



IMPACT REPORT 2010-2020

花王社会起業塾 インパクトレポート

10年間の軌跡と成果を振り返る

目次

第1章 花王社会起業塾とは何か？

- 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
- 3. 花王株式会社と社会起業塾 …… p08
- 4. 花王社会起業塾の卒塾生一覧 …… p12

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？ …… p14
- 2. 社会起業塾のユニークネスとは何か？ …… p15
- 3. プログラムのもう一つの本質的価値 …… p17
～エコシステムとしての絶えまぬ変化と成長～

第3章 花王社会起業塾はどんな社会起業家を生み出してきたか？

- 1. データで見る花王社会起業塾 …… p18
- 2. 卒塾生の実例 …… p24

第4章 卒塾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 …… p30
- 2. エコシステムやネットワークの評価 …… p37
- 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？ …… p39
- 4. 社会起業塾は今後の日本に必要なか？ …… p41

[コラム] コーディネーターの役割と価値 …… p43

第5章 花王グループ社員との対話・協働

- 1. 花王社員と花王社会起業塾生の対話 …… p44
- 2. 花王社会起業塾生にとっての価値 …… p47

総括 花王社会起業塾が生み出した価値とこれから …… p48

数字で見る花王社会起業塾

花王社会起業塾が 支援した社会起業家 →詳しくはp04～へ

花王社会起業塾は、NECや電通など、複数の企業・団体によ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」に参画する形で運営されている。

花王は2010年からイニシアティブに参画し、「家族を取り巻く社会課題」や「新しい生活文化をつくる社会起業家」をテーマに、2020年までに32名の社会起業家を採択した。採択者のうち97%（31名）が現在も事業を継続している。また直近10年間の支援起業家数はパートナー企業の中で最も多い。

花王社会起業塾の 卒塾生数

(2010年～)

32名

132名

社会起業塾イニシアティブ
全体の卒塾生数
(2002年～)



卒塾生の
事業継続率

97%

社会起業塾イニシアティブの
卒塾生全体では86%

塾生の成長と成果 →詳しくはp18～へ

卒塾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。

予算規模やスタッフ数の 平均成長率



約 3倍

(花王社会起業塾生のみ)



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

塾生にとっての価値 →詳しくはp30～へ

花王社会起業塾生を含む、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割以上が評価する結果となった。

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%

花王グループ社員への影響 →詳しくはp44～へ

2020年度に3回実施した花王社会起業塾生との対話・交流イベントに参加した花王グループ社員の人数はのべ349名。2019年度は2回で96名とその数は飛躍的に増加した。社会課題に向き合い、実際に行動を起こしている塾生との対話は、意識変容や行動変容につながる学びや刺激を社員に提供しており、社員の満足度も高い。

社員向けイベントの 参加者数の前年比増加率

3.7倍

社員向けイベントに参加して 良かったと回答した人の割合

96%

「未来の命を守る」ための社会課題解決を、社会起業家とともに

花王は、2021年1月新たな中期経営計画「K25」をスタートしました。ビジョンは「未来の命を守る」企業。未来に向けて、生きる場として地球が持続的に保たれること、人が危害から守られて笑顔で暮らせること、社会が持続的に豊かであること、これらのすべてが満たされる経済の確立を目指すべく、新たな取り組みを始めています。

今、世界は混沌の中にあります。全世界に広がるパンデミックや環境問題などの切実な社会課題が深刻さを増しています。企業や社会が果たすべき責任と役割が大きな転換期を迎えている今こそ、志を同じくする仲間とともに「未来の命を守る」ための社会課題解決の場として「花王社会起業塾」の存在意義はより大きくなるものと確信しています。

「花王社会起業塾」は、2010年特定非営利活動法人ETIC.(エティック)様と連携してスタートいたしました。このたび

10年の節目として、これまでの活動をここに振り返りました。32名の社会起業家が巣立ち、社会で大きな成長を遂げられ大変うれしく思います。また花王社員にとっても、起業家の皆様の熱い想いに触れ、社会課題を理解する貴重な機会となっていることがわかりました。

今後、「花王社会起業塾」は起業家の皆様が夢や志をさらに大きく実現できる場へ、そして花王が目指す「未来の命を守る」ビジョンとの連携をより深くし、志を同じくする仲間としてより困難な社会課題をも解決していく場になることを期待しております。

最後に、これまでプログラム運営にあたりご協力をいただいているETIC.様をはじめ、すべての関係者の皆様に、この場をお借りし、心より感謝申し上げます。



花王株式会社
執行役員
コーポレート戦略部門
PR戦略センター長
村田 真実

継続がもたらした成果と、企業と社会起業家の共進化への期待

2010年にスタートした花王社会起業塾は、2020年度までに32名の卒業生を輩出することができました。今日まで継続的にご支援くださっている花王グループの皆様に心より御礼申し上げます。

本レポートの制作にあたって、卒業生たちが生み出してきた成果を取りまとめました。入塾時は創業間もなかった社会起業家たちが、教育や子育て、福祉や地域づくりなどの領域において、さまざまな貢献を実現していることが確認できました。国や自治体の政策に影響を与えた事例や、企業と協働して成果を広げている事例、他の団体や地域のモデルとなった事例も複数みられます。

そして、こうした成果は、確かな道筋が見えない創業期の

チャレンジに対し、温かいご支援を提供してくださったからこそ実現しています。卒業生に対するアンケートでは「社会起業塾に参加したことが自分自身や事業の成長に良い影響があった」との回答が9割を超えました。

加えて今回強調したいのは、社員の皆様の意識の変化です。社会課題の複雑化が進み、SDGsやESG経営への取り組みが不可欠な中、花王社会起業塾への関心も高まっています。特筆すべきはその関心が、支援者としての関心にとどまらず、自らも課題解決の当事者として取り組みたい、そのための刺激やヒントを得たいという思いや志に根ざしていることです。本レポートの発行が、こうした意識や行動の変化に向けた新たな対話や協働の契機になることを楽しみにしております。



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

本レポートについて

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のうち、2010年からスタートした「花王社会起業塾」に焦点を当て、分析を行ったものである。

本レポートは、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、花王社会起業塾の担当セクションである社会貢献部ともディスカッションを重ねながら執筆を行った。加えて、花王社会起業塾が、花王における経営戦略や人材育成にどうつながり得るか、起業家と出会った社員の方々にどんな変化をもたらしたのかについても、可能な限りの分析を加えることとした。

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てきた価値を言語化することを目指したものとしてお読みいただきたい。

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、その理由である。

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たい。

レポート執筆の過程は、日本の社会起業家支援の軌跡において重要な意義を持つ社会起業塾を振り返るのみならず、花王の企業経営の進化と社会貢献の変遷を辿りながら、社会起業家支援が企業にもたらす価値や役割を確認する機会となった。これらのプロセスを、パートナー企業である花王と、花王社会起業塾の事務局を担ったETIC.と共に辿ることができ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。掲載に至らなかった声も、次なるプログラム改善へと繋がるよう、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ある。

第1章 花王社会起業塾とは何か？

第1章では、花王社会起業塾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」

花王社会起業塾は、複数企業が参画する社会起業家支援のプラットフォームである

社会起業塾イニシアティブに参画する形で運営されている。

花王社会起業塾について語る前提として、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「パートナー企業」と呼ばれる企業のスポンサーシップと協力によって支えられている。花王株式会社（以下、花王と表記）はその1社として2010年に参画した。

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選抜する。選抜された起業家は「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。

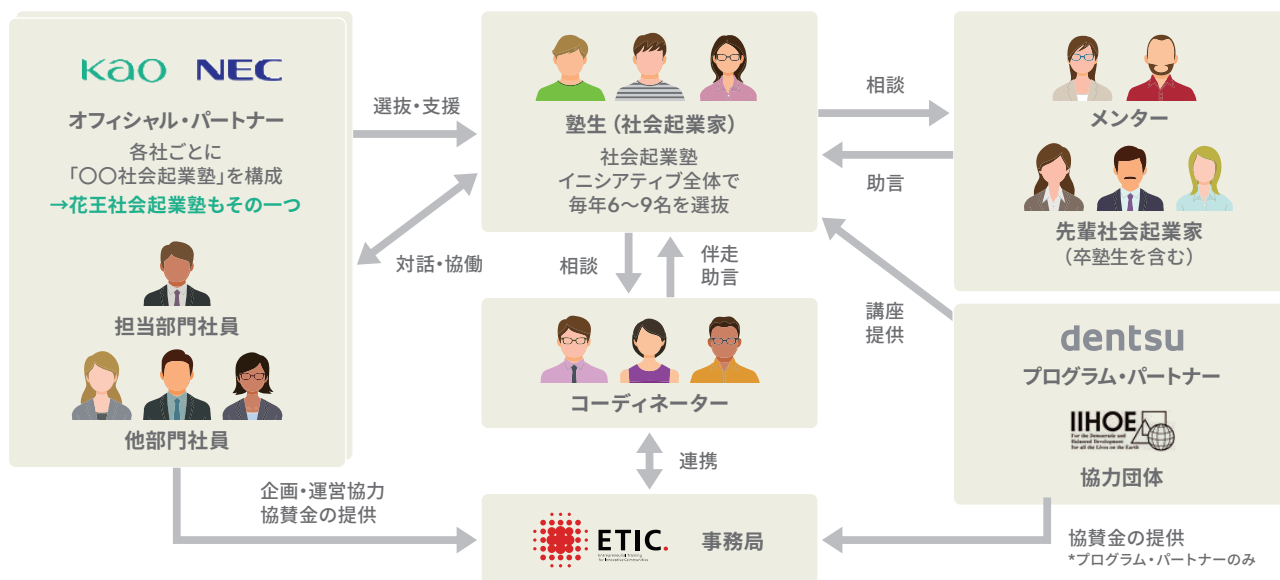
② 社会起業家に向き合う伴走者の存在

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付けられるよう支える役割を担う。

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付き、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スタッフが担う場合の双方がある。

④ 事務局

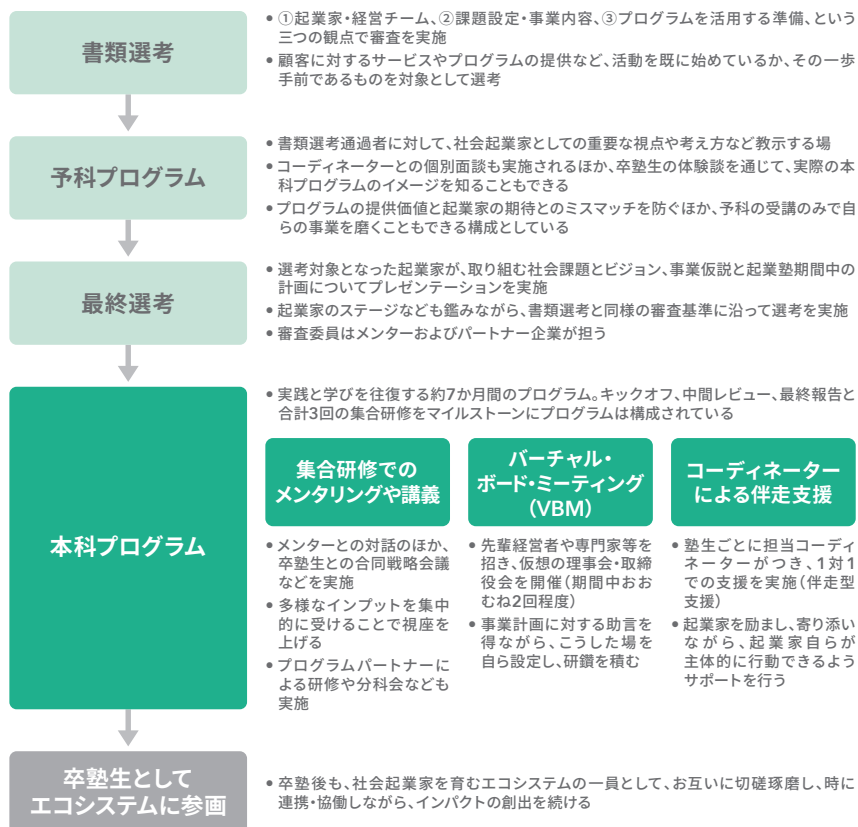
社会起業塾の運営の担い手として、全体の企画および進行管理を担う。企画立案、公募や選考に関わる事務、期中のプログラムの運営・遂行、パートナー企業とのコミュニケーションなど、運営に関わる中核的な役割を果たす。事務局は社会起業塾開設当時から一貫してETICスタッフが担っている。

