる。とりわけ、オンライン開催となった2020年度の「10周年記念講演会」では、回答者の70%が「とても良かった」と回答しており、非常に高い満足度が示された。

図表37 社員向けイベントの満足度の推移



※2014年度は対話・交流イベントが開催されなかった。  
※2019年度に開催された「キックオフ研修特別講座」では、全体の満足度評価に関する設問は設けられなかった。

家との関わりやさらなる機会を求める声などがその多くを占めることがわかった。

図表38 社内イベントに参加した花王社員から得られたコメント (抜粋)

#### 刺激や学びの獲得

- 社会課題を自分事として捉え、それに取り組む姿勢に感銘を受けた
- 熱意にあふれ、目標に向かって純粋に取り組んでいる大変感激した
- 現場の課題に向き合うひたむきな姿勢が刺激になった
- ひとりひとり個性があって、多彩な内容で刺激的だった
- 社会の歪みに気づき、公助から切り捨てられる人のために、懸命に努力する姿に感動した
- 社会を見る視点が企業に動める者と異なり、大変新鮮で勉強になった
- 社会起業家の方々がどのような取り組みをされているのかということを知ることができた
- 具体的な社会課題に触れることができた

#### 意識変容への言及

- 「常にニーズは何かを振り返る」という姿勢は、どの業務においても同じで忘れてはいけないと感じた
- 日常の業務をこなしている毎日だったが、起業家を見習って、考えながら仕事や社会に向き合おうと思う
- 自身の職種を活かして、企業としてもっと社会に貢献できるのではないかと感じた

#### 行動変容への言及

- 研究開発の若手社員ともっと交流できる機会をつくり、最終的には商品開発など具体的にアウトプットする仕組みをつくるべきだと一研究員として感じた
- まずは社会課題を知ることから始め、自分事であると考えられることができるようになりたい
- 自身の仕事にフィードバックしたい部分がたくさんあった

#### さらなる機会を求める声

- 社会起業塾の活動に対し、一社員としてどう関われば良いのか知りたい
- もっともっと社内へのアピールが必要であると思う

#### (4) 花王社会起業塾が培った価値とこれから

##### 1) よきモノづくりと社会のサステナビリティへの貢献

創業期から「よきモノづくり」を通じた社会への貢献を掲げ、90年代以降、社会貢献活動を本格化させてきた花王は、2000年代を通じてCSRを企業経営に組み込み、より良い事業活動を追求してきた。2010年に改訂された企業理念「花王ウェイ」では、企業使命に「サステナビリティ」の文言が加わり、「よきモノづくり」と「豊かな生活文化」に加えて、「社会のサステナビリティへの貢献」が花王グループの使命として再定義された。

こうした変化の過程で、花王社会起業塾は生まれた。花王社会起業塾は、10年間で32人の卒業生を輩出した。卒業生たちは人々の暮らしに寄り添い、豊かで健やかな生活を築くことに欠かせない、多様な実践をそれぞれの現場から作り上げてきた。

##### 2) 節目の年に訪れた社会の変化と新たな意志

花王社会起業塾が10年の節目を迎えた節目の年は、世界的なパンデミックの流行により、社会のあり方そのものが大きく転換した年でもあった。

節目の年に公表された花王の新しい中期経営計画「K25」では、「イノベーションを通じて新事業を創造し、新しい付加価値を社会に提供していくことで、これまでの延長線上にない花王を創造する」ことが掲げられた。同時に「Sustainability as the only path」として、「サステナビリティ以外の退路は絶つ」という強い意志が内外に示された。さらには「社員活力の最大化」に向けて、「挑戦」を歓迎する企業文化を形成すること、また、専門性の高い多様な“人財”が、最大限能力を発揮できる土壌を創り、他社との協業により成果を生み出すことが掲げられた。

##### 3) 対話と協働が生み出すポジティブな変化

花王ではすでに、こうした思想を体現する取り組みが始まっている。容器包装や物流面での環境負荷削減、大学と連携した技術開発、途上国における安全衛生や教育・啓発など、産・学・官の立場を越えたさまざまなパートナーとの協働がその一例にあたる。

今後は、これらのコラボレーションのパートナーに、社会起業塾の卒業生をはじめとするソーシャルセクターの担い手がより積極的に含まれ、実践を通じた価値創出が進むことが期待される。そのためには対話を通じて互いの強みを共有すること、そして自らが抱える固定観念を取り払い、社会的なニーズを正面から捉えることが必要となる。

こうしたチャレンジは、企業にとってポジティブな変化をもたらす。いうまでもなく、社会の変化は市場の変化につながっている。社会起業家との対話は、社員に自己変容を生み出し、これまでになかった市場理解や顧客理解を可能にする。このことは、組織としても、個としても、新たな成長機会を獲得する可能性につながっていくだろう。

##### 4) 組織文化の変容、そして価値創出へ

花王が今まで取り組んできた社会起業塾生と社員との対話の場づくりは、「異なる環境・背景にある他者との対話」の入り口にあたるものだったといえる。こうした対話の場が花王社員から歓迎され、年を経るごとに関心が高まっていることを喜びつつも、今後はこうした蓄積から生まれた社内の変化を掘り下げ、より深い学びの場をつくること、それを通じて社員に対して自己理解と自己受容を促し、多様なステークホルダーを含む社会との対話を歓迎する組織文化を創り出すことが必要だろう。

そして、10年間の花王社会起業塾が生み出した蓄積を、花王の人材育成と接続させ、社員の挑戦を歓迎する文化を創り出すこと、またその中からより実践的な取り組みを広げ、事業創造を通じて価値創出にチャレンジすることが重要だといえよう。



花王社会起業塾生と花王社員の交流会の様子



2019年に花王本社で実施されたキックオフ研修にオブザーブ参加した花王社員

## コラム：電通 ～プログラム・パートナーとして専門性を活かした支援～

### (1) 参画の背景～プログラム・パートナーとして～

電通は、2010年度に社会起業塾のプログラム・パートナーに参画した。プログラム・パートナーとは、社会起業塾において、自社の強みを提供することでプログラムを支える役割を担う組織を指す。

電通が参画したタイミングは、NEC社会起業塾のスタートから7年が経過し、花王と横浜市がオフィシャル・パートナーとして社会起業塾に参画し、社会起業塾が複数企業・団体によるプラットフォームへと発展した時期にあたる。

プログラム・パートナーとして参画した背景には、「自社の専門性を活かしてインパクトの拡大を志向する社会起業家の成長に貢献したい」という電通の思いがあった。またETICには、社会起業塾卒業後の自立・自走を見据えて、塾生にスキルを身につける機会を提供したいという思いがあった。この二つが重なったことで、電通は社会起業塾へのプログラム・パートナーとしての参画を決めた。

### (2) 専門性を活かした社会起業家支援

具体的にはどのような支援を行っているのだろうか。核となる内容は、社会起業塾の塾生を対象にカスタマイズされた、コミュニケーション力向上プログラム「伝えるコツ」の開催である。

#### 伝えるコツとは

「伝えるコツ」とは、電通と日本NPOセンターが中心となり立ち上げた「NPO広報力向上委員会」が開発した、NPOのコミュニケーション力の向上を目的とするプログラムである。

組織をまとめ、理解者・協力者を広げ、活動を進めていくうえでの基礎力としての「コミュニケーション力」を、オリジナルテキストをベースにした講義やグループワークで実践的に学べるのが特徴だ。

社会起業塾では、このプログラムを電通がカスタマイズし、塾生を対象に講義と実践によるフィードバックの機会を設けている。

近年、日本でもプロボノが広がりつつあるが、同プログラムの開発と実践は、その先駆的な取り組みだといえる。

#### 「伝えるコツ」から事業構想を磨く

社会起業塾では、「伝えるコツ」を、およそ7か月間にわたる社会起業塾の本科プログラムの後半に実施している。採択後、塾生は、メンターやコーディネーターとの対話により何にどう取り組むのか(what/how)はもちろん、そもそも自分自身が何を実現したいのか(for what)や、なぜやるのか(why)を深める。こうした認識がある程度深まりはじめた段階で、塾生は「伝えるコツ」のプログラムを受ける。

プログラムは講義による学習のみならず、実際のプレゼンテーションの作成と、そのフィードバックから構成されている。プログラムの初日、塾生は電通社員である講師からの講義を受ける。講義後、塾生は講義の

内容を踏まえて、自らに取り組む事業について、他者に伝えるプレゼンテーションを作成する。講師である電通社員と同期にあたる塾生の前で、塾生はプレゼンを実施し、講師からフィードバックを受け、さらにプレゼンテーションの中身をブラッシュアップしていく。



電通のクリエイターから忌憚ないフィードバックを受ける

このように、本プログラムは、テキストや講義を通して知識を得るだけでなく、実際にプレゼンテーションを作成し、コミュニケーションのプロである電通社員から忌憚ないフィードバックを受けることが特徴である。

フィードバックは、時に事業の本質的な価値の問い直しや、塾生が持つ強みの確認、あるいは本心との乖離や矛盾の発見につながる。「伝える」方法を磨くという行為そのものが、構想を具体化し、自らと向き合う機会になっているからだ。

なお、近年は卒業生に対しても参加の門戸を開いている。卒業後、事業が進化した後に改めて伝え方を見直す機会を提供することと、現役生と卒業生の交流を促すねらいがある。

図表39 「伝えるコツ」のプログラム



※2020年度のプログラムをベースに作成

### (3) 受講生の反応

「伝えるコツ」の受講は、社会起業家にどんな効果や影響を与えているのか。また「伝えるコツ」は実際にどのように役立っているのだろうか。ここでは2020年度に同プログラムを受講した団体に対するアンケート結果をみてみたい。なお、2020年度のプログラムには、当該年度に採択された8つの団体に加え、すでに卒業した4つの団体の合計12団体が参加した。

アンケートでは、同プログラムが「たいへん役立った」と回答した参加者が94%にのぼった。

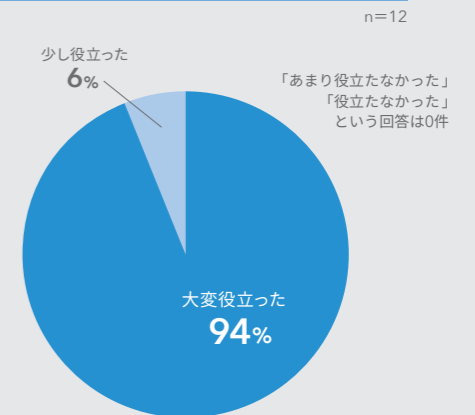
また自由記述では、

- ▶ 講演・プレゼンの考え方が大きく変わった
- ▶ 表現のプロである電通さんの的確なアドバイスがとても刺さった
- ▶ 自分のプレゼンに対してここまで丁寧なフィードバックを頂いたことはない
- ▶ プロの力、説得力、良質なフィードバックはさすがだと感じた

などの意見がみられた。

図表40 「伝えるコツ」セミナーの評価

問：「伝えるコツ」セミナーは、あなたの伝える力の向上に役立ちましたか。



### (4) 生まれたコラボレーション

社会起業塾の枠組みを越えて、電通と卒業生とのコラボレーションも生まれた。

2015年度卒業生のNPO法人両育わーどは、卒業後の2016年から2018年にかけて、取り組みに共感した電通のクリエイターからの支援を受けた。

これは、国内電通グループのクリエイターが参加する「ソーシャルポスター展」(2016年開催)への参加を社会起業塾の卒業生に呼びかけたところ、両育わーどをはじめとする8団体が採択され、支援を受けたことがきっかけである。

電通のクリエイターは、さまざまな障がいや難病のある人たちが社会に居ることを多くの人に知ってもらおう「THINK UNIVERSAL」プロジェクトにおいて、アートディレクションとコピーライティングを担当した。この結果、ポスターやワークショップツールなど、多くの企業や教育機関に利用してもらえるコンテンツが生まれた。



NPO法人両育わーど代表の重光さんは自身も脳脊髄液減少症という難病の当事者である

THINK UNIVERSAL

さまざまな障害や疾患のある当事者がモデルとなったポスターを制作・展示し、啓発活動を行った。写真のポスターは「全盲」で、この障がいになる確率が1118分の1であることを表している

第6章では、コーディネーターという存在に着目して、社会起業塾を考えてみたい。<sup>※1</sup>

### 1. コーディネーターとは何か？

社会起業塾では、塾生の成長を支える存在としてコーディネーターを置いている。

コーディネーターは1名につきおおむね1名から2名の塾生を受け持ち、採択から卒業まで、その成長を支える。

集合研修を通じて短時間で集中的にフィードバックを受けるメンターとは異なり、

半年を超える社会起業塾期間中の悪戦苦闘を支えることから、起業家にとってはまさに「成長に向けた伴走者」だといえる。<sup>※2</sup>

では、コーディネーターは起業家の何を支え、社会起業塾というエコシステムの形成にどんな役割を果たしてきたのだろうか。

図表41は、社会起業塾イニシアティブにおいて、起業家がたどるプロセスを概念として記したものである。

社会起業塾の場合、塾生は、エントリー時点で、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、何らかの活動にすでに取り組み始めていることが想定されている。採択後、塾生はメンターからの示唆や周囲との切磋琢磨を通じて、事業をブラッシュアップする。また自らの志や生み出す社会変化に関する認識をより精緻にし、事業や活動を進化させる。

その過程では、サービスやプロダクトを実際に検討し、動かしてみることや、支援者・協力者の開拓のため、面談やヒアリングを重ねること、あるいは当事者の声を理解するためにリサーチや対話の機会を設けることなど、さまざまなアクションを重ねる。

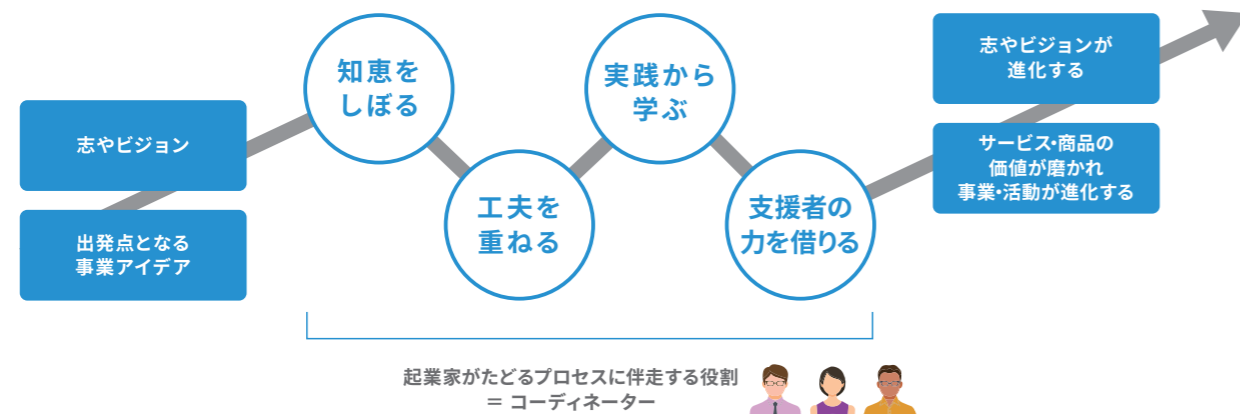
コーディネーターは、半年から8か月以上にわたる起業家のこうした試行錯誤と紆余曲折に寄り添い、支える。つまり採択から卒業までの期間中、起業家が主体的に行うアクションと自省、学習といったサイクルに寄り添い、伴走する存在だといえよう。

※1 本章の執筆を行う上では、事務局内でのディスカッションに加え、過去にコーディネーターとして参画していた外部コーディネーター2名、内部コーディネーター2名に対するヒアリングを行った。

※2 ただし、19年間の歴史の中では細かな変遷もあった。具体的には、2011年度までは原則として起業家1名に対してコーディネーター1名としていたが、2012年度からは起業家1名を2名のコーディネーターで担当することで、異なる視点で起業家に提供すること、また若手コーディネーターの育成の機会とすることを旨とした。その後、2017年度以降は若手を中心に担当コーディネーターを配置する一方で、事務局やベテランコーディネーターがサポートする形式へと変化している。また、起業塾では原則として団体の代表者にプログラムへの参加を求めているが、共同代表制をとるなどの場合で、コーディネーター1名に対して、同団体から2名の起業家が塾生として採択されるケースも存在する。



図表41 起業家がたどるプロセスとコーディネーターの役割



### 2. コーディネーターの役割

では社会起業塾のコーディネーターは、具体的にどのような役割を果たしているのだろうか。具体的にみていきたい。

#### (1) 起業家に対する3つの役割

##### ① 問いを深める

一つ目の役割は、起業家の問いを深める、促進役としての役割である。塾生としての在籍期間中、起業家は多くの問いを授かる。その内容は、サービスや提供価値、マネタイズといったビジネスモデルの問い直しに近いものから、起業家としてどうありたいか、何を実現したいのか、といった自らの存在や団体の意義の根源に近い内容までさまざまである。

こうした問いは、採択前の予科から始まり、キックオフや中間レビュー、最終報告会といった集合研修の場でも突きつけられる。集合研修以外にも、VBMや当事者へのヒアリングなど、起業家が取り組む個々のアクションの中でも、鋭い問いに出くわす場面は少なくない。

こうした問いに対する答えは、一朝一夕に出るものではない。一方で、問いを投げる主体のうち、メンターやVBM参加者、ヒアリング対象者といった存在は、起業家と日常的なコミュニケーションがあるわけではない。

その結果、起業家自身が得られた問いの意味を理解しきれないケースや、考え切ることができないまま時間が過ぎてしまうケース、日常の中で忙殺され、得られた問いを忘れてしまうケースなどがしばしば発生する。必死で事業に取り組んでいるがゆえに、他者から投げられた問いを受け止め、向き合う心理的な余裕を持ってない場合もある。

そこでコーディネーターは、起業家が向き合うべき問いを、状況を見定めながら投げかけたり、起業家が問いを受け止められるように、その意味を咀嚼し伝えるなどの役割を果たす。あるいは起業家が必要な人と必要な場面で出会うことで、より良い問いを得られるようにサポートを行う。そうして起業家自身が主体的に考え、学べる環境を創り出している。

##### ② 葛藤や悩みに寄り添い、思考とアクションを促す

塾生は、起業塾卒業まで、自らの根源に向き合う場面に多く遭遇する。これは、社会起業塾イニシアティブが目指すものが、単純な創業支援やビジネス支援ではなく、「チェンジ・エージェントの育成」に主眼を置いていることに根源がある。

当事者や真の受益者の声を聴くこと、ステークホルダーとの対話は、時に大きな葛藤を伴う。事業を根幹から見直したり、起業家としての自分のあり方を問われる場面と遭遇する可能性があるからだ。また強烈なインプットを得る場面や、ともに事業を担うメンバーや協力者との方向性の相違に戸惑う場面もままある。また、社会起業塾のプログラムに参加することは、時間的にも精神的にも負荷がかかるが、塾生の多くは、既存事業を行いながら社会起業塾に参加している。育児や家族の介護をしながら参加するケース、自ら闘病しながらチャレンジするケース、専門職としての本業を別に持ちながら参加するケースなど、参加している起業家にはさまざまな背景がある。

コーディネーターは、こうした起業家の背景や状況を理解しながら、葛藤や悩みに寄り添う。また起業家自身の主体性を重視しながら、思考を深めることや、仮説検証に向けたアクションを行うよう促す。そして、アクションの結果を整理し、本人の意思決定を支える役割を果たしている。

##### ③ 協力者につなげ、リソースを獲得する機会を提供する

アリーステージの起業家の場合、自ら持てる資源には限りがある。ほとんどの場合、人材・資金・協力者といったありとあらゆる面で不足を感じながら事業を行っており、実績もなく、事業が生み出す付加価値も定かではない。こうした状況にある起業家に対して、コーディネーターは、事務局と連携しながら、社会起業塾や事務局であるETICの持つリソースやネットワークを最大限に活用し、起業家の周囲により良いエコシステムが形成されるよう、サポートを行う。その内容は事業や組織によって多様で、事業領域や専門分野のエキスパートや先輩起業家・事業者とつなぎ、知恵やアドバイス、協力を得る機会を創出するケースもあれば、インターンやボランティアといった人材獲得の機会を提供するケース、パートナー企業を含む企業や経営者との接続機会を提供するケース、あるいは社会起業塾以外のプログラムにつなぐケースも存在する。

図表42 起業家に対する3つの役割



#### 1 問いを深める

- 起業家が向き合うべき問いを投げる
- 問いの意味を咀嚼し起業家に伝える
- 問いと向き合う機会を生み出す

#### 2 葛藤や悩みに寄り添い、思考とアクションを促す

- 起業家の背景と状況を理解しながら、葛藤や悩みに寄り添う
- 主体性を重視しながらアクションを促す
- アウトカムを理解し、本人の意思決定を支える

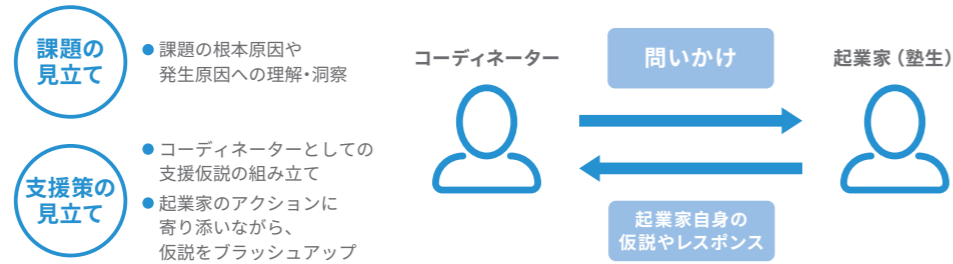
#### 3 協力者につなげ、リソースを獲得する機会を提供する

- 人とつなげ、知恵やアドバイス、協力を得る機会を提供する (エキスパート・先輩起業家・事業者・インターン・ボランティア・起業家以外の成長機会)

## (2) コーディネーターは起業家にどう向き合っているのか

ではコーディネーターは、起業家に対してどのように向き合っているのだろうか。

図表43 コーディネーターは起業家とどう向き合っているのか



### ① 課題の見立て

コーディネーターは、起業家にとって重要な課題を客観的に見立てる。事業のステージや周辺環境、対象とする社会課題の成熟度や一般社会からの理解の度合い、協力者の多寡・有無、ステークホルダーの数や関係性、模倣可能な先行例の有無や、事業領域内での協働先/競合先の有無など、塾生が置かれた環境はさまざまである。また、組織の状況、起業家の思考特性やメンタリティーなど、より内的な部分に課題を抱えているケースもある。こうしたさまざまな情報を、起業家との対話を通じて引き出しながら、「なぜこうした課題が発生しているのか」「より根本的な課題は何か」、コーディネーター自身が理解と認識を深め、起業家の成長に向けた課題を見立てる。

### ② 支援策の見立て

コーディネーターは塾生が具体的にどのようなアクションを行うべきか、またどのような順序でアクションを行うべきか、思考を促す。この過程で、コーディネーター自身も起業家がどのような行動を起こすべきか、支援に向けた仮説を組み立てる。つまり「支援策の見立て」である。

一方で決めて行動するのは塾生である。従ってコーディネーターは問いを投げ、思考の整理を支えながら、自らも解決策の仮説を持ち、起業家のアクションに寄り添う。

塾生はアクションやその結果から学ぶ。アクションを単なる経験に終わらせず、学びとして深めるようさらなる問いを投げるのもまた、コーディネーターの役割である。そしてこのプロセスを通じて、コーディネーターもまた、課題と支援策の見立ての双方を不断にブラッシュアップしている。

## (3) 起業家に対するスタンス

続いて、起業家に向き合うためにコーディネーターに求められる基本的な三つのスタンスについて見ていく。

### ① 対話と理解

こうしたプロセスの根幹を支えるのは、起業家との信頼関係である。つまり起業家との対話を通して、志やビジョン、事業についてベースとして深く理解することが求められる。加えて、コーディネーター自身が大切にしている価値観やこの仕事をしている背景についても開示していくことが重要である。起業家にとって、事業は時に全人格的なチャレンジである。だからこそこだわりも生まれ、現状を突破する力となって現れる。一方でエネルギーは無限ではなく、事業にもメンタルにもアップダウンはつきものである。コーディネーターは、そうした点も十分理解しながら、起業家自身のパーソナリティを掴み、志を支えながら成長を後押しする。

### ② 主体性の尊重

社会起業塾において、コーディネーターは塾生を支える存在である。経験をもとに、コーディネーターはさまざまな観点からアドバイスやフィードバック、サポートを行う。

しかし重要なことは、起業家自身が創造性や主体性を発揮し、学びを得ることにある。また卒業後の成長にフォーカスするという社会起業塾の立場からすれば、塾生たる起業家自身が仮説を持ち、行動することこそが重要である。したがって、コーディネーターは、本人がより良い意思決定が出来るように寄り添いながらも、起業家自身の内的な葛藤や試行錯誤を尊重し、意思を尊重するスタンスに立つ。

図表44 起業家に対するスタンス

### 1 対話と理解

- 起業家と対話を重ね、志やビジョン、事業への理解を深める
- コーディネーター自身の価値観や背景について起業家に共有する
- メンタルも含めたアップダウンも理解し、志を支えながら成長を後押しする

### 2 主体性の尊重

- 起業家自身の創造性と主体性が第一だと認識した上で、サポートを行う
- より良い意思決定に向けて、寄り添い支える
- 起業家自身が仮説を持つように促す

### 3 変化の許容と歓迎

- 必要な変化を許容し歓迎しながら、成長を支える
- 状況や必要性に応じて立ち止まり、考えることを促す

### ③ 変化の許容と歓迎

社会起業塾では、起業家の変化を許容し、歓迎するスタンスに立つ。起業時において紆余曲折は当然であり、失敗や方針転換、事業の根幹からの見直しも、起業家の変化や成長に必要であれば当然に受け入れ、支える。また時には立ち止まり、考えることを促す場面もある。重要なことは志