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IIHOE[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成

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】

- IIHOE[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)



集合研修では事業のビジョンや戦略、計画について徹底的に議論する

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。

誕生から花王の参画、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有していた。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。

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った。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、電通が兼ねてから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。



花王が参画した2010年度から社会起業塾イニシアティブへと発展

図表4 卒塾生数と事業継続率

	全体	うち花王社会起業塾
卒塾生数	132名	32名
事業継続数*	112名	31名
事業継続率	85.6%	96.9%

*2021年6月時点で事業や活動の継続が確認できる団体

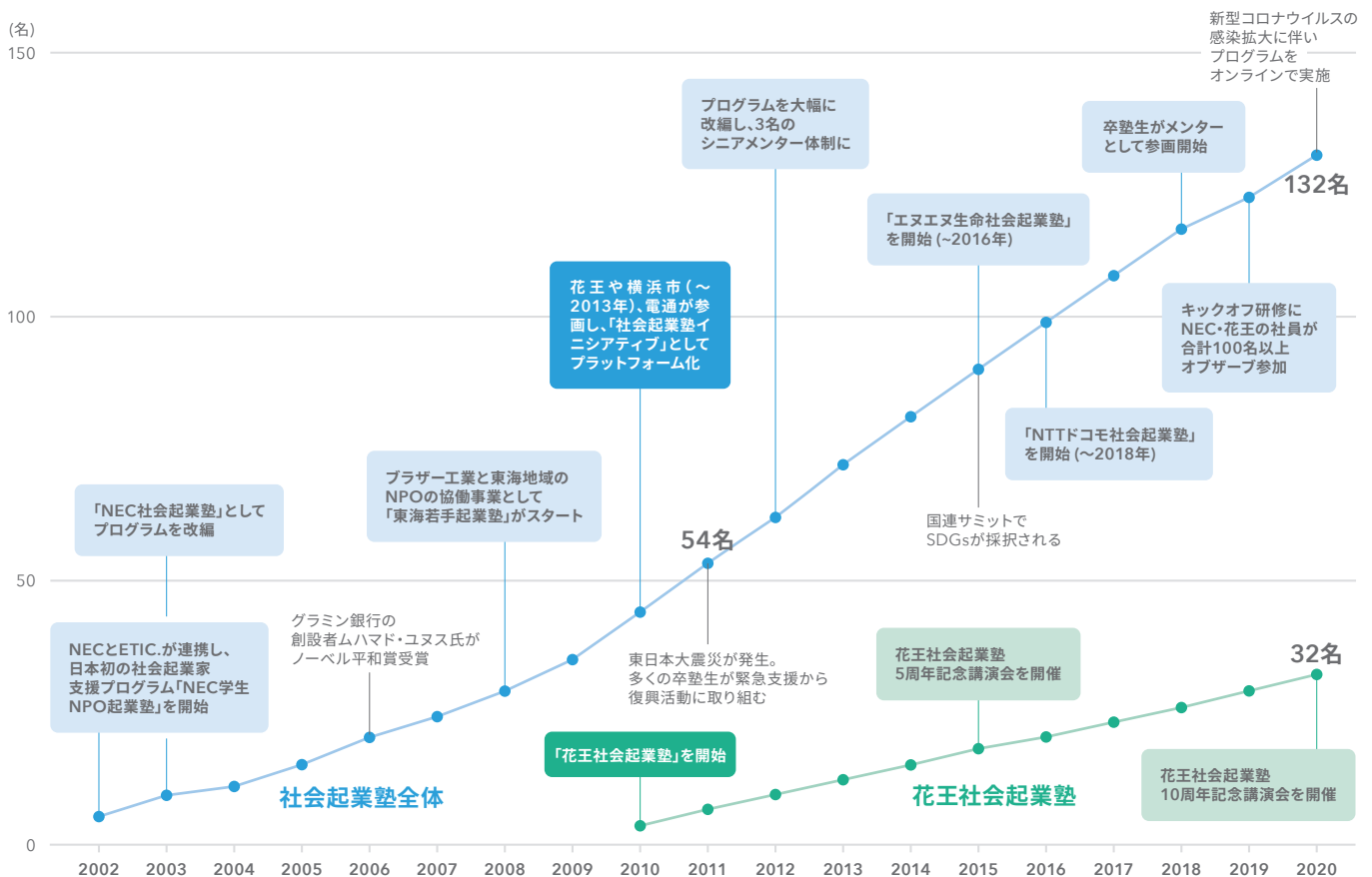
パートナー企業の更なる拡大

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更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、後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・発展も見られた。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よう。



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5 プログラムの沿革と塾生数の推移



創生期：NEC社会起業塾の誕生

NPO法人フローレンス
NPO法人かものほしプロジェクト
NPO法人カタリバ
NPO法人CANVAS

ケアプロ株式会社
株式会社坂ノ途中
NPO法人夢職人
NPO法人ADDS など

拡大・発展期：社会起業塾イニシアティブへの発展

【花王社会起業塾の卒塾生】
NPO法人3keys
公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン
株式会社巻組
NPO法人チャリティーサンタ など

【その他の卒塾生】
NPO法人ReBit
NPO法人クロスフィールズ
NPO法人e-Education
NPO法人がんノート など

3. 花王株式会社と社会起業塾

ではなぜ花王は社会起業塾への参画を決めたのか。

また2010年春の花王社会起業塾の立ち上げは、花王としてのサステナビリティ戦略とどう結びついていたのか。

ここでは、花王における社会貢献やCSR、サステナビリティ戦略、ESG戦略の変遷と、

その時々を経営課題・認識を紐解きながら、その背景と経緯を記してみたい。

(1) 花王における社会貢献やCSR、サステナビリティ戦略の変遷

社会への貢献と「よきモノづくり」

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、買い求めやすい価格で、顔も洗える品質のよい国産石けんをつくりたいという強い想いで、1890年「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。

そして1990年代からは、社会貢献に関する取り組みを本格化し、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、きざみ入り容器の開発に代表されるバリアフリーの推進や、容器包装の削減・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、「よきモノづくり」を通じた社会への貢献を推進してきた背景がある。

花王ウェイの策定とCSRの推進

2004年、花王は企業理念として「花王ウェイ」を策定した。これは、創業以来の花王の精神を受け継ぎ、1995年に策定された「花王の基本理念」を踏襲したものである一方で、事業活動の拡大とグローバル展開を加速するためには、国際社会における相互理解のための普遍的概念として花王の企業文化や精神を明文化する必要がある、という問題意識に基づき策定されたものだった。

花王ウェイでは、同社の使命として「よきモノづくり」による「豊かな生活文化の実現」が掲げられるとともに、ビジョンや基本となる価値観、行動原則がまとめられた。

同年には社内にCSR委員会が設置されるとともに、CSR推進部が新設された。またCSRを強力に推し進める観点から、翌年には国連が提唱する国際的な枠組みの一つである「グローバルコンパクト」への参加を表明した。これらの一連の動き以降、花王ではあらゆる企業活動の根底に「花王ウェイ」を位置づけ、その実践を進めること、また企業活動全体をCSRの観点から捉えなおし、花王ウェイに基づき行動することを「花王のCSR」と位置づけ、「豊かな生活文化の実現」を目指す企業行動が推進されてきた。

社会・文化活動の基本方針策定と次世代育成

2004年には、社会・文化活動の基本方針も策定された。ここで掲げられた「次世代育成」というキーワードは、現在に至るまで花王の社会貢献活動の重要な軸となっている。

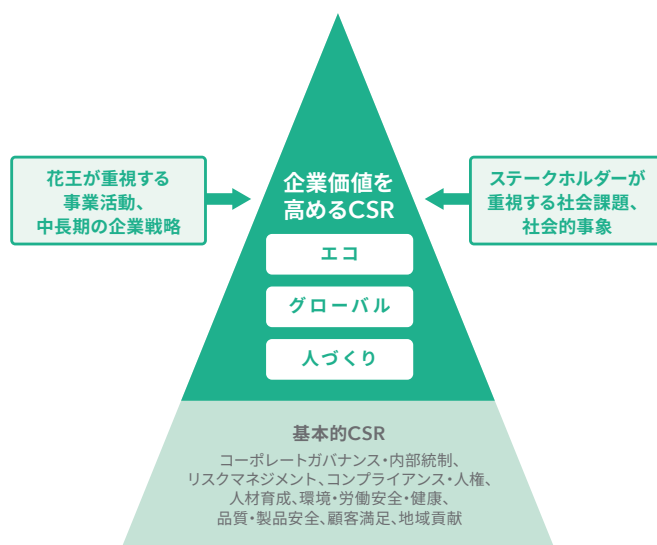
同方針は、2007年に見直され、社会貢献における活動理念は「次世代を育む環境づくりと人づくり」へと発展を見せた。また、社会貢献の重点領域は、「環境」、「教育」、「芸術文化」の三つとされた。

企業価値向上と対話、課題発見

2008年には、CSRの戦略的テーマとして、①エコ、②グローバル、③人づくりの三つが掲げられた。この当時花王では、コーポレートガバナンスやリスクマネジメント、労働安全といった企業存続に必須の取り組みを「基本的CSR」として位置づけ、着実に進めるとともに、これら三つを「企業価値を高めるCSR」として、さらなる企業価値向上につなげることが目指された。

三つの戦略テーマは、中長期的な経営戦略をステークホルダーの視点で検証しながら定められた。ここからもわかるように、この頃から花王では、自社が重視する事業活動の価値を高めることと並行して、ステークホルダーが重視する社会課題や事象をより良く捉えること、そこからの学びを企業価値向上につなげる視点が重視されるようになっていった。

図表6 企業価値を高めるCSR
-エコ・グローバル・人づくり-



出典：花王CSRレポート2009

*上記図は、2009年当時の資料から抜粋。企業価値を高めるCSRとして三つの視点が提示されているほか、ステークホルダーが重視する社会課題・社会事象を企業価値を高めるCSRにつなげようとする当時の花王の考え方を理解することができる。