### (4) メンターや事務局との補完関係

コーディネーターは、メンターおよび事務局と、その役割を補完し合いながら、起業家の成長を支えている。

メンターによる深く、鋭い指摘は、起業家の糧となるべく出されるものだが、受け止める力量やレディネスが整わなければ、意図とは異なる作用を産む。また長期にわたり1対1で起業家と向き合うコーディネーターとは異なり、メンターは常に1対多数、すなわち複数の起業家との関係性が前提にある。

こうした前提を理解しながら、集合研修やVBMに代表される非日常での学びや経験を、事業改善やスタッフとのコミュニケーション、アクション

やビジョンの明確化と、事業・活動の進化、それを通じた社会課題解決である。そのためにはアクションではなく、内省が必要だと考えた場合には、むしろ積極的に目の前の事業の手を止め、内省するようサジェスションを行う。

ンリサーチの実践など日常における行動変容へとつなげることも、コーディネーターの一つの役割である。

コーディネーターは、事務局であるETICとも補完関係にある。ETICは、コーディネーターだけでもちえない外部資源を起業家に提供する。その前提には、ETICが長年の事業を通じて培ってきたネットワークが存在する。特にVBMに参加するボードメンバーや、起業家と1対1で対話する先輩起業家、企業関係者などを各起業家や担当コーディネーターにつなぐ場面では、ETICが培ってきたネットワークが力を発揮している。また社会起業塾以外のETICのプログラムに起業家をつなぎ、さらなる成長を支えるケースもある。

## 3. もう一つのコミュニティ ～支援者の成長～

### (1) 支援者コミュニティの形成

ここまで社会起業家とコーディネーターがどう向き合い、どのような役割を果たしているかを見てきた。

しかしもうひとつ、注目すべき点がある。それは、社会起業塾がコーディネーターそのものを育ててきたという点である。

19年間の社会起業塾イニシアティブの歴史を通じて、塾生に伴走したコーディネーターは延べ46人に達する。

社会起業塾がスタートした2000年代の前半、「社会起業家への伴走支援」という取り組みは、まだ類を見なかった。日本におけるこうした分野の黎明期から、社会起業家を輩出してきた社会起業塾の功績は極めて大きい。同時にそうした社会起業家を支援する人材を育ててきたこと、すなわち「支援者のコミュニティ」を形成してきたことは、もう一つの重要なアウトカムだと言えるだろう。

第3章のアンケートでも、コーディネーターによる伴走が「有効だった」と答えた起業家は9割を超えた。さまざまな背景を持ち、卒業後の事業状況も多種多様な卒業生の9割が、コーディネーターという存在を有意だと評価している事実は注目に値する。

ここまでを踏まえると、さらにもうひとつの疑問が生まれる。では何が社会起業塾のコーディネーターを育ててきたのだろうか。ここでは「**反復**」と「**共有**」というふたつのキーワードを挙げたい。



(2) 何がコーディネーターを育てているのか

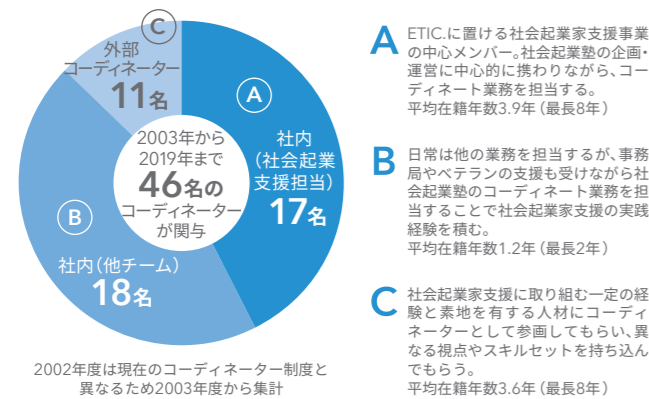
① 伴走者としての反復

社会起業塾イニシアティブは、入塾と卒塾を前提とした仕組みである。つまりエントリーする起業家は、半年から8か月程度の塾生期間を経て、社会起業塾を卒塾していく。

一方で、多くのコーディネーターは複数年にわたってその役割を果たしている。在籍期間は人によってさまざまであるものの、ある一定期間、社会起業塾イニシアティブのコーディネーターとして役割を担うケースが多い。いったんコーディネーターとしての役割を離れ、1年から数年後に再度、その任につくケースもある。

コーディネーターは、メンターや先輩起業家から投げられる問いを、起業家の横で聞き、必要に応じて咀嚼し伝える。また起業家の悪戦苦闘をすぐそばで見守る。その意味ではあくまでもコーディネーターは客観的な存在であり、起業家成長の舞台裏を支える「黒衣(くろご・くろこ)」であるともいえる。

図表45 コーディネーターの区分別人数と在籍年数



- A** ETIC.に置ける社会起業家支援事業の中心メンバー。社会起業塾の企画・運営に中心的に携わりながら、コーディネート業務を担当する。平均在籍年数3.9年(最長8年)
- B** 日常は他の業務を担当するが、事務局やベテランの支援も受けながら社会起業塾のコーディネート業務を担当することで社会起業家支援の実践経験を積む。平均在籍年数1.2年(最長2年)
- C** 社会起業家支援に取り組む一定の経験と素地を有する人材にコーディネーターとして参画してもらい、異なる視点やスキルセットを持ち込んでもらう。平均在籍年数3.6年(最長8年)

一方で、卒塾を前提とする起業家とは異なり、コーディネーターは複数年にわたりこうした場面に向き合い続ける。このことは、事業の根幹や起業家としてのあり方を問われる場面に繰り返し向き合うことを意味する。すなわち「反復」である。こうした反復によって、コーディネーターは支援者としての知見と経験を蓄積していく。

② 学びの共有

コーディネーター相互での学びの共有も、個々のコーディネーターのスキル形成と全体としてのコミュニティの質的向上に強い影響を与えている。社会起業塾では、起業家との1対1の対話や集合研修のほかに、コーディネーター同士が集まり、起業家の状況を共有したり、支援に際する視点や進め方を話し合う場として、コーディネーター・ミーティングが設けられている。コーディネーターはこうした場面を通じて、自らが担当する起業家のみならず、同期生にあたる他の起業家の試行錯誤を知り、脱皮に向けた道すじをどう描くか、仮説を共有する。またその仮説の確からしさを、集合研修の場を通じてコーディネーター自身が自然と相互に確認できる環境が生まれている。こうして自らが担当する起業家だけでなく、複数の起業家支援の仮説・検証がコミュニティ全体で共有されることで、社会起業塾はコーディネーターにとっても共同的な学びの場への転化している。



4. 社会起業塾を超えた効果

社会起業塾イニシアティブにおけるコーディネーターの価値と役割を考えるうえで、最後に触れたいのが、プログラムを超えた波及効果である。これには事務局であるETIC.にとっての効果と、外部コーディネーターを通じた、ETIC.の枠組みを越える波及効果の二つがある。

(1) ETIC.における他のプログラムへの波及効果

社会起業塾は事務局であるETIC.にとっても、ある種のモニュメンタルなプログラムとなった。その理由は、2000年代初期にプログラムが登場したということ、19年間の長きにわたり継続したという、両方の側面から生まれている。

社会起業塾がスタートした2000年代前半、ETIC.における「伴走」や「コーディネート」とは、主に長期実践型インターンシップを通じて学生と受け入れ先企業をつなぐ役割を意味していた。社会起業塾における「伴走」や「コーディネート」は、これらの実践から多くの学びを引き継いでいることは事実だが、やはり同じものではない。

ETIC.は社会起業塾の実践を通じて、社会起業家への伴走とは何か、

コーディネーターとは何か、学びを深めてきた。その意味ではETIC.にとっても、社会起業塾は「社会起業家支援」という文脈における伴走支援の型をつくり、磨く機会として、重要な役割を果たしたプログラムだったといえよう。

実際、社会起業塾以降に登場したETIC.における様々な伴走型のソーシャル/ローカルベンチャー支援は、社会起業塾での経験と学びを活かしながら運営が行われている。こうした事実は、社会起業塾における19年間にわたる伴走支援とコミュニティ形成は、日本の社会起業家支援をけん引するETIC.にとっても、重要な価値と意義をもつプログラムだったことを示している。

(2) 外部コーディネーターを通じた波及効果

図表46には、比較的長期間にわたって社会起業塾のコーディネーターを務めた、ETIC.スタッフ以外の外部人材の例を示した。こうした外部コーディネーターは、社会起業塾のみならず、他の社会起業家支援のプログラムにおいても伴走者として活躍している。この中には、主たる事業として、社会起業家への支援や伴走を生業とするケースもあれば、他の専門性を持ちながらも、起業家を支える立場にあるケースもある。また、自らが伴走支援者となるだけではなく、こうした社会起業家への伴走支援プログラムを、ETIC.とは異なる文脈で立ち上げたり、運営を担うケースや、プロボノを含む企業人材が社会起業家により良く伴走できるよう、コーディネート役やプラットフォームの形成役を担うケースもある。

このように、社会起業塾を通じて育まれた人材が、わが国の他の社会起業家支援のプログラムの裾野を広げ、より幅広い主体とのコラボレーションが生まれてきたことは、社会起業塾が生み出した一つの効果だといえるだろう。

図表46 外部コーディネーターの例

肩書は現職、カッコ内は当時  
五十音順、肩書は2021年6月現在、敬称略

- ▶ 壁谷 俊則 (2011年～2013年)  
インキュベイトファンド株式会社 HRディレクター (人材紹介会社勤務)
- ▶ 呉 哲煥 (2010年～2017年)  
NPO法人CRファクトリー 代表理事
- ▶ 杉浦 元 (2006年～2011年)  
株式会社 エリオス 代表取締役 (株式会社 ブイ・シー・エヌ パートナー)
- ▶ 藤村 隆 (2014年～2018年)  
NPO法人 ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京 元代表理事 (同事業統括)
- ▶ 水谷 衣里 (2010年～2016年)  
株式会社 風とつばさ 代表取締役 コンサルタント  
(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 副主任研究員)
- ▶ 山元 圭太 (2011年～2013年)  
合同会社 喜代七 代表 (NPO法人かものはしプロジェクト 日本事業ディレクター)

VOICE : 1

社会起業塾を通じて、「伴走者」としての基本的な姿勢を深く学んだように思います。社会起業塾は、起業家に対して、「なぜ?」「なんのために?」を繰り返し問う場です。問いを受けながら、起業家が主体性をもってものがき、自ら答えを見つける。その変化のプロセスに立ち立ちあえることが、コーディネーターの醍醐味だと感じます。メンターから学ぶことも多くありました。コーディネーターって、起業家の横に座って、メンターからの問いを、ともに聞く場面が多いんですよね。繰り返される問いは、そのまま自分のあり方や生

き方を問う、大切な財産になりましたし、自分自身の変化にもつながっていると思います。「なぜ?」「なんのために?」を問われる経験は、起業家だけに必要とされるものではありません。誰の人生にとっても、大切なことです。だからこそ、起業を志す「リーダー層」だけではなく、誰もがそうした場や時間を持ち、自分らしく生きられるといいなと思います。19年の積み重ねを経て、これからの時代、働く人や教育の中でも必要とされる問いなのではないでしょうか。



NPO法人  
ソーシャルベンチャー・  
パートナーズ東京  
元代表理事 藤村隆さん  
(2014年～2018年)にかけ、  
コーディネーターを担当)

VOICE : 2

社会起業塾は、課題を知り抜き、当事者に寄り添う強さを身に着ける場だと感じます。時に苦しく、痛みも伴う時間ですが、苦闘にも喜びのもとことん付き合い、応援する点が社会起業塾の良さだと思います。僕自身も、社会起業塾を通じて、課題の可視化や共有・発信の大切さを改めて学びました。担当した起業家の中には、団体独自の白書を発行したり、当事者の声をもとに事業をシフトさせた例も生まれました。たとえそれが当初の想定と異なるもので

あったとしても、得られた学びに誠実に向き合うからこそ、生まれる強さがあるのだと思います。「起業家としての軸を定める」という、特別な時間をともに過ごすことで生まれる信頼関係も社会起業塾の大きな特徴だと思います。自分自身も、社会起業塾の塾生とは卒塾後も関係性が続いています。たとえ未熟であったとしても、起業家自身を認めて、支えながら、脱皮を促す。その繰り返しで、起業家との強い信頼関係をつくり、起業家の長期的な成長を支えているのではないのでしょうか。



NPO法人  
CRファクトリー  
代表理事 呉 哲煥さん  
(2010年～2017年)にかけ、  
コーディネーターを担当)

# 総括 社会起業塾が生み出した価値とこれから

誕生から19年、社会起業塾は計132人の起業家を輩出した。  
レポートの最後に、社会起業塾が19年間で生み出したものは何だったのか、  
そしてこれから期待されることは何か、総括してみたい。