※黄色下線は、ポイントとなる箇所をハイライトしたものです。

花王環境宣言と花王ウェイの改訂、社会のサステナビリティへの貢献

2009年には“いっしょにeco”をキーワードに、「花王環境宣言」を内外に発表した。これは、顧客（製品のユーザー・消費者）、パートナー（調達・生産・物流・販売などのビジネスパートナー）、社会（広く社会全体）を中心に、あらゆるステークホルダーと協力しながら、製品のライフサイクル全体を通じた環境負荷削減に取り組むことを宣言したものだ。

翌年の2010年には、花王ウェイを改訂。企業としての使命を「消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行ない、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献すること」※と再定義した。

最も重要な変化が“サステナビリティ”というキーワードの登場であ

る。花王ウェイは、花王グループにとって最上位の企業理念である。その中でも最も重要な使命に、「豊かな生活文化の実現」とともに、「社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献すること」が加わったことは、非常に重要な出来事だった。

この改訂を踏まえて、同年にはCSR委員会を発展的に解消し、新たにサステナビリティ委員会を発足させた。これらの一連の変更は、花王として、事業活動を通じて社会のサステナビリティに貢献する姿勢を社内外により明確に示したことを意味する。

※ 2010年4月時点のもの。その後2021年7月1日に更なるアップデートが行われた。

(2) 花王社会起業塾の誕生

誕生の背景 ～花王ウェイの更なる推進に向けて～

以上のように、花王では1990年代から2010年頃にかけて、事業拡大やグローバル展開と合わせて、企業としての使命の見直しや、価値観の再確認を行うとともに、製品のバリアフリーやユニバーサルデザインの浸透、環境配慮・保全、企業メセナの推進、CSR、そしてサステナビリティへとそのフェーズを移行させてきた。

この変化は、創業以来の歴史を持つ「よきモノづくり」を価値創出の礎としながら、ステークホルダーとの対話を通じて企業価値をどう高めていくか、そのために事業活動の中にCSRやサステナビリティの視点をどう組み込んでいくかについて、継続的な試行を続けてきた結果だったといえよう。

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、自社にはない視点から社会課題に向き合う次世代のリーダーから花王および社員が社会課題への感度を高めること、そして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。

社会起業塾への参画を決定づけた要因は3点に集約される。

1点目は、**花王の社会貢献の方針との一致**である。花王社会起業塾を含む、社会起業塾イニシアティブの目標は、「社会課題解決を担う次世代の担い手の育成」である。これは花王が2007年から掲げてきた「次世代を育む環境づくりと人づくり」という社会貢献活動の活動方針と強く合致を見せるものであった。

2点目は、**ステークホルダーとの対話による課題発見と理解の重視**である。花王では、その当時から「ステークホルダーが重視する社会課題・社会事象を花王自ら理解し、ニーズを見極め、ステークホルダーの視点で検証しながら、企業活動の進化と企業価値向上へとつなげる」姿勢が重視されていた。社会起業塾は、アントレプレナーが見出す、時代の変化が生み出した新たな社会課題や、制度や仕組みの狭間にある社会課題に触れる機会となる。また社会課題について、課題を抱える当事者の視点に立ち、真のニーズを考え抜くことが求められている。こうしたことから、社会起業塾を通じて社会課題の本質に触れ、事業創造のヒントを得ることが期待された。



交流イベントで社会起業家のプレゼンテーションに耳を傾ける花王社員

3点目は、「**人づくり**」の目標との合致である。花王では、人づくりの目標として「豊かな創造性、すなわち「新たな価値を創造していく人材をグローバルに育成していく」という観点を掲げていた。社会起業塾は、社会起業家の独自の視点や感性、情熱に社員が触れることで、社員自身が社会環境の変化に対して敏感になり、常に新しい発想を持って変化に柔軟に対応する人材へと成長するための刺激や学びの場としての役割が期待された。

こうした期待と背景をもとに、2010年に花王社会起業塾が誕生した。

「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。これは、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、花王が持つ中心的な価値観、すなわち「豊かな生活文化の実現」に繋がると考えたことが背景にあった。

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、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等に関する起業家を支援する傾向が色濃くみられた。

(3) 社会貢献の進化とサステナビリティ方針の明確化

社会貢献の重点分野「コミュニティ」の中心的取り組みに

花王社会起業塾の立ち上げとその変遷は、全社的な動向はもちろん、社会貢献の活動テーマや重点分野の変遷とも深くつながっている。

前述の通り、花王は社会貢献の理念を2007年に「**次世代を育む環境づくりと人づくり**」へと発展させ、重点分野を環境・教育・芸術文化の三つとした。

2012年には、この重点分野を見直し、環境・教育はそのままに、「**コミュニティ**」領域を重点分野に加えた。これにより、花王グループが事業を展開する世界の各地域において、地域ごとの社会課題を把握し、課題解決の糸口を多様なステークホルダーとともに探り、人々のより良い暮らしに貢献することを目指すこととなった。

2010年にスタートした花王社会起業塾は、まさにこうした観点を先取りし、取り組んでいたものであり、「次世代を育む環境づくりと人づくり」という理念と重点領域「コミュニティ」の双方に重なる社会貢献における重要な取り組みとして、その位置付けを確かなものにしていった。

サステナビリティステートメントにおいてもコミュニティの重要性を明示

2013年、花王のグローバルでのビジネスが急速に拡大する中、「花王サステナビリティステートメント」がサステナビリティに対するグローバルな基本方針を示すものとして策定された。

ステートメントでは、「事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献」という方向性が明示された。同時に「エコロジー」、「コミュニ

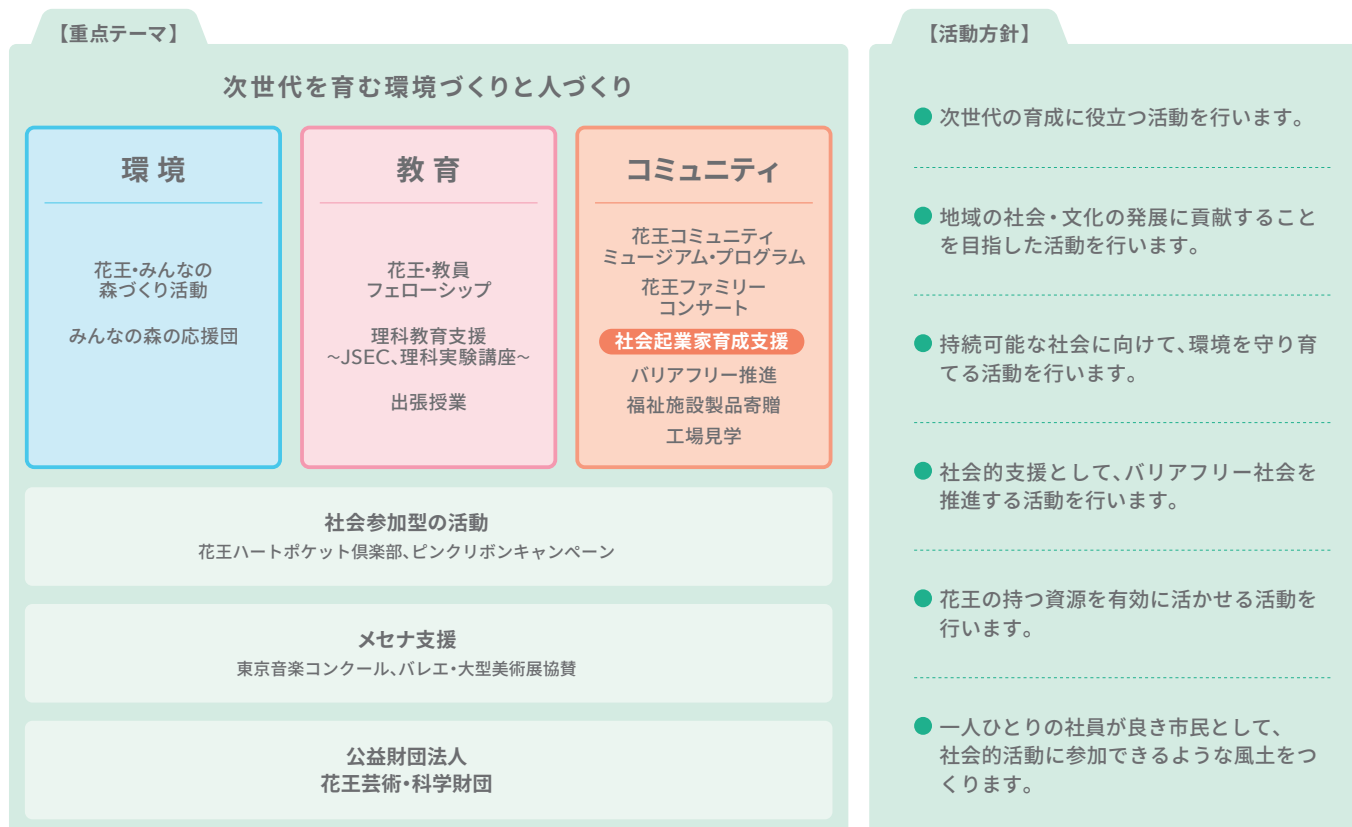
ティ」「カルチャー」という三つの重点領域が明確になった。これにより、社会貢献にとどまらず、グループ全体のより包括的な観点からも、「コミュニティ」の重要性が明示されたこととなる。

同ステートメントでは、「事業活動を通じたコミュニティへの積極的な関わり」と「社会的活動を通じたコミュニティとのパートナーシップ」の両面を通じて、世界のコミュニティの課題解決に貢献することが謳われた。花王が事業活動を行うあらゆるエリアにおいて、コミュニティが抱える課題をより良く把握すること、そのためにステークホルダーとの対話やコミュニティとのパートナーシップを深めることが重要だとされ、そのことが“よきモノづくり”と“社会のサステナビリティへの貢献”につながるものと位置づけられた。



2015年に開催された5周年記念講演会には65名の花王社員が参加

図表7 社会貢献活動の重点テーマと活動方針



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の

(4) 社会課題解決と価値創造に向けて

「新しい生活文化の創造」への着目

2017年、花王はグループ中期経営計画「K20」を策定した。K20は、花王ウェイの実践をさらに進化させるステージと位置付けられており、創業から続く130年の絶えざる革新を継続するとともに、持続的な利益ある成長、そして社会のサステナビリティへの貢献が目指された。またK20では、2030年に向けた目標として「グローバルで存在感のある会社」を掲げると同時に、そのために必要な取り組みとして、「**社会的課題の解決**」と「**価値創造領域の拡大**」が謳われた。

同年には、花王社会起業塾も「**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「絶えざる革新」を実現する上では、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が、そのためにも、より幅広く、より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、地域再生・活性化、女性活躍、ダイバーシティ＆インクルージョン、人権といったテーマも含まれている。

ESG経営の推進と花王社会起業塾

2018年には、ESG部門が新設され、翌年には花王のESG戦略である「Kirei Lifestyle Plan」が策定された。Kirei Lifestyle Planは事業戦略にESG視点を導入したもので、企業を巡る社会環境が大きく変化し、非財務的価値への関心が高まる中で、花王が社会の持続可能性にどう貢献するかという視点から、取り組みを整理した内容だといえる。

花王グループの事業拡大とグローバルへの展開、そしてサステナビリティの向上に向けた社会から企業への要請が増す中で、花王社会起業塾はますますその重要性が高まっている。

企業として「社会的課題の解決」と「価値創造領域の拡大」に取り組む姿勢、およびESG経営の視点に立てば、花王社会起業塾の持つ機能、すなわち若きアントレプレナーの支援を通じて社会課題に触れる、あるいは社員の学びの場とするといった側面は、花王グループにおいて今まで以上に大切な役割を担っていくことだろう。

SDGsの採択や、ESG経営を求める投資行動の拡大など、企業経営を巡る変化が一層加速する現代において、花王社会起業塾は、過去10年間の取り組みから得られた知見や学びを、事業革新や人づくり、ひいては自社の成長により良く繋げる視点がより求められる局面に突入しつつあるといえる。

図表8 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	よきモノづくりを通じた社会貢献 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」

4. 花王社会起業塾の卒塾生一覧

花王社会起業塾は、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。

2010年から2016年にかけては「家族を取り巻く社会課題」をテーマに、
2017年からは「新しい生活文化をつくる起業家」をテーマに、塾生を採択し、支援を行っている。

これまでに支援してきた団体は32団体にのぼり、採択された塾生は、
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、障がい者およびその家族の社会参画支援、
ダイバーシティ&インクルージョンの推進等の社会課題の解決に取り組んでいる。

(敬称略)

2010 年度		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	※1
		中村 明澄	●NPO法人キャトル・リーフ 理事長	福祉・保健・医療	※2
		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	教育・子育て	※3
2011 年度		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	※1
		三木 智有	●NPO法人tadama! 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	
		森山 誉恵	●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	※1
2012 年度		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	
		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	※1
		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 年度		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	
		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	
		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	
2014 年度		伊藤 文弥	●NPO法人つくばアグリチャレンジ 代表理事 障がいのある人とこきげんな社会を作る	人材育成・自立支援 農林水産業・食	
		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	
		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	

※1 2012年度から2014年度にかけては、花王社会起業塾の卒塾生を対象に、右腕となる若手人材を派遣することで、事業の新規展開や加速を支援するイノベーション部門も実施した。

(支援先団体：2012年度 株式会社スリール、NPO法人3Keys、2013年度：NPO法人ArrowArrow、株式会社スリール、2014年度：NPO法人ビルコン)

※2 現在は、株式会社ウィントリア (<https://www.wintria.jp/>) にて事業を継続。

※3 支援当時の団体名「Happy Beauty Project」から改称。

(敬称略)

2015 年度		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
		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
		渡邊 享子	●株式会社巻組 代表取締役 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
2016 年度		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
		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。 子育て中のところが“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 地域・まちづくり
2017 年度		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ハビリテーションサポート	福祉・保健・医療
		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
		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 ライフスタイル・安心安全
2018 年度		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
		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、職業観育成まで行う学習塾『ビーンズ』	教育・子育て 人材育成・自立支援
		牧野 友香子	●株式会社デフサポ 代表取締役 聞こえなくても日本語力を徹底的に身につけられるサービス『デフサポ』 ～難聴者の未来を華やかに～	教育・子育て
2019 年度		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
		荏原 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
		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
2020 年度		伊澤 貴大 伊澤 絵理子	●一般社団法人もも 代表理事 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
		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 人材育成・自立支援
		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

※4 支援当時の団体名「一般社団法人にんしんSOS東京」から改称。

※5 支援当時の団体名「Alopecia Style Project Japan」から改称。

第2章 社会起業塾の意図とプログラムのユニークネス

前章では社会起業塾の全体像と、花王社会起業塾の変遷をみてきた。

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

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)」と位置付けている。

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、社会起業家が持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。

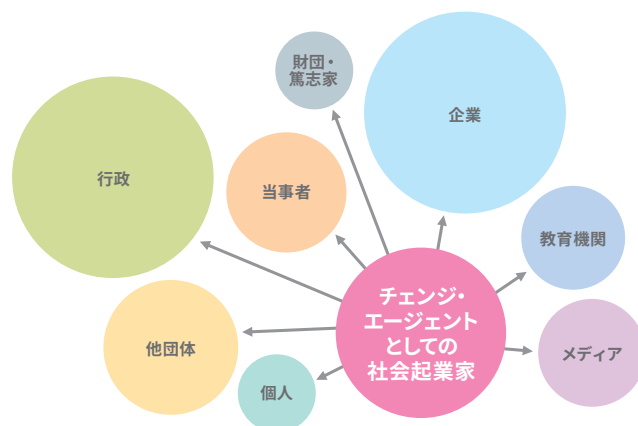
(2) チェンジ・エージェントとしての社会起業家の育成

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」として位置付けられている。

図表9 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

チェンジ・エージェントとしての社会起業家は、課題の本質を捉え、セクターを越え、関わる人々の力を引き出しながら、変化を促す触媒としての役割を果たす

- ✓ 社会の仕組みそのものを変革
- ✓ より良い社会を実現



セクターを超え、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10に示す2つのユニークネスが存在する。

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。*

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ま見られる。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。

なおここで言う「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。

* 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10 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、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11 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」には二つの意味がある。

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、濃いものといえよう。

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さまざまだが、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良しとしていない。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等が、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**に力点が置かれている。

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見られる。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見られる。

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。



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め変化と成長～

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」という観点から見てきた。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、卒業生、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。また卒業後はOB・OGとして後輩を支えながら、自らも学び続ける。卒業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、花王をはじめ、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見られる。また異なる地域やパートナーと共に、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、セミナー等を行う例、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、**年月を積み重ねることに規模を広げ、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

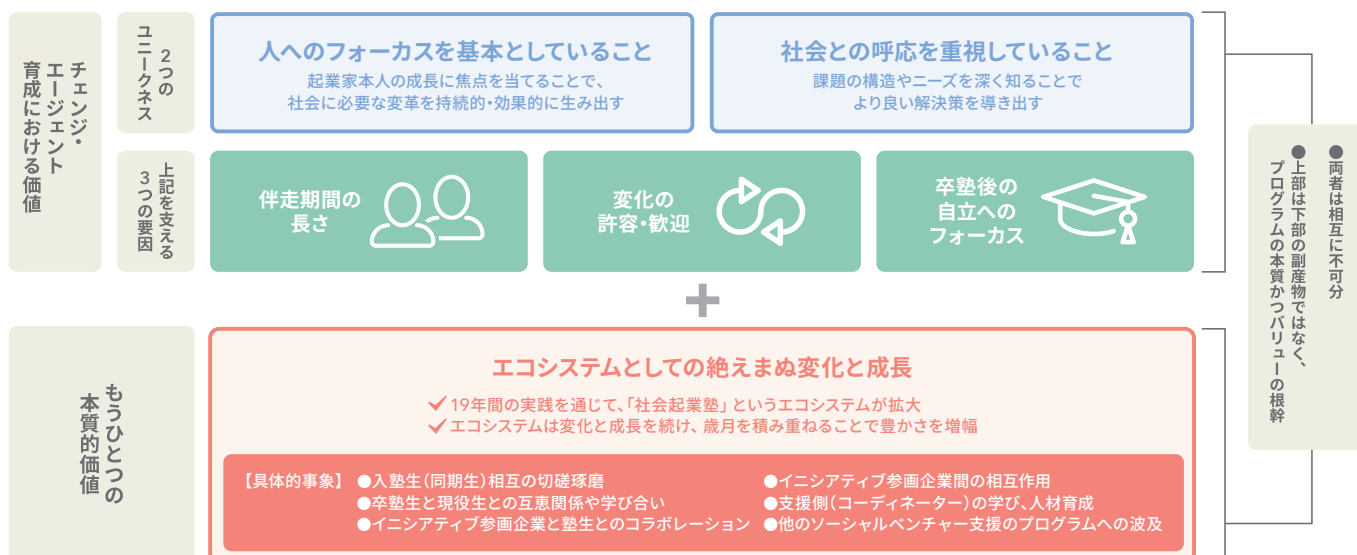
わち「エコシステムとしての絶えまめ変化と成長」は、**異なる価値である一方で、不可分な関係にある**。その理由は、チェンジ・エージェントの育成という目的を追求するからこそ、後者の価値が生まれるからである。

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業後も続く関係性を育んでいく

図表12 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 花王社会起業塾はどんな社会起業家を生み出してきたか？

では花王社会起業塾は、どんな社会起業家を生み出してきたか。

第3章では、社会起業塾イニシアティブ全体のデータと事例とともに、花王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. データで見る花王社会起業塾

(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見てみる。図表13では、卒業生が取り組んでいる課題領域をカテゴリ別に示した。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15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見ると、最も多いのは「福祉・保健・医療」で28% (29名)であった。

次に僅差で「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。

花王社会起業塾の支援起業家28名もこの2つの領域が多い。特に「教育・子育て」は28名中13名で、この領域の塾生の半数近くを占める。花王が「家族を取り巻く社会課題」(2010年～2016年)や「新しい生活文化をつくる社会起業家」(2017年～)に支援の焦点を当てた結果、社会起業塾全体とし

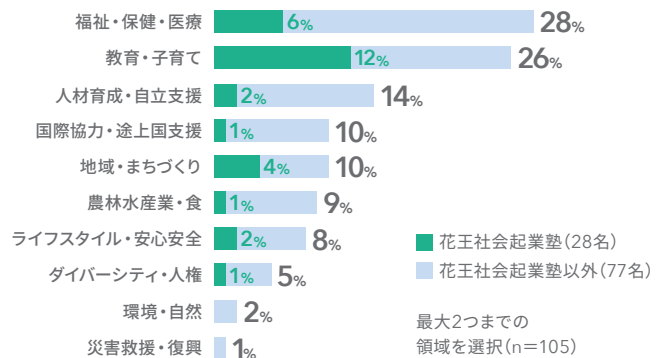
ても、この領域の卒業生が充実する結果となったといえよう。

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、塾生のエンタープライザ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13 取り組む課題領域の分布
(社会起業塾イニシアティブ全体と花王社会起業塾)



データ収集の方法

分析にあたっては、卒業生に対するウェブアンケートと、公開情報および個別確認によるデータの収集を行った。

ウェブアンケートの対象は2012年度から2019年度の卒業生とした。理由は、社会起業塾が2012年度以降に複数名のシニアメンター体制へ変更するなどプログラム内容を大幅に変更したため、2012年以前と以後を同一の尺度で分析することが難しいことにある。また2020年度の卒業生については、本アンケートの実施時期が卒業直後にあたり、他年度の卒業生と同一に語ることが難しいことから対象外とした。

公開情報および個別確認による調査では、社会起業塾の運営事務局であるETIC.が団体の年次報告書やウェブサイト等の公開情報および個別確認を通じて、2002年度以降の卒業生に関するデータを収集した。加えてETIC.が兼ねてから蓄積してきたエンタリ一段階や卒業時点でのデータも一部活用した。

なお本レポートは、花王社会起業塾にフォーカスしたものであるが、アンケート調査は対象となる卒業生を花王社会起業塾のみに限定せず、社会起業塾全体の卒業生としていること、分析の際に花王社会起業塾生のみを抽出し記述している箇所があることに留意されたい。

図表14 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(うち23名が花王社会起業塾の卒業生)。このうち、現在も事業を継続している64名(同22名)に対しアンケートを行い、52名(同18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(花王社会起業塾は2010年度から開始)
- 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(うち29名が花王社会起業塾の卒業生)。このうち、現在も事業を継続している105名(同28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) 課題領域ごとの取り組みと成果

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。より具体的な実例については、本章後段の起業家ごとの実践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中には、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見られる。中には社会課題として認知されていないが故に、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、多面的な価値観を身に着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、共に支えあい、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15 課題領域の分類と活動例