## 1. 各主体にとっての社会起業塾

総括にあたって、まずは社会起業塾という場が、  
社会起業塾を構成する各主体にとってどのような場であったのか、記してみたい。

### (1) 社会起業家にとっての社会起業塾

社会起業塾が、塾生たる起業家に提供してきた根源的な価値は、**起業家としての軸やあり方を自ら問い直す機会と場を提供してきたこと、そしてコミュニティを創出してきたこと**だろう。

社会起業塾という場を通じて、起業家は自ら問いに向き合い、入塾同期生を含む仲間との切磋琢磨を繰り返してきた。またメンターやコーディネーター、先輩起業家から得られた問いや、実践を通じた仮説検証を通じて、囚われていた先入観や固定観念、自ら作っていた壁や殻を破り、次の成長ステージへと移行していった。起業家が社会と自己との双方との対話を重ね、ぶれない志を固める、そのための場と機会、そしてコミュニティを提供してきたのが、社会起業塾だったといえよう。

卒塾後、塾生たちは、それぞれの成長を遂げている。日本を代表する社会起業家として、圧倒的な成長を遂げた起業家がいる一方で、あるべき変

化を見据えながらも現場で苦闘している起業家もいる。第4章の卒塾生へのアンケートからは、そのいずれの起業家も、「社会起業塾」という場を強く肯定している事実がみてとれた。また日本社会に社会起業塾がこれからは必要だと、回答者全員が答える結果となった。このことは、社会起業塾という場の意義と価値を強く裏付けるものだといえよう。

自らのあり方を問い直した結果、事業を止め、新たな道を選択した塾生も存在する。その過程にはさまざまな痛みと葛藤が含まれている。起業塾が目指すのはチェンジ・エージェントの育成である。一方で「べき論」や短期的な成功を押し付けられないこともまた、社会起業塾という場の本質である。**チャレンジと痛み、そして葛藤も含め、「個」としての起業家に向き合う場が存在することが、社会起業家にとっての社会起業塾の意味**だったといえよう。

伴走者の存在は、起業家を励まし、その成長を支える礎となった。成長した起業家はロールモデルとなり、新たな起業家の登場を誘引した。そしてまた、伴走支援が繰り返され、支援人材も育てられていった。こうして育まれた伴走者は、**社会起業塾という枠組みを越えて、社会起業家を支える人材**となるとともに、その後日本社会に生まれたさまざまな社会起業家支援のプログラムの立ち上げや実践に加わり、多様な社会起業家の成長を支えてきた。このことは、社会起業塾が生み出したもうひとつの重要な成果といえるだろう。

型を作ってきたETIC.にとって、こうした示唆は重要な意味をもった。また伴走者であるコーディネーターにとっても、メンターが塾生に対しフィードバックを行う場面に繰り返し同席することは、支援者としてのスキルを磨くうえで得難い機会となった。

メンターにとっても、社会起業塾はさまざまな刺激やインスピレーションを得る場となった。特に2018年度以降にメンターとして参画した卒塾生にとって、塾生へのメンタリングはリーダーとしての自分自身の成長機会でもあるという認識が強い。また多様な社会課題に取り組む塾生と向き合うことは、起業家として自分自身が取り組む課題領域を越えて、社会課題を広く認識する機会となった。

このように、メンターにとって社会起業塾は、**自らの知見と経験を次世代の起業家につなぎ、成長を支える“ペイ・フォワード”の機会**となっており、**メンター自身が変化する機会**にもなっている。さらにはメンターでありながらも学び、変化し、挑戦を続けるさまそのものが、塾生にとってプラスの影響を与えているといえよう。

※ 他者から得た恩や好意、親切を、その人物に直接的に返すのではなく、別の存在に対して行う行為。

### (4) パートナー企業・団体にとっての社会起業塾

社会起業塾が誕生した2000年代前半から2020年代へと至る約20年間は、企業のあり方そのものが、否が応でも問い直された時代だった。パートナー企業各社は企業の社会的責任やサステナビリティ向上に関する社会からの要請に向き合い、企業経営のあり方を常に変化させながら今日にいたっている。

こうした中で社会起業塾は、パートナー企業にとって、**社会貢献として資金を投じる対象から、自社の人材育成や事業創造、新たな視点の獲得に向けて、重要な意義と役割を担う存在へと徐々に変化をみせていった。**

パートナー企業で働く社員は、社会起業家とのコミュニケーションを通じてリアルな社会課題に触れ、最前線でチャレンジを続ける若きアントレプレナーから起業家精神を学び、自社にはない発想から新たな刺激を受けた。社会起業塾を通じた出会いは、グループ各社を含めた新規事業の創造にもつながった。また、社員研修や人材育成の場としての役割も果

### (5) ETIC.にとっての社会起業塾

事務局であるETIC.にとっての社会起業塾について考えてみたい。1993年に学生団体として活動をスタートしたETIC.は、創業から28年間にわたりさまざまな活動を続けてきた。そのETIC.にとっても、社会起業塾の誕生は、一つのターニングポイントとなった。

社会起業塾が誕生した2000年代前半、当時のETIC.は、ベンチャー企業を中心に学生インターンを派遣する「長期実践型インターンシップ」が事業の中心だった。そうした中、STYLE、NEC学生NPO起業塾を経て始まったのが社会起業塾だった。

新たな挑戦として始まった社会起業塾は、結果としてETIC.の活動の根底にある「変革の現場に挑む機会を通じて、アントレプレナーシップ溢れる人材を育むこと」、そして「課題が自律的に解決されていく社会・地域を作り出すこと」という思想を色濃く反映するプログラムへと成長していった。

ETIC.は、社会起業塾での実践を通じて、**社会起業家への伴走支援の「型」を作りあげるとともに、アントレプレナーを支援する生態系を育んできた。**作りあげた「型」と育まれた生態系は、社会起業塾を越えて豊かに広がり、**ETIC.が生み出す価値の源泉の一つ**となった。ただし「型」といっても、定型的・形式的なマニュアルめいたものがあるわけではない。むしろ、さまざまな特性や志向を持つ多様な起業家と出会うことや、さまざまなバックグラウンドや強みをもつコーディネーターとともに起業家支援に取り組むことを通じて、支援の手段や切り口を複層的に整えるとともに、創業期の起業家が起こすべきアクションや投げかけるべき問いを普遍化させていったといえるだろう。

社会起業塾はETIC.にとって、起業家との深い信頼関係を築く土台としての役割を果たした。2010年代に入り、ETIC.が企画や設計、事務局を

たした。卒塾生がパートナー企業・団体に対して専門的知見を提供した例もあれば、逆にパートナー企業の持つ知見やネットワークを起業家に提供した例もあった。

社会起業塾の誕生当時、社会起業というコンセプトは極めて新しいトピックであり、プログラムを支えるパートナー企業・団体にとっても新しいチャレンジだった。しかし19年の時を経て、NECは「社会価値創造」を経営理念に掲げ、花王は創業以来の「豊かな生活文化の実現」と合わせて「社会へのサステナビリティへの貢献」を企業理念に記し、「社会的課題の解決と価値創造領域の拡大」が謳われるにいたっている。このことは、全社的な経営方針と、社会起業塾の取り組みが、長い年月を経て重なり始めていることを物語る。各社が社会起業塾を通じて育んできた蓄積は、企業価値の向上という観点からみても、今後より一層重要性を増していくだろう。

担うプログラムの数は飛躍的に増加した。ベンチャー企業での長期実践型インターンシップから、社会起業家支援、地域プロデューサーの育成、被災地への右腕人材の派遣、地方創生の担い手の支援、オウンドメディアの立ち上げ、U18向けプログラム、家業イノベーションなど、その取り組みは多様性を増すばかりである。こうした変化のなかで、ETIC.がプロデュースしたプログラムへの参加者は、1997年から2019年の累計で9,700人を超え、輩出した起業家は1,600人を上回るにいたった。またパートナーシップを組む企業や省庁、自治体の数も大幅に増加した。

プログラムが多様化をみせる中、新たに誕生したプログラムに社会起業塾の卒塾生が支援先としてノミネートされる例が増加していった。またETIC.とつながりのある、他の主体が作り出した起業家支援のプログラムや成長機会に卒塾生をつなぐ例も増えていった。

さらにはコーディネーターやVBMの参加者が、ETIC.が取り組む別のプログラムの構築や設計、評価に関わることで、その質を高めることに貢献する例や、ビジネスセクターやガバメントセクターとの橋渡し役を担う機会も登場した。

これらすべてのことは、社会起業塾を通じて構築された深い信頼関係が、ETIC.に極めて重要な価値をもたらしてきたことを示している。

名実ともにこの分野をけん引してきたETIC.だが、そのETIC.にとっても、**社会起業塾はまさに社会起業家支援の旗印を立てるターニングポイント**となった。そして伴走支援の実際をみせ、型をつくり、エコシステムを醸成させ、起業家の成長を実例として可視化し、次の成長機会へとバトンをつなぐという、**一連の成長支援の流れを具体化するショーケース**にもなった。そして、**培ったエコシステムは、起業家にとってだけでなく、ETIC.にとってもエネルギーと成長の源泉であり、価値そのものとなっていった。**



## 2. 社会起業塾 19 年間の価値

では社会起業塾の19年間は、どのような価値を社会に対して生み出したのだろうか。  
5つの視点から総括したい。

### (1) 日本において、本格的な社会起業家支援の場を生み出したこと

何よりもまず一番に言及しなければならないことは、2000年代前半に「社会起業塾」という場を生み出したこと、そのものの価値だろう。

欧米を中心にソーシャル・アントレプレナーの重要性が謳われ、世界的にもそのムーブメントが広がる中で、2000年代前半という時期に日本でいち早く社会起業塾が立ち上げられたことは、日本における社会起業家支援やソーシャルセクターの推移・発展の歴史という観点からみても、極めて重要な出来事だった。

### (2) 19年間の長きにわたり、プログラムが継続し、変革の担い手を輩出し続けてきたこと

2点目に言及すべき価値は、19年間に長きにわたり、社会起業塾という場が継続し、日本社会に必要な変革の担い手を輩出してきたことだろう。

社会起業塾という場が継続してきた背景には、パートナー企業が存在がある。STYLE、NEC学生NPO起業塾という試行的な取り組みを経て誕生した社会起業塾は、これまで19年の歳月を重ねてきた。また、単に続いてきただけでなく、パートナー企業・団体が拡大し、それとともに塾生の数も増加をみせた。同種のプログラムの中では、日本国内において、ここまでの年月を積み重ねたプログラムはごく稀であるばかりか、世界的に見ても貴重な事例だといえよう。

長きにわたりプログラムが続いてきた理由の一つには、社会起業塾の本質的な価値に共感し、支援を続けてきたオフィシャル・パートナーやプログラムパートナーの存在があることは論を待たない。同時に継続の根

### (3) チャレンジャーと支援者を可視化し、チャレンジを誘発したこと

3点目に言及すべき価値は、チャレンジャーと支援者を可視化し、そのことが新たなチャレンジャーの登場を誘発したことだろう。

社会起業塾という場は、一人ひとりの起業家の想いを支えるとともに、社会起業家という生き方を示す場となった。またそうした存在を肯定的に捉え、起業家の成長を支える人と組織・企業が存在することをリアリティをもって示してきた。このことは、始め方のプロトタイプも、画一的な成功の定義もない社会起業という世界において、多くの社会起業家を励まし、そのチャレンジを支えてきた。

毎年の公募という形をとったことも、その効果を高めることにつながった。公募による選考は、社会的認知を得にくい課題やニッチな領域に対しても広く門戸を開き、パートナー企業とETIC.とが固定観念に囚われず、社会課題の最前線を認識する機会となった。またプログラムが継続し、公募の機会が一定のリズムで訪れることで、繰り返し選考にチャレンジする起業家も現れた。中には不採択となった後、再チャレンジに向けて予科を活用するケース、その年の申請を見送りながらも、ETIC.の他のプログラムを通じて研鑽を重ね、翌年改めてチャレンジするケース、ETIC.