花王 花王社会起業塾の卒業生

他社 他の社会起業塾の卒業生

カテゴリ	具体的内容 (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	花王 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) 他社 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)
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	花王 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) 他社 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)
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	他社 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) 他社 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)
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	花王 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) 他社 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250名以上の高校生が難関国立大学に進学 (NPO法人e-Education)
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	花王 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) 花王 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)
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	他社 北海道の十勝エリアの農業の生産現場を訪問するツアーを生産者と連携して展開のべ1万人以上が参加 (株式会社いただきますカンパニー) 他社 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)
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	他社 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) 他社 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)
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	花王 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) 他社 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)

(3) 予算規模の推移

次に、予算規模の推移を見ていきたい。

図表16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。

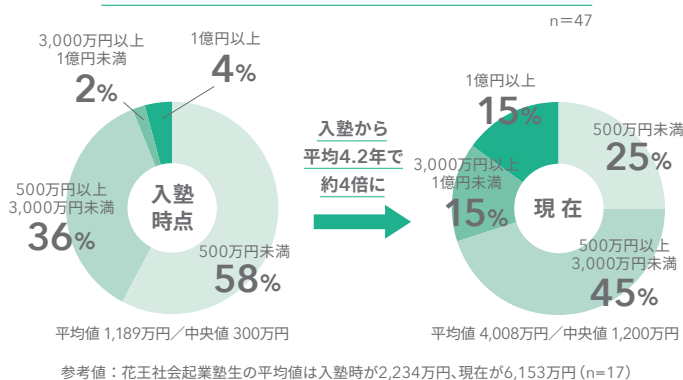
2) 平均値と中央値は約4倍に

続いて予算規模の平均値と中央値を見てみたい。

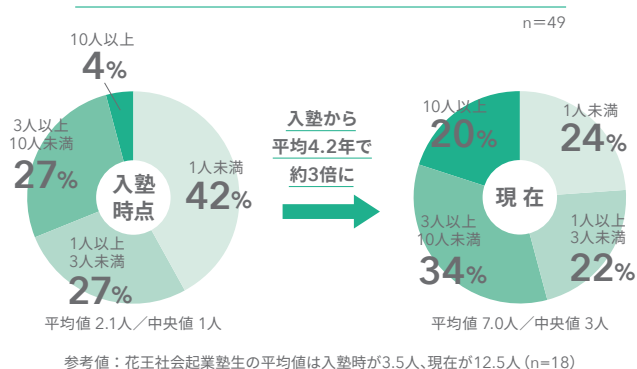
入塾時点の予算規模は平均値で1,189万円、中央値は300万円であった。これに対し、現在の平均値は4,008万円、中央値は1,200万円とそれぞれ約4倍の成長を見せている。花王社会起業塾生17名に絞った平均値は、入塾時が2,234万円、現在が6,153万円であり、全体の平均よりもやや高い。事業を始めたばかりの段階ではなく、一定の予算規模を有する段階の塾生を採択したことと、その塾生たちが着実に成長・発展していることがうかがえる。

なお、本アンケートの回答者には、2012年から2019年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16 予算規模の変化（入塾時点との比較）



図表17 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、有給職員数を把握、図表17）。

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見ると、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%へと増加を見せている。

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。

花王社会起業塾生18名に絞った平均値は入塾時が3.5人、現在が12.5人であり、予算規模同様に全体の平均よりもやや高い。障がい者雇用や学童保育など、現場職員を数十人単位で雇用し施設を運営する事業を営む塾生が含まれていることの影響もある。

(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い。

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中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18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) 事業ステージ別に見た分布

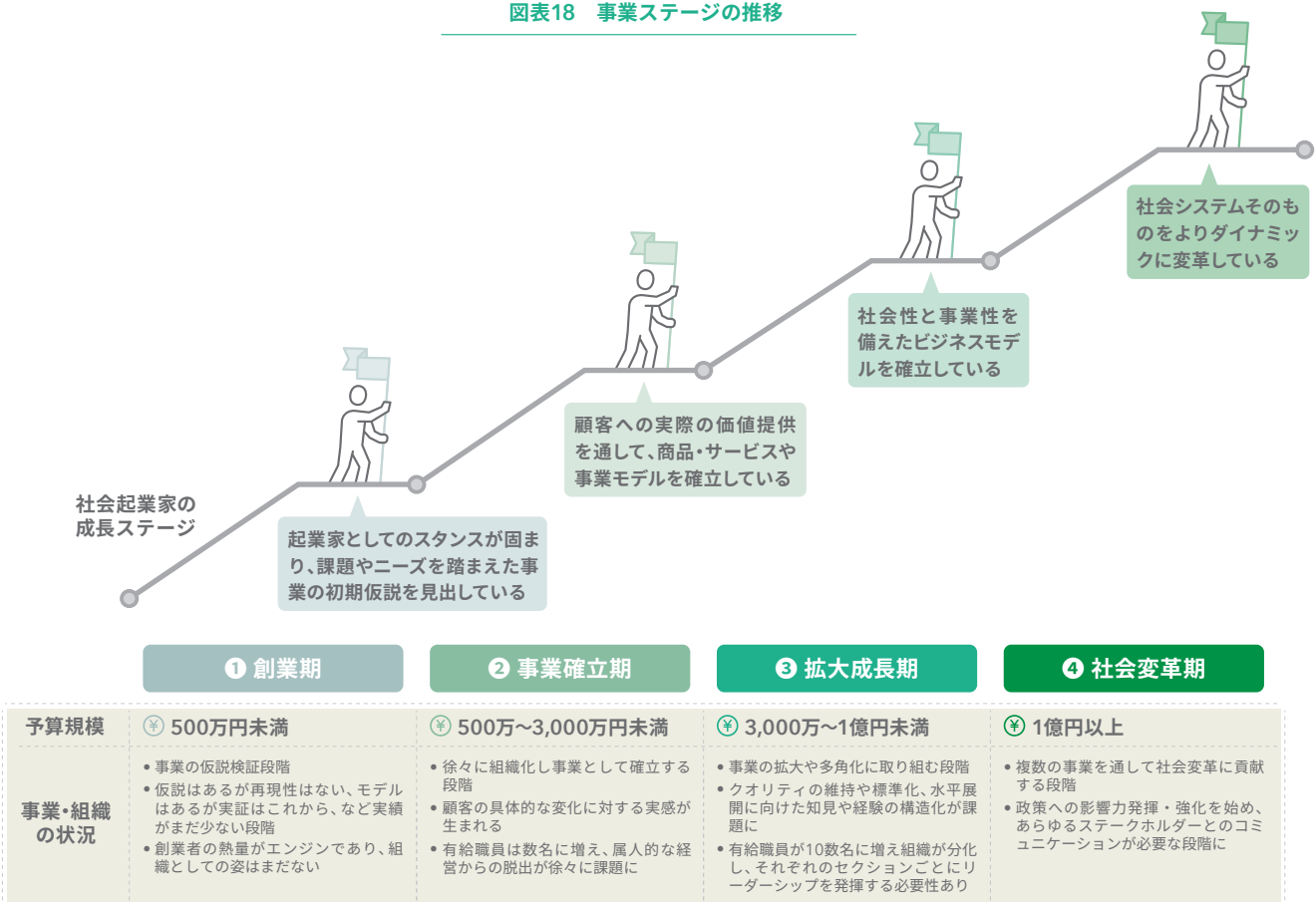
社会起業塾の塾生の入塾時と現在の状況を、図表18で示した事業ステージの分類にあてはめたものが図表19である。

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。

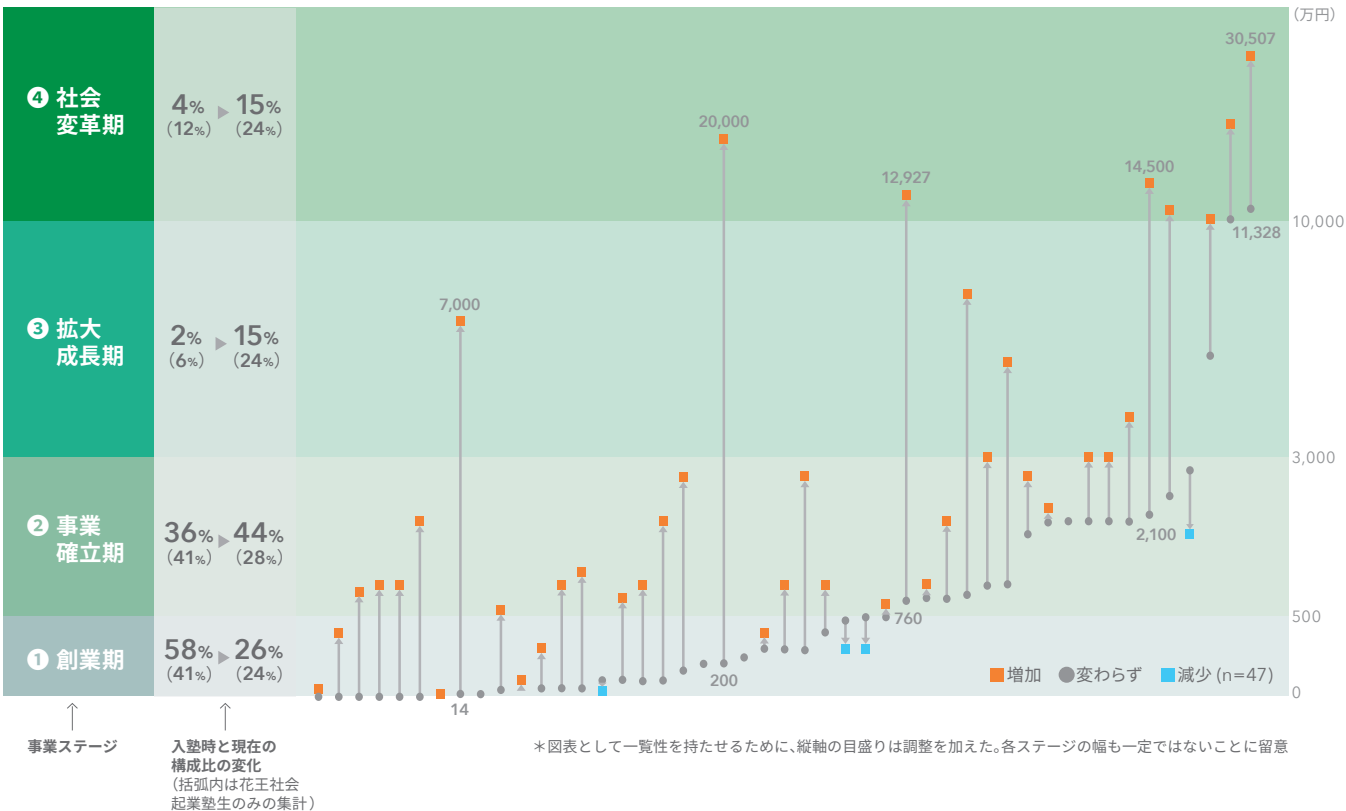
これに対し、現在の事業ステージは、②事業確立期が最多で44%（21名）、次いで①創業期が26%（12名）、③拡大成長期が15%（7名）、④社会変革期が15%（7名）となっており、①創業期から、②事業確立期以降の事業ステージへと卒業生全体が成長を遂げていることがわかる。