第1章で見てきたように、その背景には、ETIC.だけでなく有志によって支えられた“STYLE”というプログラムの存在と、NECとETIC.との幸福かつ必然的な出会いがあった。当時の日本には存在しなかった「アントレプレナーシップに立脚し、社会課題解決に向けて、異なる立場にある他者と協力しながら自ら行動を起こす起業家」を支え、育む場が、2000年代前半に具体的なプログラムとして立ち現れたことそのものは、忘れてはならない社会起業塾の価値の一つだといえるだろう。

底には、バックボーン・オーガニゼーション (Backbone Organization®) としてのETIC.の存在がある。プログラムの質を担保し、起業家を開拓し、支援者を確保し、関わる主体すべてに成長の機会を提供してきたETIC.なしに、社会起業塾の継続はなかった。そしてETIC.もまた、社会起業塾を通じた知見と経験、ネットワークの蓄積によって、変化と成長を遂げてきた。ETIC.は、19年にわたる社会起業塾なしに現在の姿にはいたらなかったであろう。

※ここでいう「バックボーン・オーガニゼーション」とは、社会起業塾のイニシアティブ全体を支える基盤的組織を指す。バックボーン・オーガニゼーションは、プラットフォーム（ここでは社会起業塾イニシアティブ）のネットワークの中核を成し、生み出すエコシステムを根底から支え、個別の成果ではなく、イニシアティブ全体が生み出すべきインパクトを見定めたくらんで、プログラムを前に進める役割を果たす。

スタッフと個別面談を繰り返し、メンタリングを通じて解像度を上げ、プログラムの採択にいたるケースも生まれた。

チャレンジの誘発という観点でいえば、他の主体による同種のプログラムやプラットフォームへの刺激という観点も忘れてはならない。社会起業塾に刺激を受けながらも、独自の発展を見せてきた東海若手起業塾のみならず、全く別の担い手による社会起業家支援のプログラムや、省庁や自治体における社会起業家支援の取り組みも、社会起業塾により誘発された側面が少なからずある。

日本において、社会起業塾支援や伴走支援にいち早く取り組み、こうした領域のさきがけとして誕生した社会起業塾は、塾生に挑戦と成長の機会を提供するだけでなく、次なるアントレプレナーを誘引してきた。そしてチャレンジする人だけでなく、支援者にも影響を与え、学びを提供するとともに、新しいプログラムの誕生を誘発してきた。つまり、社会起業塾に閉じない、より広い意味での社会起業家のエコシステムを生み出すきっかけとなり続けてきたといえるだろう。

### (4) 「塾」という名の、成長の機会と場が提供されてきたこと

4点目に言及すべき価値は、「塾」という名の、成長の機会と場が提供されてきたことだろう。

社会起業塾は「塾」である。しかしここでいう「塾」とは、単に知識を授けることや、画一的な基準で優劣を競わせる場ではない。教師と生徒、評価する側とされる側のような垂直的な関係性でもない。むしろ、場を共にすることで切磋琢磨し、相互に学び合うあり方を指す。

そしてそのあり方は、年を経るごとに強化されてきた。特に2010年代に入り、社会起業塾が成長・発展期に移行する中では、「起業家のto beを問う」スタンスがますます重視されてきた。このことには三つの理由がある。

一つ目は、日本社会において、社会起業家という存在の認知が広がり、実例が増え、多様性が増してきたことである。社会起業塾の創成期には、「社会起業家とは何か」ということ自体が社会的に認知されていなかった。したがって、社会起業家に期待される役割を伝え、教えることにも一定の意義があった。しかしその後、実例が広がり、ロールモデルが多様になる中で、「教える」というスタンスで伝えられることの限界と、実践者との対話により得られる果実に対する認識が深まっていった。

二つ目は、事業性の向上や組織規模の拡大といった、重要ではあるが社

### (5) エコシステムを育み、進化を続けてきたこと

最後に言及すべき価値、そして社会起業塾最大の価値は、社会起業塾が19年間の歴史を通じて、独自のエコシステムを育んできたことだろう。

育まれたエコシステムは、月日を積み重ねる中で常に進化し、多様性を増幅させ、さらなる起業家と支援者を育んできた。卒業生が、先輩起業家として現役生を支えることはもちろん、VBMなどを通じて多くの出会いが育まれてきた。また、卒業後もお互いに頼り合い、支えあう関係性が構築されていることは、社会起業塾の大きな特徴だろう。起業家だけでなく、支援人材の輩出がなされ、社会起業塾を超えて様々な社会起業家支援のプログラムが誕生したり、社会起業塾での出会いをきっかけに別のプログラムを通じた伴走へと発展している例もみられる。



会起業家の本質とは異なる点に過度なフォーカスがなされる中で、「to beを問う」ことがより起業家に対して持続的・効果的にプラスの影響を与えると、プログラム実施側が意図したことである。この結果、社会起業塾は、起業家としての核や軸を固めることや、自らのあり方を問うこと、また当事者を含む幅広いステークホルダーとの対話を促すことをより重視してきた。その結果、一人ひとりの価値観や意識の変容に、より注意を向け、変化を支える方向へとシフトしていった。

三つ目は、19年という月日の積み重ねが、塾生間・支援者間の関係性に厚みと多様性をもたらしたことである。

採択年度や支援者として関わったタイミングは異なれど、社会起業塾という共通の体験を得たものが相互に集う場であるからこそ、エコシステムの相互作用を信頼し、そこから得られる刺激が起業家の成長につながるという信念が育まれていった。このことが、起業家を何かの枠やセオリーにはめるのではなく、起業家自身がもつ根源的なエネルギーを信じ、プロジェクトではなく「人」を支えるという姿勢や、「教える」のではなく「問う」という姿勢といった、社会起業塾の独自性をより強化してきたのである。

社会起業塾においては、パートナー企業・団体もエコシステムの一員である。「プログラムをスポンサードする立場」を越えて、プログラムの価値創造に携わり、自社の社員の人材育成や経営課題の明確化や、その解決に向けた卒業生との間で相互的・互恵的な関係性が芽生えてきた。

このように、領域やあり方、関わり方は違えど、志の根幹を共有するエコシステムが生まれ、そのエコシステムが常に新しいチャレンジや協力関係を生み出していることが、19年間の社会起業塾の歴史が生み出した最大の価値であるといえるだろう。





### 3. 今後に向けて

本レポートでは、社会起業塾の19年間の実践を振り返り、生み出した価値と成果、課題を記してきた。では得られた知見を未来に活かすには、今後どのような取り組みが求められるだろうか。チェンジ・エージェントとエコシステムという、二つの観点から記述し、論を終えたい。

#### (1) チェンジ・エージェントを育み続ける

##### 1) 改めて必要とされるチェンジ・エージェントの輩出

###### ①変化の加速

2002年の社会起業塾誕生から約20年、社会起業塾が誕生した2000年代前半にはなかった社会環境が我々を取り巻いている。テクノロジーを活かした社会基盤の再設計、産業構造の変化、サステナビリティの必要性に対する社会的合意の拡大、投資家と企業の行動変容など、その変化は加速する一方にある。

起業家を取り巻く状況も大きく変わりつつある。20年前に比べ、「事業を始める」うえで社会環境面でのハードルは下がりつつある。アント

レプレナーという生き方は、まだまだマイノリティではあるものの、自営業をおこなすことに対する首肯は広がりつつある。またITシステムを含めたインフラが充実し、より小さな資本で起業することが可能となっている。多様な生き方に対する社会的な受容が広がり、働き方の多様性も拡大している。雇用の流動性が高まるなかで、フリーランスや兼業・副業を積極的に選択する生き方も広がりを見せ、起業後の人材確保や協力者の開拓は、相対的に容易になりつつある。

###### ②ビジネスセクターの変化

またビジネスセクターにおいても、大企業を中心にサステナビリティへの貢献が至上命題となり、社会課題の解決や新たな価値創造が企業経営には欠かせないという認識が広がりをみせている。日本社会においても、企業が持続可能性に貢献する必要性、特に自社だけでなく、グループ企業やサプライチェーンに対しても行動変容を促す必要性について、認識が深まりつつある。

さらには人口減少の加速と域内需要の減少が進む地方部では、地域の中小企業・小規模事業者の事業の存立基盤そのものが揺らぎ、地域の持続

性確保の観点から、自然と社会的課題解決を事業に加える例が増えつつある。その結果、少なからぬ数のローカルビジネスが、地域課題の解決にあたって、重要な役割を担い始めている現実がある。

こうした変化の中で、社会的価値の追求は、市場性と背反するものではないこと、むしろ積極的な価値創出と、市場からの支持につながり、企業としての持続可能性を向上させるという社会的合意がゆっくりと広がりをみせている。

###### ③「社会起業家」というコンセプトの広がり

社会起業家というコンセプトは、この20年で少しずつ普及をみせた。実践者が増え、具体的な課題解決が可視化される中で理解が広がり、複数のロールモデルが可視化されていった。2000年代後半からは、行政もその普及を後押しした。また企業とのパートナーシップも広がった。また

ETIC.自身も、社会課題の解決にアントレプレナーシップを発揮して取り組む「個」を支え、その成長を支えるさまざまな仕組みや場をつくりだそうと試みを重ねてきた。

###### ④不足するシステムレベルの変化とその担い手

こうした変化の一方で、慢性的な社会課題に対し、対処療法を繰り返すのではなく、社会構造やシステムでのレベルでの変革を促す試みは、まだその数が不足しており、必要な変化にいたる途上にある。

複雑で深刻な社会課題であればあるほど、対処療法で解決できる可能性は低く、少数のリーダーが全てを解決できるほど簡単ではない。また複雑で深刻であるからこそ、多様な利害関係者との対話を重ね、ビジョンを共有すること、そして互いの変容を促し、相互的な関係性を育み続ける中で、真の課題解決へとつながる道を見出す必要がある。

では、そうした変革を促す担い手は、日本社会に十分存在しているだろ

うか。他セクターとのコラボレーションも生みながら、社会課題を構造的な解決へと導く取り組みが、本当に増えてきただろうか。この点については、改めて問い直す必要があるだろう。

こうした観点に立てば、チェンジ・エージェント、すなわち「セクターを越えた多様な人々の力を引き出しながら、課題解決を加速させていく変革の担い手」を育み続けることが、改めて社会起業塾に求められることだといえるだろう。このことこそが、複雑性が高く、変化の激しい社会に必要な変革を、より強く、より持続的に促していくうえでの要諦だといえるだろう。

### 2) チェンジ・エージェントをより良く育てる

#### ①見えてきた改善点

しかしそれは、現在の社会起業塾の自己目的的な継続が望まれることを意味しない。必要なことは「チェンジ・エージェントをいかにより良く育てるか」を、社会起業塾が自ら問い直すことだろう。

本レポートでは、卒業生に対するアンケートを行った。そこから見えてきたことは、社会起業塾の存在価値については全ての卒業生がそれを認め、継続を望む声を寄せた一方で、改善すべきポイントもまた存在するということである。

社会起業塾はETIC.にとっても転換点であり、フラッグシップとなるプログラムだった。言い換えれば、ETIC.自身が社会起業塾に育てられ、学びを得て成長を遂げてきたともいえるだろう。

手探りのなか進められてきた伴走支援は、その質の担保を、経験を重ねたメンターとコーディネーターの力量や、VBMに協力頂ける先輩経営者に依ってきた。もちろん、力量あるメンターやコーディネーター、あるいは協力者が、主体的に協力しようというモチベーションを発揮させているさまは、社会起業塾だからこそ（あるいはエコシステムを育み続けてきたETIC.だからこそ）実現できたことであり、それを過小評価する必要はない。

一方で、力量ある「個」と「起業家」をぶつけることで化学反応を期待し、起業家を成長へと導こうとするさまは、社会起業塾の提供価値が何であるか、育むべき起業家はどうかあるべきか、社会全体の状況から相対化したうえで、社会起業塾が果たすべき役割は何であるかという問いに向き合うことから、自らを遠ざけた側面があっただろう。またプログラムを通

じて起業家にもたらすべき価値に関する仮説を自らがつくり、その結果を検証しながらプログラムを改善すること、そして生み出した価値と価値を生み出すプロセスを言語化し、共有知として社会に還元するふるまいから、自らを遠ざけた側面もあっただろう。

卒業生からのフィードバックからは、プログラムの意図が十分に伝わっていない場合において、満足度と、事業と本人に対するプラスの影響に対する自認の双方が低くなることが認められた。特に「何のために（for what）」を問う場面において、「何のために、何のために」を問うのか（for whatを問うことが、その後の成長にどうつながるのか、何を意図して問っているのか）を伝えきれていないことが、社会起業塾の提供価値への起業家からの信頼や、メンター、コーディネーターとの信頼関係構築を阻害する場面があることが炙り出された。その結果、“for what”の先にある、事業面での改善提案や意義ある示唆、市場性向上や人材確保に向けたアドバイスを起業家自身がうまく受け取れないケースや、社会起業塾という豊かなエコシステムを十分に活用するメンタリティに起業家自身がいたれないケースがあったことがわかった。このことは、自覚的にせよ、無自覚にせよ、メンターやコーディネーターといった起業家を支援する側が、その意図を伝えることを避けること、あるいはその手間を惜しむことが、起業家の成長を阻害する要因になり得るということを示唆している。

#### ②社会起業塾に授けられた「宿題」

社会起業塾として授けられた大きな「宿題」は、サポートやコーディネートの質の担保であり、自らが提供できる価値の言語化・明確化だろう。そしてその提供価値に合致する、あるいはレディネス<sup>※1</sup>が整っている起業家を、長く培ってきた関係性の中から見出し、成長の機会を提示することだろう。そして、起業家の志に真摯に向き合い、その起業家に提供できた価値を振り返り、検証を続け、支援者全体のエコシステムの質を高めていくことだろう。

ただし、レディネスが整った起業家を抽出することが、過度なクリームスキミング<sup>※2</sup>、すなわち成長余力がある起業家ばかりを市場から抽出し、成功例として並べるあり方につながり得る危険性についても、自覚するべきだろう。仮にそうあった場合、そのことはエコシステムの多様性を重視する社会起業塾の精神にはそぐわないばかりか、多様性の増幅を阻害する要因にもなり得る。企業からのスポンサードを受け、企業が採択にも関わり、選抜制で塾生を採択する社会起業塾は、こうしたリスクを根源的に抱えていることに自覚的である必要がある。

バランスをとるために必要なことは、現在の予科制度に見られるように、

起業家を育む土壌を丁寧に耕し続けること、あるいはよりアーリーステージにある起業家を支えるETIC.の他のプログラムとの連動を重視していくこと、過去すでに組み込まれてきたように、パートナー企業枠とは別に、ETIC.自らが成長を期待する起業家を塾生として迎え入れることだろう。

また社会起業塾だけが社会起業家支援の仕組みではないこと、日本はもちろん世界においてもすでに社会起業家支援に向けた多様な取り組みが広がりを見せていることに自覚的になること、そしてETIC.以外の担い手が取り組む支援プログラムから学び、社会全体の中で果たすべき役割を不断に問い直すことも必要だろう。

※1 ここでいう“レディネス”とは、「学びに必要な心身の状態が整うこと」を指している。特に、社会起業塾が提供できる価値に合致し、準備の状況が整った段階や状況になって初めて、知識や経験、示唆を受け取れるものだと思えること、逆にいえば、レディネスが欠けた状態では、効果がないばかりか、逆にマイナスの影響を及ぼすことも考えられることから、こうした用語を使った。

※2 ここでいう“クリームスキミング”とは、高付加価値が期待される対象者のみを、（上澄みを教上げるように）囲い込み、その他の対象者を放置する、捨て置くさまを表している。

#### ③多様性を担保しながら、目標を目指す

これらの取り組みは、簡単なことではない。ETIC.は<sup>いち</sup>NPOであって、その経営リソースは限られるからだ。すべてを100%やり切ることは非常に難しく、何よりパートナー企業、スタッフ、外部コーディネーター、メンターといった、あらゆるステークホルダーとの意識共有が不可欠となろう。

それでもなお、このことは、ETIC.に求められる役割だと、本レポートでは考える。なぜならば、このことはまさに、次節に記す集合的な変化を社会起業塾が体現するためのチャレンジにつながるばかりか、アントレプレナーシップを発揮し、変革の現場に挑み続けるETIC.にこそ相応しい役割だと考えるからだ。

これらの努力によって、起業家の多様性、ひいてはエコシステムの豊かさを担保しながら、<sup>もったくどし</sup>啐啄同時<sup>※3</sup>を実現すること、そして自らが提供できる価値に自覚的になり、パートナー企業の意思を尊重しながら、チェンジ・エージェントの育成という大きな目指すべき目標を意識し続けることが、社会起業塾には求められている。

※3 雛が卵から生まれようとして殻をついた時に、すかさず外から親鳥がつつき返し、殻から出るのを助けること。転じて成長を目指す者を、無理やりでなく、しかし遅すぎることなく、タイミングを逸せず支え、成長へと導くさまを意味する。

## (2) 培ったエコシステムを集合的な変化に活かす

### 1) 変革を意図し、生み出す

#### ① 集合的な変化と価値創造

もうひとつ、重要なポイントは、**培われたエコシステムを、持続可能な社会の実現に向けた集合的(コレクティブ)な変化や価値創造に活かしていくこと**だろう\*。

社会起業塾の19年間は、多くの若者のチャレンジを支えた。卒業生は現場の実践に日々邁進しており、日本を代表する社会起業家として成長をみせた者もいる。またローカルな現場で、多様なプレーヤーと協力しながら、静かで、しかし豊かな価値を創出し続けている者もいる。社会起業塾は、そのこと自体をかけがえのない価値として尊び、起業家の成長を支え続ける必要がある。

しかし個別の起業家の事業面での成功や、組織規模・事業規模の拡大を喜ぶのみに終わるのでは、社会起業塾の本来目指す目標に照らした反応として、あるべき姿とはいえないだろう。

社会起業塾のコンセプトは、「チェンジ・エージェントとしての社会起業家の育成」である。輩出された社会起業塾の卒業生たちは、単体として

#### ② 境界を越えた連携・協働の必要性

ここで念頭におく集合的な変化とは、個別の組織や企業の境界を越えて、異なるセクターや所属にあるものが相互に協力しながら、共通の課題解決に取り組むことを指す。そして集合的な変化の先に期待される事象は、単一の主体による解決では成し得ない、本質的な社会課題の解決や、対処療法を越えた構造的な変化、また関わるステークホルダーのマインドセットの転換が生み出す非連続的な革新や、社会の持続可能性の指数関数的な変化の拡大である。

「社会システムの構造的な変化をいかに生み出すか」という視点からの議論と実践は、欧米を中心にこの10年間で深まりをみせてきた。社会変革はいつも「個」から始まる。しかし少数のリーダーに対する過剰な期待は、社会変革に挑むアントレプレナーを時に苦しめてきた。また成長力がありパフォーマンスが高いと思われる個別の組織を抽出し、支援を集中

自らの事業を成長させるだけでなく、チェンジ・エージェントとして、企業や政府、メディアや他のNPOなどといったプレーヤーと協働し、より大きな力を共創的に生み出すことが期待されている。また決して簡単とはいえない社会課題の構造的な解決に向けて、セクターを横断するダイナミクスや、アイデアと価値の交換、人的な交流がもたらす相互的な学びの場を、実践を通じて作り出すことが期待されている。

社会起業塾が目指すべきはまさに、**個別の社会起業家の支援を越えて、培ったエコシステムを、持続可能な社会の実現に必要な「集合的な変化」に活かすこと**だろう。

\* ここではいわゆるコレクティブ・インパクト (Collective Impact) を強く意識しつつも、たとえ「コレクティブ・インパクトの成功の5つの条件」あるいは「原則」を満たさない変化であっても、社会のシステムレベルでの構造的変容に向けてチャレンジを重ねること、その際に社会起業塾のエコシステムを活かすことが重要だと考えたことから、「集合的な変化」という表現を用いた。

させるといふ支援者側の振る舞いは、協働と共創が求められる社会課題の解決に、過度な競争主義を招いた。さらには起業家の連続的な成長プロセスのある断面を切り出し、支援者の成果として主張することで、支援者側のエコシステムや協力関係の構築を阻んできた。

すでに海外の社会起業家支援に取り組む組織や助成財団などでは、**単一の組織の成長を支援するだけでは突破できない社会課題の構造的・本質的な変化を、セクターを横断した多様な関係者との連携と協働により生み出すべく、意図と意思をもって支える動き**が生まれている。またグローバルなネットワークや大学、研究機関では、**集合的な変化をいかに生み出すかという視点から、実践の検証と知見の構造化**が行われてきた。ETICにおいても、社会起業塾の枠を越えて、こうした試みに向けた新しいチャレンジが生まれつつある。



#### ③ 社会起業塾が持つアドバンテージ

本レポートで繰り返し述べてきたように、社会起業塾はチェンジ・エージェントを育成し、多様なセクターを橋渡ししながら社会変革に挑む社会起業家を支えるためのプラットフォームである。個としての軸を定め、社会変革に向き合う覚悟をもち、仮説検証を続けながら模索する創業期から、組織として事業を確立し、“顧客”に対する変化を実感する事業確立期を経て、その先の拡大成長期・社会変革期にある起業家が一定数生ま

#### ④ 共通体験と共有された価値観の存在

社会起業塾が育んだエコシステムの中にいる起業家や支援者は、ある種の共通体験を有する。またいかに社会に向き合うかという観点において、ある種の価値観を共有している。むしろ、19年間の歳月の中で、社会起業塾のプログラムは変化をみせており、全ての体験が完全に一致しているわけではない。また価値観とは多様なものであり、社会起業塾でのインプットそのものが、エコシステムに関わる主体の価値観と完全に一致しているとは考えられない。それでもなお、今回実施した起業家へのアンケートや、コーディネーターの対話の中からは、社会起業塾での共通体験や、そこで得られたインプットが、社会起業塾に関わるあらゆる主体に少なからぬ影響を与えていることが浮かび上がった。

社会起業塾が伝えてきたことは、ニーズの代弁者であること、自団体ではなく当事者を中心にコミュニティを築くこと、変革のプロセスに異な

#### ⑤ エコシステムに蓄積された信頼関係を集合的な変化に活かす

こうした**共通体験と共有された価値観は、エコシステムの内部に信頼関係を育む**。その信頼関係があるからこそ、卒業生たちは相互に協力関係を築き、新たな事業を立ち上げるのだろう。ETICは、他のスポンサーが背景にある第2・第3の成長機会を、卒業生に積極的に提示できるのだろう。そしてパートナー企業は、自社の人材育成という企業価値の根幹にかかわる取り組みに、社会起業塾とのコラボレーション機会を提供するのだろう。そこには社会起業塾というゲートを経た、ある種の軸を持った起業家として卒業生を深く信頼し、その先の成長を支えようという意思と期待がある。

望まれるのは、**こうした信頼関係をより広い視点から活かし、「集合的な変化」を意図的に生み出すこと**だろう。集合的な変化を生み出すうえで、相互理解や信頼関係は成果を生み出す重要な要素である。なぜならば、異なる立場や役割、行動様式を有する主体が集合的な変化をともに生み出そうとする際、違いへの理解と、異なる価値観に対するリスペクト、

れつつある社会起業塾に、次に期待されるのは、**集合的な変化をいかに意図的に生み出していくか**という視点だろう。

集合的な変化を生み出すうえで、社会起業塾が19年間で培ったエコシステムは、大きな力を発揮するだろう。その理由は、**共通体験と共有された価値観が生み出す信頼関係**にある。

る主体を呼び込むこと、そして事業の拡大ではなく社会の変革を意図することの重要性である。また、自分で覚悟を決めて前に進むこと、困難な課題から目をそらさず向き合うこと、そして自らの成長こそが変革の近道であることも大切な価値観として共有されてきた。その一方で、起業塾在籍中の短期的な事業化や成長を求めない関わりや、起業家自身のエネルギーを尊重する姿勢、究極的には「辞めてもいいんだよ」という一言に代表される、起業家の根源的な欲求や人間としてのありたい姿や願いを尊重された経験を、社会起業塾というコミュニティを共有したあるあらゆる主体が有していることもまた、大きな価値である。何より**こうした経験が、あたかも地層のように積み重なっていることが、19年間社会起業塾が続いてきた意味であり、価値である**といえる。

そして強みを活かし、リソースを補いあいながら前に進もうとするマインドセットが不可欠だからだ。だからこそ、海外の実践例では、関係性の質を高める観点から、継続的なコミュニケーションが推奨され、オーセンティックな状態で互いの持つ目標や行動原理、背景を理解する機会が設けられている。

社会起業塾は、数か月にわたるメンタリングやフィードバック、実践を通じた試行と検証を通じて、こうした質の高い関係性が自然と生まれている。これは、集合的な変化を生み出そうと挑戦する際に、極めて大きなアドバンテージとなる。このアドバンテージを活かし、社会課題の構造的な解決へとつながるチャレンジを、意図をもってつくりだしていく、その段階に社会起業塾はあるといえるだろう。

\* ここでいう「オーセンティック」とは、自らに対して嘘や偽りのない状態を表す。自らの根源的な望みを傍らに置き、「べき論」に縛られることでバーンアウト(過度な努力の末に燃え尽きること)にいたる可能性が高まることから。

2) エコシステムの豊かさを増幅させる

同時に必要なことは、エコシステムの豊かさを発展させていくことだろう。そしてエコシステムの中にある存在の多様性をいっそう増幅させることだろう。多様性の増幅という観点から、ここでは特に、**パートナー企業をはじめとするビジネスセクターの人材を、いかに変革の担い手として招き入れるかという視点と、卒塾生を含めた起業家の背景にあるエコシステムをどう活かすかという視点**を強調しておきたい。



① ビジネスセクターの人材を、変革の担い手として招き入れる

社会起業塾は、パートナー企業からの理解と協力によって支えられてきた。一方でそれは、ETIC.にとって、パートナー企業との協働により、社会起業塾というプラットフォームを維持する道を選びとってきたという見方もできる。19年の歴史の中で、ETIC.は人的にも財務的にも成長を遂げており、独自に社会起業塾のコンセプトを展開する道もとり得ただろう。にも関わらず、企業とのパートナーシップによる運営を選択してきたことは、社会にとってのインパクトの創出を念頭に置いた際に、ビジネスセクターとのコラボレーションは必須であり、そのことがインパクトの最大化につながると考えたからに他ならない。ならば**その選択を積極的に突き詰め、パートナー企業とともにより大きな変化を生み出すチャレンジがこれまで以上に必要**だろう。

19年という時の流れは、企業経営のあり方を大きく変えてきた。第5章でみてきたように、パートナー企業において、サステナビリティや多様性への関心はこれまでに高く高まっており、人材育成や新事業創造においても、文化的背景や、社会的コンテキスト、価値観や行動様式の異なる他者との協働がイノベーションの源泉として尊ばれ、自社の革新に積極的に取り入れようとする傾向が強まりつつある。

NECにおいては、社会価値の創造に向けて、人材育成や事業創造の場面で社会起業家とコラボレーションが2010年代から増え始めた。特に人材育成の機会としての社会起業家とのコラボレーションは、明確なプログラムとして位置づけられ、広がってきた。花王においては、社内に対す