花王社会起業塾生に絞ると、予算規模やスタッフ数の推移で見てきた通り、入塾時点での事業ステージも現在の事業ステージも全体平均よりやや高い。なお、③拡大成長期もしくは④社会変革期にある塾生の割合は、入塾時点では18%（3名）であったのに対し、現在は48%（8名）に増えている。これは、花王社会起業塾生の着実な成長を示すデータであるといえよう。

図表18 事業ステージの推移



図表19 予算規模からみる事業ステージの成長分布



(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は、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・協働の実例を見てみたい。

1) 9割弱の卒塾生が連携・協働を実践

社会起業塾創設以降の卒塾生のうち、現在も活動が続けている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%)の卒塾生が、そうした経験や具体的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塾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20には、卒塾生が取り組む連携・協働の実例も示した。この中には、社会起業塾の卒塾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。

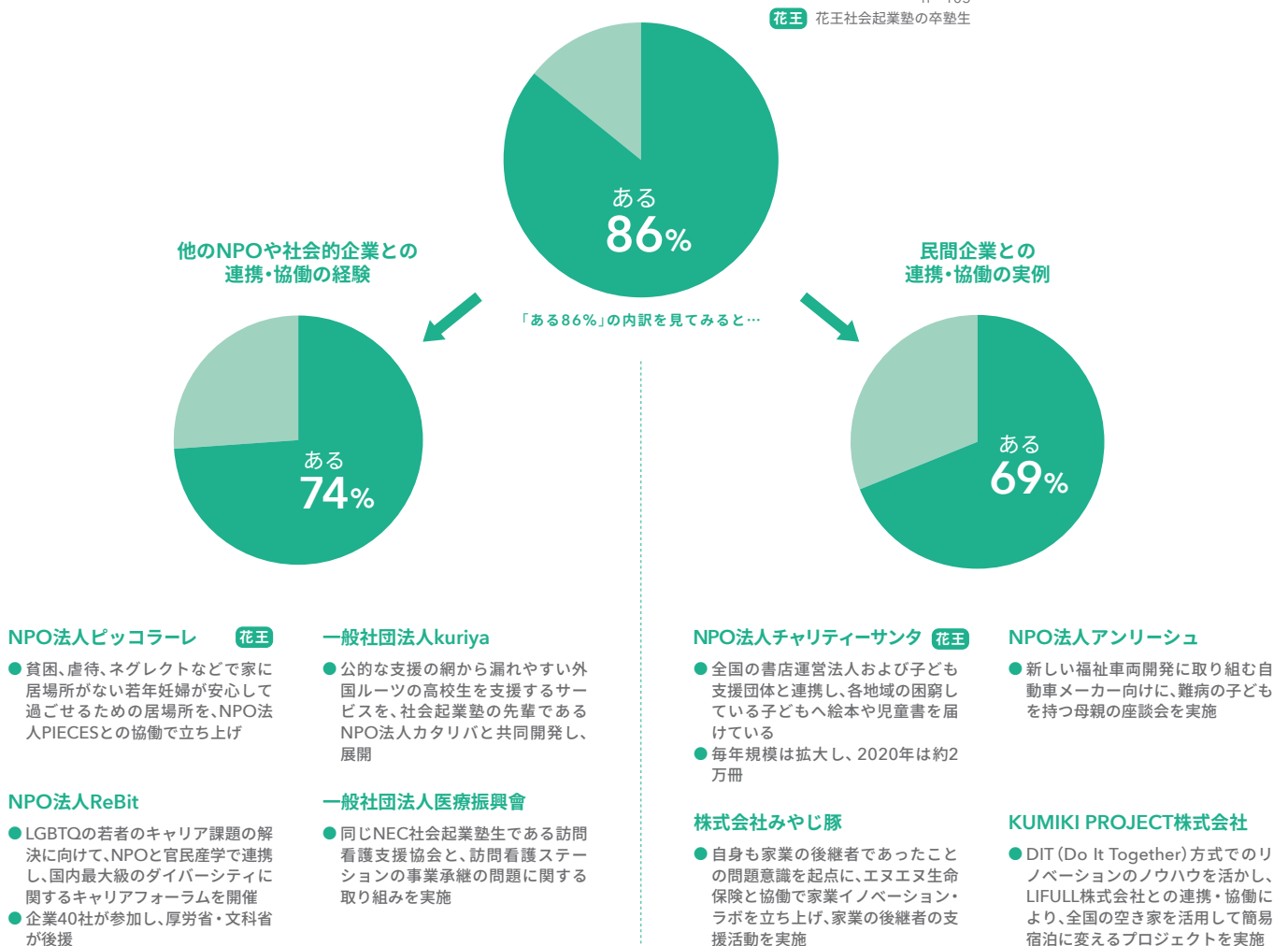


課題の本質を捉え、どのように社会にインパクトを拡げていくかを考え続ける

図表20 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

花王 花王社会起業塾の卒塾生



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事業モデルの移転を経験

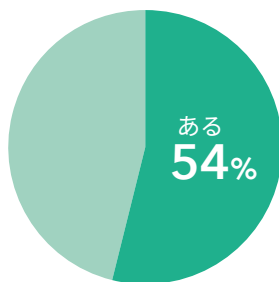
続いて、自団体のノウハウや事業モデルが他団体・他地域に移転した例の有無を見てみると、半数以上にあたる54%がそうした経験を持つことがわかった。

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21 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



NPO法人ちえぶら

花王

- 更年期の女性をサポートするプログラムをもともと自社で開発・実施していたが、より遠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

株式会社フェアスタート

- 児童養護施設の子ども達が中高生時代に、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法人チャリティーサンタ

花王

- 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見ていきたい。

国レベルで23%、自治体では54%

卒塾生のうち、「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%と半数以上に上った。

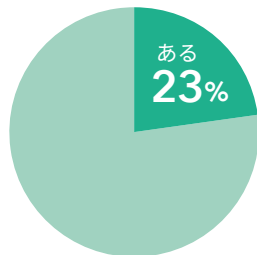
具体的な内容を見ると、ヒアリングや行政からの相談に対する対応が

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22 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法人ビルコン

花王

- 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

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

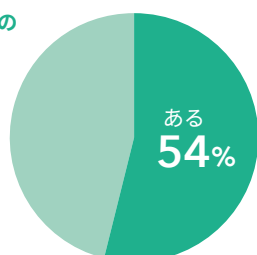
一般社団法人kuriya

- 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

花王

- 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

NPO法人ちえぶら

花王

- 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

株式会社巻組

花王

- 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委員として参画、自治体に見学を提供

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

2. 卒塾生の実例

花王社会起業塾の卒塾生は累計で32団体(2020年度卒塾生を含む)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改革を目指す。

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、花王社会起業塾の卒塾生である6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 事業確定期



株式会社デフサポ 代表取締役：牧野 友香子

設立：2017年7月(2019年に現社名に変更)
活動地域：全国(所在地は東京都)
スタッフ：1.3名
予算規模：1,500万円(2020年度)
卒塾年度：2018年(花王社会起業塾)

難聴当事者としての起業

株式会社デフサポは、聴覚障がい者の未来を「楽しく華やかに」することを目指し、難聴児が過ごしやすい環境づくりと、ことばの力やコミュニケーションスキルの向上を支援するサービスを提供している。

代表者の牧野さんは、生まれつき重度の聴覚障がいがあった。先天性の重度感音性難聴で、難聴者としては最重度にあたる。しかし幼少期に受けた言語訓練のおかげもあって、聞こえる子どもたちと一緒に学校生活を過ごしてきた。大学卒業後には一般採用でソニー株式会社へ入社し、7年間人事を担当した。

転機は2014年に第一子を出産した際に訪れた。我が子が50万人に1人の割合で発生する先天的な骨の難病を持って産まれたのだ。牧野さんは障がいを持つ子の親の立場になって、改めて療育や将来の選択肢の少なさを実感したという。それならば自身の経験を活かして何か行動を起こそう、と始めたのがデフサポだった。

質の高い教材とオンラインカウンセリング

デフサポの主力事業は難聴児の言語能力を伸ばすための通信教育サービス「デフゼミ」だ。言語聴覚士と連携し、利用者個人の得意・不得意や言語レベルに合わせた教材を提供することで、難聴児の言葉の習得をサポートしている。また通信教材とすることで、どこに住んでいてもトレーニングができる点も魅力だ。加えて難聴児の保護者を対象に、様々な悩みを受け止める定期的なカウンセリングも実施している。

「聴覚障がい」について多くの人に知ってもらおうと、2020年からはYouTube「デフサポちゃんねる」も始めた。チャンネル登録者は6万7,000人を超え、100万回以上再生された動画もあるという。

難聴者を始めとする障がい者のキャリアを支える活動にも取り組んでいる。障がい当事者、かつ元人事担当者という牧野さん自身の強みを活か



難聴児やその保護者をサポートする代表の牧野さん

して、法人を対象に障がい者の採用や戦力化に関する研修やコンサルティングを行っている。

花王社会起業塾による変化

社会を動かす視点を学ぶ

牧野さんにとって花王社会起業塾は、「社会起業家としてのあり方をインストールする場」だったという。民間企業で7年間働いていた牧野さんにとって、強みの一つは「お客様を満足させることにこだわる」というプロフェッショナルイズムだった。しかし社会起業塾で問われたのは、「どのように課題の認知を促し、どう仲間を増やし、どう変化を起こしていくのか」という「社会を動かす視点」だった。

牧野さんは卒塾時のプレゼンテーションでも「意識の変化が大きかった」と振り返った。ビジネスセクター出身という強みを維持しつつ、あたかも新たなOSをインストールするかのように、社会起業家としての物の見方や考え方を得られたことが、塾生としての数か月間の最大の収穫だったのだろう。

塾の期間中には、「SNSやウェブでの発信を増やしては？」というアドバイスも貰ったという。2020年に始めたYouTube「デフサポちゃんねる」では、聴覚障がい者の夫婦、家族、友人関係などの実生活について発信し、チャンネル登録者数が急増を見せた。YouTubeを始めるにあたっては、社会起業塾の同期生の一言がきっかけとなった。活動初期から続けてきたブログによる情報発信やYouTubeによる動画配信、SNSでの発信に力を入れた結果、メディアの露出が増え、認知度が向上したこともあって、教材の購入者は1年半で4倍に増加した。

CASE:2 社会変革期

NPO法人
つくばアグリチャレンジ
代表理事：伊藤 文弥

設立：2011年1月
活動地域：茨城県つくば市
スタッフ：60名
予算規模：2億2,000万円(2020年度)
卒塾年度：2014年(花王社会起業塾)

約100名の障がい者が働く「ごきげんファーム」

NPO法人つくばアグリチャレンジは、「障がいの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、農業を通じて、障がいのある人もない人も、共に楽しく暮らせる地域づくりを目指すNPO法人である。

代表の伊藤さんは、学生時代につくば市の市議会議員事務所でインターンシップを経験した。その時担当した「農業と障がい者雇用の結びつき」に関するリサーチをきっかけに、障がいを持って生まれた当事者やその家族が肩身の狭い思いをせず、障がい者が当たり前のこととして受け入れられるような社会を作りたいと思うようになったという。

2011年4月には1.6ヘクタールの畑を借りて、8名の障がいのあるスタッフと事業を開始。現在は市内に三つの拠点「ごきげんファーム」を構え、有機野菜の栽培、体験農園、水稻、平飼い養鶏などに取り組んでいる。ごきげんファームでは、障がいの種別や程度は限定しておらず、軽度から最重度の障がいのある方も含めて約100名の人が働いている(2021年時点)。



学生時代から活動を始めた代表の伊藤さん

障がい者がごきげんに暮らせる地域を目指して

障がいのある人となない人の暮らす世界が別々になってしまっていることに課題を感じるという伊藤さん。そこでごきげんファームで生産された農産物の販売は定期購入を基本とし、消費者とのつながりを深めている。また農産物のほとんどは地域の人たちに販売しているほか、秋の収穫祭や年始の餅つきなど、一度に数百名の地域の方が参加するイベントも行う。

障がい者の暮らしにも目を向けた活動も展開している。2019年には障がい者向けのグループホームを開設し、現在は5箇所合計で31部屋を運営している。経済的な自立だけでなく、「暮らす場所がない」「話し相手がない」といった、当事者の困りごとやねがいに寄り添いながら、事業

を広げ続けているのが特徴だ。2021年3月からは、発達障がいのある子どもたちの放課後を支援する事業(放課後等デイサービス)も開始した。障がい者の暮らしをさまざまなライフステージから支援するべく、支援の幅を広げている。



秋には収穫祭を行い、地域の人たちとの交流を深める

花王社会起業塾による変化

当事者の困りごとを理解することで事業が進化

花王社会起業塾に参加した当時、伊藤さんの課題は事業の基盤づくりだった。特に野菜づくりと販売ルートの確保は失敗の連続だったという。

野菜作りは同じ茨城県で有機農業に取り組む先達をアドバイザーとして迎えることで、なんとか軌道に乗せることができた。しかし販路については、手につかないまま。そんな時に社会起業塾で出会ったメンターやコーディネーター、そしてオフィシャル・パートナーである花王からの協力も得て、ターゲットの絞り方からチラシの作り方で、徹底的に改善を続けた。

販路開拓に光が見えてきた頃、今度は「やりたかったことは野菜づくりなのか」という問いかけをメンターから受けた。悩んだ伊藤さんは、野菜を買ってくれる人たちとどんな関係をつくるべきか、当事者とともに考えようと、障がい当事者とその家族を対象にアンケートを実施した。

そこで得られた結果は当初の想定とは全く異なるものだった。当事者とその家族の多くは、働く場所以上に、友人関係や家族関係に悩んでいたのだ。こうして当事者の真の困りごとを理解した伊藤さんは、事業を通じた地域コミュニティとのつながりづくりを一層意識するようになった。



約100名の障がい者が農場などで働いている

(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）

卒塾年度：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中で気づいたのが、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と思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（＝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箇所に上る。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課題。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

花王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、その年に花王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。

悶々としていた時に、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.との関係は卒塾後も続いている。忌憚なく意見交換を行い、プロジェクトに共に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、巻組の卒塾後の成長に貢献したといえるだろう。

CASE:4 社会変革期



NPO法人Chance For All

代表理事：中山 勇魚

設立：2013年（2011年より準備会を発足）
活動地域：東京都足立区および墨田区
スタッフ：28名
予算規模：1億3,500万円（2020年度）
卒塾年度：2015年（花王社会起業塾）

年1,600時間を過ごす「放課後」で生まれる格差

NPO法人Chance For All（以下CFAと表記）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」の実現を目指すNPO法人だ。都内に9つの学童保育「CFA Kids」を運営し、小学1年生から6年生までで毎日約300人の子供が賑やかに通う。

代表の中山さんは、18歳の時に家族で夜逃げを経験し、ウィークリーマンションを転々とする暮らしを送った。この経験は、中山さんにとって「自分の責任ではないできごとで人生が大きく変わってしまう」出来事だった。この原体験を機に「家庭や環境で人生が左右されないために、何ができるか」を考え始めたという。

大学で子どもや教育について学んだのち、学童保育の指導員として現場で働いていた中山さんは、小学生の放課後の格差を痛感した。共働きやひとり親家庭が増えたことで、放課後を学童で過ごす小学生は激増した。その数おおよそ130万人、しかし公立の学童保育は、子どもの人数が多く、ケアが行き届きにくい。一方で、民間の学童保育は、高額な習い事化してしまっている。つまり、親の経済力が、子どもの放課後のあり方を決めている現実がある。

一方で放課後は可能性だとも感じた。小学生が学校で過ごす時間は年間で約1,200時間。一方で放課後の時間は長期休暇を含めると約1,600時間に上る。この「放課後」こそ、子どもたちが大人による評価や都合に左右されることなく、自らの選択で可能性を伸ばせる時間だ、そう考えた中山さんは、仲間とともに、子どもたちのための民間学童をつくるべく、CFAを立ち上げた。



仲間と3人でCFAを立ち上げた代表の中山さん

保護者のためではなく、子どもたちのための学童

CFA Kids の料金設定は安価だ。しかし職員の採用・育成に力を入れ、全員が正規雇用である。

特徴的なのは、子どもたちが自ら考え、話し合い、何かを創り出す機会

を日常的に生み出していることだ。キャンプや夏祭りは子どもたちが企画する。新しいことをやりたければ、施設の予算の使い方を提案する。日々の掃除も子どもたちの役割だという。

こうした状況を維持するためには、保護者との協力関係が必須だ。保護者とは半年に一回、面談を行うほか、月に1回、学童で保護者とともに子どもたちが作ったカレーを食べる交流会も行う。CFAにとって保護者はサービスを尽くす「お客様」ではなく、子どもたちのための学童とともに作るパートナーである。こうしたスタンスが保護者にも伝わるからか、運営面でもさまざまな協力が寄せられている。

さらには「奨学制度」も設けている。就学援助を受けている家庭の子どもを対象に、個人や企業からの寄付を使って保育料金を免除する。経済的な理由や家庭環境によって学ぶ権利や遊ぶ権利が奪われないように、という思想に基づく取り組みだ。



「子どもたちのための学童」という一貫した理念のもとで運営

花王社会起業塾による変化

自分自身と向き合い、自らの殻を破る

2014年に最初の学童を開設し、その翌年に花王社会起業塾に入塾した中山さん。当時は利用する子どもの数も少なく、経営的にも苦しい状態だった。そんな中、社会起業塾のメンターから、「うまくいかないことを周囲のせいにするのではなく、まずは経営者が変わるべき」というアドバイスを繰り返し受けた。

ともに働くメンバーのせい、社会が悪い、と怒りをぶつけるばかりだった中山さんは、徐々に自らを省みるようになる。その結果、仲間との関係性にも変化が現れた。すると事態が好転、事業と組織の成長スピードも加速していった。

また中山さんの原体験は、行動の原動力であったと同時に、社会への強い怒りや不信感にもつながっていた。そんな時、社会起業塾の先輩からは「中山くんは自分が正しいと思っていて、周りが見えてない。教育界にも一生懸命な人はたくさんいるから、まず10人に会いに行きなさい」と指摘された。その後、ヒアリングや訪問を繰り返す中で、子どものために一生懸命頑張る人が、周囲にたくさんいることに気づいた中山さんは、志を共有する仲間とともに行動することの大切さを理解していった。勉強会などを通じてさらに仲間が広がり、日本放課後児童指導員協会の理事にも就任した。

花王社会起業塾での出会いは、「自分の殻を破る力」をつけるきっかけとなったと中山さんは当時を振り返る。メンターや起業塾の先輩、同期などの周囲の励ましと共感、刺激があったからこそその変化だったのだろう。

(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:5 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）

卒塾年度：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



2015年に専門職の仲間と活動を開始した代表の中島さん

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取り組んだものだ。



2021年に「妊娠葛藤白書」を発行し、課題を見える化

花王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を聞く中で、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。

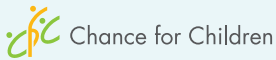
塾の期間中は、「誰のため、何のために活動をするのか」と、団体のミッションを何度も問い直した。その結果、専門性を発揮し相談者に寄り添う個別支援と、政策提言や発信はもちろん、社会システム全体に働きかけることの両輪が必要だと理解するに至った。

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。

花王社会起業塾での学びを糧に、卒塾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:6 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：3億1,675万円（2020年度）
卒塾年度：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、体験活動が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使用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ことはないよう、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っている。

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

花王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法人ブレ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。

花王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、花王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、という三つに集約的に取り組んだ。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23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。なお、分析にあたってのサンプル数を確保する観点から、対象となる卒塾生は花王社会起業塾のみに絞らず、社会起業塾生全体としている。

図表23 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（うち花王社会起業塾生18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24 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	● 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 ● 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
② コーディネーター による伴走	● 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
③ 問題構造の把握と 理解の促進	● 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 ● 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
④ VBM (仮想理事会) の開催	● 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 ● 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とうち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

(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。

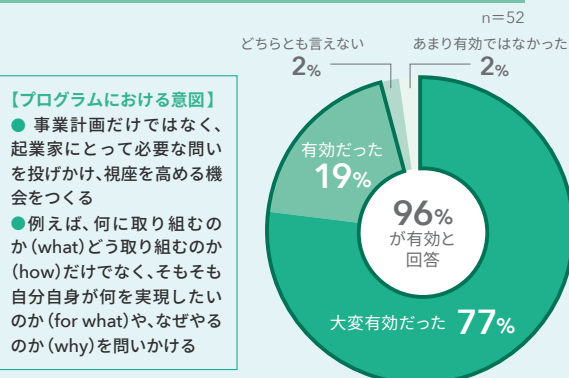
▶ メンターからの問いは96%が有効と回答

「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実現したいのか (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25 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む、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その具体的な助言や、「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ても有益でした。特に、成功に関することではなく、つまづいた経験、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ぐえなかった

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、起業家を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る。

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。

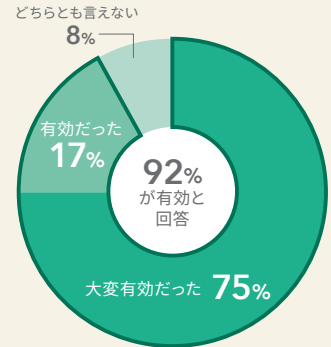
図表26 コーディネーターによる伴走

問：コーディネーターによる伴走は有効でしたか？

n=52

【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



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
- 伴走があつてこそ、深い問いの連続を乗り切れた

といった意見がみられた。

Voices / 卒塾生の声

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、倉辻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 倉辻悠平さん／2015年度卒)

一人ではと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 井田英美子さん／2012年度卒)

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。

Voices / 卒塾生の声

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)

アドバイスの的確すぎて本当に助かりました。卒塾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)

▶ 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せるを得ない。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

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、丁寧に教えてもらえた
- メンターからの強烈なインプットの後でも、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。

Voices / 卒塾生の声

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。きつとうやむや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)

▶ 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。

▶ 信頼関係は中長期的にも効果を発揮

アンケートでは、**卒塾後の関係性**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、卒塾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はなく、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、社会起業塾卒塾後も維持され、**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。

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割の卒塾生が有効性を支持

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、予科などを含め、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割の卒塾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。