② 起業家がうみだしたエコシステムから学び、より良く共有し、変化に活かす

もう一つ重要な点は、起業家の背後にあるエコシステムをより良く共有し、変化に活かすことだろう。

社会起業塾が輩出した132人の起業家は、それぞれの現場で貴重な実践を積み重ねている。事業を通じて地域の協力者を開拓してきた者、当事者と共にサービスの開発や改善に邁進してきた者、政策提言やアドボカシーを積極的に行い、社会システムの変革を働きかけている者、企業とのパートナーシップに注力し、ビジネスセクターのあり方や働き手の意識や行動変容に尽力する者、異なる専門性を持つプロフェッショナルとのコラボレーションを打ち出す者、雇用の場を創り出す者、特性を大切に多様な働き方の具体例を社会に提示する者など、その成長の形は多岐にわたる。

こうした実践の中から起業家は学び続けている。つまり**社会起業塾のエコシステムとは別に、それぞれの起業家がそれぞれのエコシステムを培いながら成長を遂げているのだ**。

社会起業塾に必要なことは、こうした卒塾生のもつ**“それぞれのエコシステム”**から、より積極的に学ぶ機会を創り出すこと、そして**個々の起業家が培ったエコシステムと、社会起業塾全体、ひいてはETIC.が育んできたエコシステム全体とをより良く融和させ、化学反応を起こすこと、そしてその先に「集合的な変化」を生み出すこと**だろう。

社会起業塾では、卒塾生がメンターとして役割を發揮する場面や、仮想理事として起業家の成長を支える場面、個別の相談に応じる場面を積極

的丁寧な情報発信と対話や交流の積み重ねにより、社員自らの意識と行動の変容が促されてきた。また企業経営の方向として、挑戦を歓迎する企業文化の創造が改めて掲げられた。

今後は、「異なる環境・背景にある他者との対話」と「実践を通じた価値創出」(この点については、別途公表済みの「花王版社会起業塾インパクトレポート」に記載の内容をご参照いただきたい)を通じて、**企業内部に変化を促すことが必要**だろう。内部の変化とは、一人ひとりの社員への働きかけによる「個」としての**社員の自己変容と、企業活動そのものの変化**の双方を意味する。「異なる環境・背景にある他者との対話」は、自らが抱える**固定観念を取り払い、社会的なニーズを正面から捉えること、そして組織としても個としても、新たな成長機会を獲得すること**につながる。

そして対話の先には、「実践を通じた価値創出」が求められる。そのチャレンジに、社会起業塾が培ったエコシステムを活かすことは、「集合的な変化」のよりよい創出につながっていくだろう。

「集合的な変化」は、立場の異なる他者が協力関係を取り結ぶことから始まる。社会起業塾のエコシステムは、すでに豊かで多様ではあるが、社会課題の広がりの中では、まだ十分とはいえない。特にビジネスセクターとの協力関係は依然として不足している。社会起業塾のエコシステムに求められる変化の一つは、**ビジネスセクターの人材を招き入れ、相互に学び、互いに変容するプロセスを経ながら価値創造にチャレンジすること**にあるだろう。

的に作り出してきた。これらの取り組みの大切さは論を待たないが、今後は塾生に対してプログラム内での学びの機会を提供するだけでなく、卒塾生のエコシステムから学び、起業家相互のみならず、エコシステムの中にある多様な主体に働きかけ、融和を促し、意図をもってつなぐことが重要になろう。同時に有機的なつながりの中から**変革のエネルギーが自然と生まれる環境**をつくることで、社会課題の構造的な変容と、それに向けた**集合的な変化を生み出すことが重要**になろう。

社会起業塾は、19年間の蓄積を経て、豊かなエコシステムを形成してきた。培われたエコシステムは、この先もさらなる進化を遂げるだろう。その先にあるのは、**エコシステムが自ら進化し、豊かさを増していく未来**だろう。そしてその中から、**セクターを越えて、集合的な変化を生み出すチェンジ・エージェントや、新たなアントレプレナー/イントラプレナー**が生まれてくるだろう。

培われたエコシステムを引き続き社会と共有しながら、その価値を活かし、集合的な変化や本質的なイノベーションの創出に取り組むこと、そしてその多様性の増幅に向けて、さらなる進化を続けることが、社会起業塾の次の10年に求められている。

株式会社 風とつばさ 代表取締役 水谷衣里 (本レポート執筆・監修)

Appendix 社会起業塾イニシアティブ 卒塾生一覧

卒塾団体	NEC社会起業塾	花王社会起業塾	横浜起業塾	NN生命社会起業塾	NTTドコモ社会起業塾	特別枠
132	66	32	7	4	6	17

(敬称略)  
※事業テーマは、現在の内容を掲載。ただし一部採択当時のものを掲載。

2002 (※)	NEC	遠藤 はる奈	有限会社AT研究所 代表	公共機関などにおける環境マネジメントシステム支援	環境・自然
	NEC	武井 良祐	千年デザイン 代表	コントリビューター、ディストリビューターの関係を用いたマガジン形式のエコバックを製作・普及	環境・自然
	NEC	田丸 文崇	SYNERGY GREEN 代表	国内外の著作権切れの伝統的デザインを再活用したネット上での新しいタイプのフェアトレード	文化・伝統産業
	NEC	石元 龍太郎	湘南メディア 代表	市民のエンパワメント及びメディアリテラシー向上に貢献する総合的メディアアクセス機構	地域・まちづくり
	NEC	三好 康志	SantaFe実行委員会 代表	映像祭による若手支援と地域活性化	地域・まちづくり

2003	NEC	秋葉 秀央	おこめナビ(NPO法人TINA) 理事長	農家の営業マン。お米通販ASP無償提供	農林水産業・食
	NEC	石戸 奈々子	NPO法人CANVAS 理事長	子どもの創造的な学びの場をつくる	教育・子育て
	NEC	駒崎 弘樹	NPO法人フロレンス 代表理事	誰もが子育てと仕事を両立できる日本社会へ	教育・子育て
	NEC	村田 早耶香	NPO法人かものはしプロジェクト 共同代表	子どもが売られない世界をつくる	国際協力・途上国支援

2004	NEC	今村 久美	NPO法人カタリバ 代表理事	生き抜く力を、子ども・若者へ	人材育成・自立支援
	NEC	山本 智恵子	株式会社ヘルスコミュニケーション 代表	子どもの社会力向上をめざし、新米ママの子育て力を高める	教育・子育て

2005	NEC	川内 潤	NPO法人となりのかいご 代表理事	「誰もが最期まで家族と自然に過ごせる社会」の実現	福祉・保健・医療
	NEC	倉林 啓士郎	株式会社イミオ 代表取締役社長	パキスタン製のサッカーボールからスタート	国際協力・途上国支援
	NEC	西本 千尋	株式会社ジャパンエリアマネジメント 代表取締役	持続可能なコミュニティモデルの調査研究	地域・まちづくり
	NEC	寺井 元一	株式会社まちづくりイティブ 代表取締役	「クリエイティブな自治区」の創出	地域・まちづくり

2006	NEC	川田 利典	株式会社座遊 代表取締役社長	外国人が日本人と同様の条件で住居を借りられる社会の構築	ライフスタイル・安心安全
	NEC	馬渡 徹郎	NPO法人音の羽根 理事長	「音楽」と「IT」を通じて若者たちの社会貢献活動の輪を広げる	ライフスタイル・安心安全
	NEC	宮治 勇輔	株式会社みやじ豚 代表取締役	一次産業を、かつこ良くて感動があって・稼げる3K産業に	農林水産業・食
	NEC	長江 孝	NPO法人こども共育 サポートセンター 代表理事	子どもたちがイキイキと成長する場所を創る	教育・子育て
	NEC	山本 繁	NPO法人NEWVERY 理事長	高等教育改革とクリエイター支援	教育・子育て
	NEC	岩切 準	NPO法人夢職人 代表理事	社会全体で子どもや若者の学びと育ちを支える	教育・子育て

2007	NEC	岩本 貴	楽患ナース株式会社 代表取締役	“自分らしく納得のいく医療を選択する”を支援する	福祉・保健・医療
	NEC	虎岩 雅明	株式会社TRYWARP 代表取締役	日本中・世界中の人々が、わくわくしてテクノロジーの恩恵に預かるための事業	教育・子育て
	NEC	福井 佑実子	株式会社プラスリジョン 代表取締役	障害を「ある」から「ない」へ	福祉・保健・医療
	NEC	岩切 準	NPO法人夢職人 代表理事	社会全体で子どもや若者の学びと育ちを支える	教育・子育て

※2002年度はNEC学生NPO起業塾として開催。

2008	NEC	浅井 雄一郎	株式会社オリザ	科学とビジネスの視点で農業に取り組み、新しい農業の実現	農林水産業・食
	NEC	川添 高志	ケアプロ株式会社 代表取締役	革新的なヘルスケアサービスをプロデュース	福祉・保健・医療
	NEC	富川 典子	undo3 代表・ファッションディレクター	ファッションを中心にアート、デザインを通して社会や環境に貢献	国際協力・途上国支援
	NEC	春山 佳久	株式会社とれいす 代表	インターネットECサイトとリアルな農業体験を組み合わせ、農家と生活者の距離を縮める	農林水産業・食
	特別枠	柴田 萌	株式会社リリムジカ 取締役	音楽で人が自分らしく生きられる社会を創る	福祉・保健・医療
	特別枠	高橋 希望	ホープフルビッグ 代表	東日本大震災から帰還した“奇跡の豚”と消費者をつなげる	農林水産業・食

2009	NEC	小野 邦彦	株式会社坂ノ途中 代表取締役	環境負荷の小さい農業が広がる仕組みづくり	環境・自然
	NEC	北池 智一郎	株式会社タウンキッチン 代表取締役	アイデアを育てる地域のプラットフォーム	地域・まちづくり
	NEC	熊仁美 竹内 弓乃	NPO法人ADDS 共同代表	自閉症の子どもたちの可能性を最大限に広げる	福祉・保健・医療
	NEC	白木 夏子	HASUNA Co.,Ltd. 代表	ジュエリーで輝く世界を	国際協力・途上国支援
	NEC	山田 貴子	株式会社ワクワーク・イングリッシュ 代表取締役社長	フィリピンの子どもたちと共に夢を実現!	国際協力・途上国支援
	特別枠	木下 直子	チームWITH 代表	乳幼児親子のための地域交流の居場所づくり	教育・子育て

2010	NEC	大木 洵人	シュアールグループ 代表	ITですべての聴覚障がい者に手話を	ライフスタイル・安心安全
	NEC	川口 加奈	NPO法人Homedoor 理事長	ホームレス状態を生み出さない日本へ	福祉・保健・医療
	NEC	松浦 貴昌	NPO法人プラストビート 代表理事	音楽 × 起業 × 社会貢献 でチャレンジする10代	教育・子育て
	NEC	水野 雄介	ライフイズテック株式会社 代表取締役	中高生20万人がITでものづくりする世界を!	教育・子育て
	花王	堤 円香 中村 明澄	NPO法人キャトル・リーフ 理事長	仕事を介護を両立するためにできること	福祉・保健・医療
	花王	三田 果菜	Wellness Beauty Salon Ccure-クキュア- & Happy Beauty Project 代表	抗がん剤の副作用や脱毛症による脱毛でお悩みの方のためのトータルビューティーケアサポートサービス	福祉・保健・医療
	花王	堀江 敦子	スリール株式会社 代表取締役	仕事と育児の両立を実現する「意識」の変革	教育・子育て
	横浜	甲田 恵子	株式会社AsMama 代表取締役社長	地域ごとの共助コミュニティ形成と活用を支援	教育・子育て
	横浜	安田 祐輔	NPO法人キズキ 理事長	困難な状況の若者たちの就学・就労支援	教育・子育て

2011	NEC	池田 百合子	一般社団法人ゆにしか 代表理事	食のサポートで介護家庭の笑顔をつくる!	福祉・保健・医療
	NEC	厨 勝義	株式会社アイローカル 代表	南三陸町戸倉(とくら)地区で、みんなが地域に住み続けるための収入を生み出す	災害救援・復興
	NEC	小沼 大地	NPO法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事	枠を超えて社会課題に挑む原体験「留職」	人材育成・自立支援
	NEC	光岡 大介	ファームアンドカンパニー株式会社 代表取締役	〜畑からつながる美味しい野菜の物語〜	農林水産業・食
	花王	堀江 由香里	NPO法人ArrowArrow 代表理事	中小企業向け産育休取得コンサルティング	ライフスタイル・安心安全
	花王	三木 智有	NPO法人tadaima! 代表理事	家事をシェアする社会を実現しよう	ライフスタイル・安心安全
	花王	森山 誉恵	認定NPO法人3keys 代表理事	日本の子どもたちを貧困・虐待・偏見から守る	教育・子育て
	横浜	小栗 宏之	NPO法人あっとほーむ 事務局	お迎え付き夜間保育・学童保育	教育・子育て
	横浜	藤井 健	ワンスクウェア株式会社 代表	先進国のテクノロジーやプロダクトを活用しながら、途上国に暮らす低所得者層の課題解決に取り組む	国際協力・途上国支援

2012	NEC	井田 美美子	株式会社いただきますカンパニー 代表取締役	畑と食卓をむすび、いただきますの心を育む	農林水産業・食
	NEC	大坪 健二	Link 代表	中途失職・中途難職者をハッピーに!	福祉・保健・医療
	NEC	小山田 剛	NPO法人みんなのいちば 代表理事	地産地商を軸とした地域コミュニティづくり	地域・まちづくり
	NEC	道端 慶太郎	空から蝶 代表取締役	蝶で人と自然をつなぐ!	環境・自然
	花王	今井 紀明	NPO法人D×P 理事長	若者が自分の未来に希望を持てる社会へ	教育・子育て
	花王	染矢 明日香	NPO法人ビルコン 理事長	人生をデザインするために性を学ぼう	教育・子育て
	花王	渡辺 大地	株式会社アイナロハ 代表取締役	産後の夫婦を地域のママスタッフがサポート	教育・子育て

2013	NEC	今村 慎太郎	NPO法人アレルギーっこパバの会 理事長	食物アレルギーの子どもたちに楽しい外食を	福祉・保健・医療
	NEC	坪田 康佑	一般社団法人医療振興会 代表理事	無医村・地区に医療を届けたい	福祉・保健・医療
	NEC	高濱 宏至	NPO法人Class for Everyone 代表理事	途上国に平等な教育機会を創出する	国際協力・途上国支援
	NEC	向田 麻衣	株式会社Lalitpur 代表取締役	ネパール産オーガニックコスメ Lalitpur	国際協力・途上国支援
	花王	今井 悠介	公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン 代表理事	所得格差を「教育格差」にさせないために	教育・子育て
	花王	岩田 拓真	株式会社a.school 代表取締役	探究力・創造力を磨く21世紀の学習塾	教育・子育て
	花王	杉山 絢子	一般社団法人CAN net 代表理事	想いをつなぐ人の輪 がんのよろず相談窓口	福祉・保健・医療
	横浜	小島 希世子	NPO法人農スクール 代表理事	ニート・ホームレスからファーマーへ	人材育成・自立支援
	特別枠	川崎 聡美	D-note 代表	ダンスを通して子どもの主体性を育む	教育・子育て
	特別枠	外山 雄太 林 康紀	株式会社Letibee 代表取締役	すべての人に、結婚という選択肢を	ダイバーシティ・人権

2014	NEC	田阪 真之介 岡本 尚也	グローバルアカデミー 共同創業者	グローバルな視野で地域の課題や可能性を考える教育プログラムやコンサルティングサービスを提供	人材育成・自立支援
	NEC	三輪 開人	NPO法人 e-Education 代表理事	途上国の地方にいる教育機会に恵まれない子どもに映像教育を届ける	国際協力・途上国支援
	NEC	薬師 実芳	NPO法人ReBit 代表理事	LGBTもありのままオトナになれる社会へ	ダイバーシティ・人権
	NEC	良雪 雅	医療法人医王寺会 いおうじ応急クリニック 理事長・院長	地域医療における医師の確保、住民への啓発を通じて、地方の救急医療の再生を目指す	福祉・保健・医療
	花王	伊藤 文弥	NPO法人つくばアグリチャレンジ 代表理事	障がいのある人とごきげんな社会を作る	人材育成・自立支援 農林水産業・食
	花王	永田 京子	NPO法人ちえぶら 代表理事	女性の健康・更年期を、正しい情報と対策エクササイズでサポートする	福祉・保健・医療
	花王	羽根田 里志	FindSitter 代表	「FindSitter」 〜地域のプライベートシッターをご家庭に〜	教育・子育て
	特別枠	小見 まいこ	NPO法人みらいずworks 代表理事	未来にふみ出す学びを子どもたちへ	教育・子育て
	特別枠	柴山 慶太	NPOオーガナイズングラボ 共同ファウンダー	うつになった人やその周りのご家族など、適切なタイミングで社会資源につなぐオンラインソーシャルワークサービス	福祉・保健・医療

2015	NEC	岸田 徹	NPO法人がんノート 代表理事	がん経験者とのトークを“笑い”とともにネットで発信	福祉・保健・医療
	NEC	重光 喬之	NPO法人両育わーど 理事長	知的・発達障害児と関わる人がともに学びあう、「両育」のある社会へ	福祉・保健・医療
	NEC	高丸 慶	一般社団法人訪問看護支援協会 代表理事	訪問看護師の育成、訪問看護を必要とする方への啓蒙活動を通じて、福祉社会の発展に貢献	福祉・保健・医療
	花王	清輔 夏輝	NPO法人チャリティーサンタ 代表理事	「サンタを待っている子ども」と「サンタになる大人・企業」をつなげる	人材育成・自立支援
	花王	中山 勇魚	NPO法人Chance For All 代表理事	「生まれ育った家庭や環境で、その後の人生が左右されない社会」の実現	教育・子育て
	花王	渡邊 享子	株式会社巻組 代表社員	心が喜ぶ「幸せな生き方」、不便を楽しむ文化的な暮らしをジャンルレスなビジネス手法で実現	地域・まちづくり
	NN生命	海老原 周子	一般社団法人kuriya 代表理事	外国ルーツの若者たち＝未来の可能性と捉え、自らの手で未来を切り開く人材を発掘・育成	人材育成・自立支援
	NN生命	桑原 憂貴	KUMIKI PROJECT株式会社 代表取締役CEO	「はじめたい」を「ともにつくる」で支える空間づくりワークショップの専門集団	地域・まちづくり
特別枠	倉辻 悠平 西村 知晃	NPO法人PALETTE 共同創設者	途上国若者の“どうせできない”をなくす仕組み作りを牽引する、ロールモデルの育成と輩出	国際協力・途上国支援	

2016	NEC	佐々木 一成	一般社団法人プラス・ハンディキャップ 代表理事	生きづらさを緩和・解消し、人生を充実させるトレーニングジム	人材育成・自立支援
	NEC	山本 遼	株式会社R65 代表取締役社長	R65不動産では、「65歳以上のお部屋さがし」を支え、自分らしい暮らしを応援	ライフスタイル・安心安全
	花王	中島 かおり	NPO法人ピッコラーレ 代表理事	思いがけない『にんしん』に戸惑う女性とその家族が、安心して継続的に相談できる窓口運営と同行支援活動	福祉・保健・医療
	花王	宮村 柚衣	合同会社はひぶべ 代表社員	保育士さんのスキルとノウハウを活かした商品開発事業。子育て中のこころが“ふわっ”と軽くなる、日めくり『大丈夫カレンダー』の販売	教育・子育て
	NN生命	石黒 和己	NPO法人青春基地 代表理事	想定外の未来をつくる! 10代のウェブマガジン	人材育成・自立支援
	NN生命	小林 忠広	スポーツコーチング・イニシアチブ 代表理事	スポーツ教育の Re-Culture -21世紀のスポーツ教育の普及に向けて-	人材育成・自立支援
	NTTDコム	千田 恵子	一般社団法人エンドオブライフ・ケア協会 業務執行理事	最期まで「私」にとつての豊かさ(Well-being)を実感し、自他に優しくなれる社会を	福祉・保健・医療
	NTTDコム	森垣 奈穂	一般社団法人Kidsサポートデザイン 代表	発達に障害や特性を持つ子どもたちがのびのびと成長できるように、保護者の家庭での関わりをサポートする	教育・子育て
特別枠	深町 英樹	一般社団法人Gemstone 代表取締役	想いが溢れる事業を、共に想い、共に走り、共に創る。日本でも、世界でも	国際協力・途上国支援	

2017	NEC	浅野 純平	株式会社森未来 代表取締役	日本林業を稼げる産業に。木材流通プラットフォームの実現	農林水産業・食
	NEC	佐藤 亜紀	NPO法人aLku 代表理事	「母子は社会から祝福され、希望を持って子育てをスタートできる」社会を作る	教育・子育て
	花王	荒木 智子	一般社団法人WiTHs 代表理事	産前産後女性への、切れ目のない包括的なりハビリテーションサポート	福祉・保健・医療
	花王	伊達 文香	株式会社イトバナシ 代表取締役	Itobanashi～発展途上国の女性と先進国の女性をファッションでつなぐ～	国際協力・途上国支援
	花王	佐藤 可奈子	women farmers japan 株式会社 代表取締役	里山と女性、農業と保育をつなぐことで、日本の農村を未来につなぐ	地域・まちづくり
	NTTDコム	大原 学	一般社団法人マツリズム 代表理事	Ma-tourism～祭りの力で人と町を元気に～	地域・まちづくり
	NTTDコム	松本 裕三子	インターナショナルメディカル 株式会社 COO	不安障害とうつ病の管理ツールPsynary(サイナリー)	福祉・保健・医療
	特別枠	別役 慎司	一般社団法人日本グローバル演劇教育協会 代表理事	こどもの表現力育成のために演劇教育を日本中の学校に普及させる	人材育成・自立支援
特別枠	望月 祐佳	一般社団法人Mealink 代表理事	“コメを叶えるカラダをつくる”を理念に、食育プログラムを開発・提供	農林水産業・食	

2018	NEC	後藤 学	株式会社Helte 代表取締役	日本人シニアによる日本教育を通じた日・東南アジア連携強化のための高度日本語人材育成	人材育成・自立支援
	NEC	金澤 裕香	NPO法人アンリーシュ 代表理事	病気・障がい当事者と家族のためのオンラインコミュニティ	福祉・保健・医療
	花王	千葉 彩	一般社団法人RAC 代表理事	SOSの声をあげられない子どもたちが、安心して暮らせるような里親の普及活動	教育・子育て
	花王	塚崎 康弘	アップシードビーンズ株式会社 代表取締役	生徒のココロのケアから、復学支援、職業観育まで行う学習塾『ビーンズ』	教育・子育て
	花王	牧野 友香子	株式会社デフサボ 代表取締役	聞こえなくてもに日音ご力を徹底的に身につけられるサービス『デフサボ』～難聴者の未来を華やかに～	教育・子育て
	NTTDコム	荒井 聖輝	株式会社こころす 代表取締役	コミュニティ型複合住宅「まちごはうす」	地域・まちづくり
	NTTDコム	矢澤 修	株式会社イスマイリー 代表取締役	障がいや難病に関する生活情報を共有・発見できるようにするため	福祉・保健・医療
	特別枠	永岡 鉄平	株式会社フェアスタート 代表取締役社長 NPO法人フェアスタート 代表理事	「うまれ」「育ち」に関わらず全ての若者達が自分らしい「はたらく」を実現できる社会へ	人材育成・自立支援
横浜	渡部 清花	NPO法人WELgee 代表理事	国境なき人材活躍の実現へ。難民特化のキャリアプログラム	ダイバーシティ・人権	

2019	NEC	伊藤 良師	NPO法人Ocean's Love スクール事業統括責任者	「スポーツで豊かな人生を!」知的・発達障がい児対象スポーツ事業	教育・子育て
	NEC	武藤 紗貴子	ツナガリMusic Lab. 代表	発達障がいのある子どもたちの自己肯定感を高める音楽教室	福祉・保健・医療
	花王	荒井 佑介	NPO法人サンカクシャ 代表理事	孤立する子ども・若者と社会資源のマッチングシステム	教育・子育て
	花王	荻原 優子	株式会社Good Support Nurse 代表取締役	地方での機会創出する場としての多世代交流複合拠点づくり	地域・まちづくり
	花王	角田 真住	One Diary 代表	違いを受け止め合える関係を、髪を失った女性が自ら作り上げる	ダイバーシティ・人権
	特別枠	平林 悠基	CARABINA 代表	子ども1人1人の創造性を育む生態系の創造	教育・子育て

2020	NEC	大空 幸星	NPO法人あなたのいばしょ 理事長	あなたのいばしょチャット相談	福祉・保健・医療
	NEC	品川 優	株式会社An-Nahal 代表取締役社長	異文化協働人材を育てるメンタープログラム「MILE」	国際協力・途上国支援
	花王	伊澤 貴大 伊澤 絵理子	一般社団法人もも 理事長・共同創設者	すべての子ども若者が安心して自分らしく力を発揮できる地域のプラットフォームをつくる	教育・子育て
	花王	伴 元裕	NPO法人Compassion 代表理事	スポーツで子どもたちに社会をより良くする力を身につける活動を	教育・子育て
	花王	吉田 優子	株式会社アッテミー 代表取締役	18歳からの働き方改革! 高校生向けインターンシップ申込サイト	人材育成・自立支援
	特別枠	金本 秀韓	特別認定NPO法人とりで 理事長	地域が子育てを支える～孫の手アウトリーチメソッド～	教育・子育て
特別枠	小林 俊介	株式会社WithYou 代表取締役社長	WithYouAnthem～『働く』を通じて社会を変える挑戦～	福祉・保健・医療	
特別枠	古市 邦人	一般社団法人NIMO ALCAMO 代表	都市部の料理人と過疎地域をつなぐ「サーカスキッチン」	人材育成・自立支援	