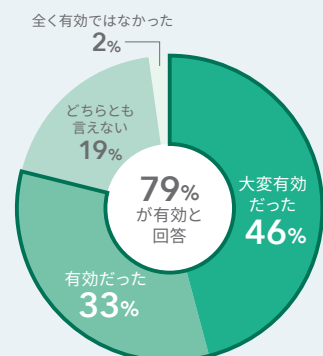
図表27 社会課題の問題構造の把握や当事者が持つ課題に対する理解促進

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？

n=52

【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

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。

Voices / 卒塾生の声

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法人アンリーシュ 代表理事 金澤裕香さん／2018年度卒)

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

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

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によって、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。

Voices / 卒塾生の声

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)

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)

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

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。

Voices / 卒塾生の声

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)

▶ 獲得スキルが卒塾後にも生きる

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塾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。

Voices / 卒塾生の声

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、自分の状況に至っていなかった
- プログラム期間中に最優先で取り組むべき事項は、自らを省みることだった
- 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み場としても位置づけられている。

▶ 「仮想」である意味

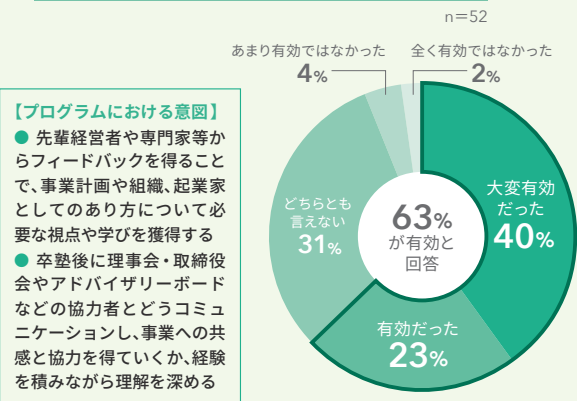
なお、実際の法人経営に携わる理事や取締役を招くのではなく、あえて「仮想」としているのは、適切な緊張関係の中で自分の志を伝え、ビジョンに共感してくれる人や組織を開拓することや、起業家が直面している課題に応じてメンバーを組成することが、事業を模索している創業期には必要だと考えていることにある。また取締役や理事といった特定の関係者・協力者を持たない法人化前の段階にある起業家が、経営のあり方を学ぶ場としてもVBMは位置づけられている。

▶ 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28 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
- 関心を持ってもらえ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してもらえるのが、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)

▶ 卒塾後もつながる関係性

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
2

異なる視点の獲得

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だと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)

理由
3

場の設定や説明スキルの向上

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、どういう場を設定し、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は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ー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
- アドバイスを活かしきる能力や経験の不足
- 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は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の意見であったのか」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。

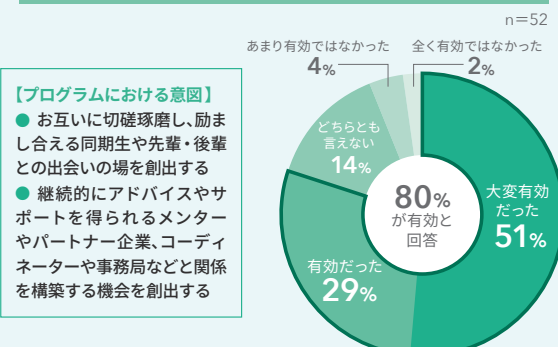
また、このエコシステムやネットワークは社会起業塾のプログラム期間内だけではなく、卒塾後の起業家の成長も支えている。

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29 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
- 卒塾後も同期で集まったり、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

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

Voices / 卒塾生の声

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)

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 / 卒塾生の声

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。
(合同会社はひぶべば 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シャル・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する
- (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キング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キングは、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、卒塾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ろう。

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

まずは卒塾生個人への影響を見ていく。アンケートでは、「良い影響が強くあった」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%の卒塾生が、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」と答えた卒塾生は皆無だった。

では、卒塾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。

影響 1

挑戦の後押しが勇気を与える

1点目は、自身の挑戦の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、社会起業塾で出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、社会起業塾に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。

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も思う

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。

影響 3

リーダーとしての成長

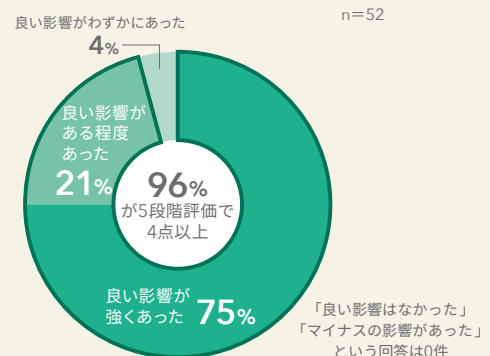
3点目は、リーダーとして成長できたという意見である。自由記述では、

- 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らうとせず、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。

図表30 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？



Voices / 卒塾生の声

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信じてくれた、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)

Voices / 卒塾生の声

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て、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決める良い機会だった。
(株式会社社巻組 代表 渡邊享子さん／2015年度卒)



Voices / 卒塾生の声

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。
(合同会社はひぶべ 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 / 卒塾生の声

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 渡部カンコロン清花さん／2018年度卒)

質問2：事業・団体への影響

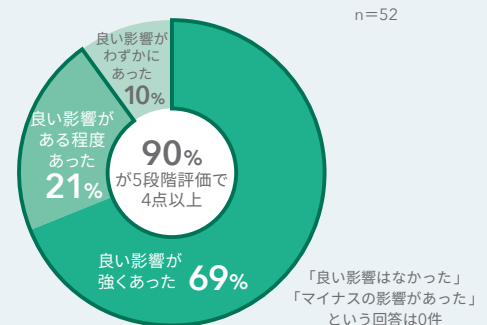
▶ 90%が事業・団体に良い影響があったと回答

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%の卒塾生が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%を超える卒塾生が事業・団体にも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。

図表31 事業・団体への影響

問：社会起業塾に参加したことは、あなたの団体にとって良い影響がありましたか？



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
- 事業の背骨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 / 卒塾生の声

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、という意味決定を行い、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 / 卒塾生の声

「社会変革の目標を達成するためにもっとも良い方法は何か」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 / 卒塾生の声

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けたことがよかった。(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 / 卒塾生の声

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%の卒塾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ぐ部分はあった
- 得られた意見を集約する実力がなく、団体に活かせ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。

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

Voices / 卒塾生の声

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、そして幸せに働け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。大袈裟でなく、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)

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、卒塾生に対して、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？

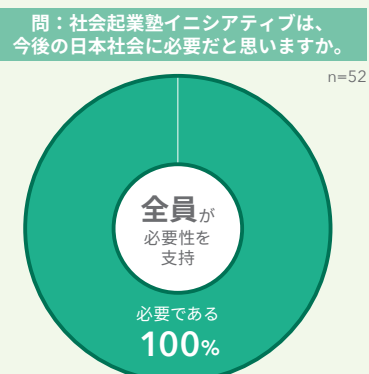
▶ 社会起業塾の必要性を全員が支持

最後に、卒塾生が社会起業塾全体に対して、「社会起業塾イニシアティブは、今後の日本社会に必要なか」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32 社会起業塾は今後の日本に必要なか？



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、

- 若き起業家を育成する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、「自分たちが何ができるか」「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
- 厳しいことを言う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、日本社会に必要だ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パパの会 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ていて、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み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法人ピッコラーレ 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のが、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法人アンリーシュ 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 渡部カンコロン清花さん／2018年度卒)

コーディネーターの役割と価値

社会起業塾の支援において重要な役割を果たすのがコーディネーターである。コーディネーターは、それぞれおおむね1名から2名の塾生を受け持ち、採択から卒塾まで、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提供するメンターと異なり、半年から7か月の社会起業塾期間中の悪戦苦闘を継続的に支えることから、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。

本コラムでは、社会起業塾のコーディネーターが果たす役割について説明する。

(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、集合研修やメンタリング、VBMや当事者へのヒアリングなど、起業家が行き詰るさまざまなアクションの中で出くわすことが多い。しかしながら、問いに対する答えは一朝一夕に出るものではない。

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、社会起業塾の卒塾まで、自らの根源に向き合う場面に多く遭遇する。当事者や真の受益者の声を聴くことや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に遭遇する可能性があるからだ。また、既存事業を行いながら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。育児や家族の介護をしながら参加するケース、自ら闘病

3 協力者につなげ、リソースを獲得する機会を提供する

アー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ながら、起業家の周囲により良いエコ

また、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もしばしば発生する。

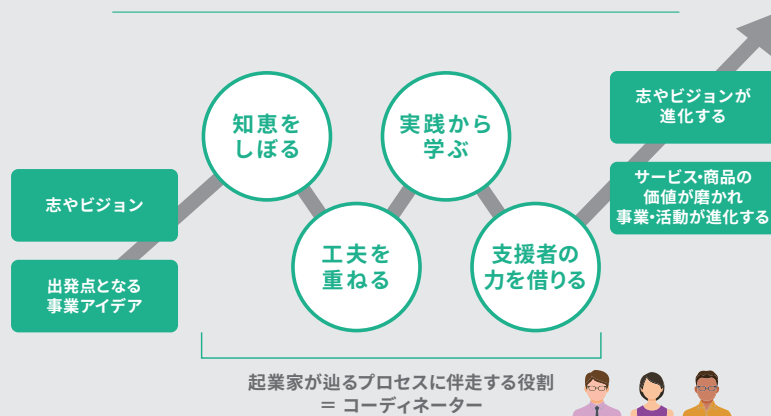
そこでコーディネーターは、起業家が向き合うべき問いを、状況を見定めながら投げかけたり、起業家が問いを受け止められるようにその意味を咀嚼し伝えるなどの役割を果たす。起業家が必要な人と必要な場面で出会うことで、より良い問いを得られるようにサポートを行い、起業家自身が主体的に考え、学べる環境を創り出すこともある。

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もある。

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。

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から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33 起業家が辿るプロセスとコーディネーターの役割



図表34 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) コーディネーターに求められるスタンス

コーディネーターとしての役割を果たすにあたっては、どのようなスタンスで向き合うかも重要である。自分自身と社会に向き合いながら事業を進めていくのは起業家自身であって、コーディネーターではない。

対話を通して起業家の志やビジョンを理解し、信頼関係を構築したうえで、起業家の主体性を尊重しながら変化に寄り添っていくことが求められる。

図表35 コーディネーターに求められるスタンス

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

第5章 花王グループ社員との対話・協働

ここまで、社会起業塾イニシアティブおよび花王社会起業塾による若きアントレプレナーたちへの支援の実態と成果を見てきた。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考えられるかについて考察する。

1. 花王社員と花王社会起業塾生の対話

花王社会起業塾では、花王社員と塾生である社会起業家が対話や交流を行う機会を毎年設けている。こうした機会が花王社員に対して、どのような影響を与えてきたかを見ていきたい。

(1) 社員の参加状況および参加動機

花王社会起業塾では、2010年のスタート以来、塾生である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。その狙いは、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。

では、こうした機会が実際に花王社員にどのような影響を与えているのだろうか。花王社内で取ら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。



花王社会起業塾生と花王社員の交流会の様子

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見ていきたい。花王社会起業塾がスタートした2010年から2018年にかけて、社会起業家との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回の開催へと変更され、翌年の2020年には年3回の開催となった。このように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。

内容についても社会起業家



2019年に花王本社で実施されたキックオフ研修には49名の花王社員がオブザーブ参加

の活動紹介だけでなく工夫が重ねられている。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。

参加者数は上昇傾向、オンライン開催で過去最高に

次に対話や交流の機会に参加した社員数の推移を見ていきたい。

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。

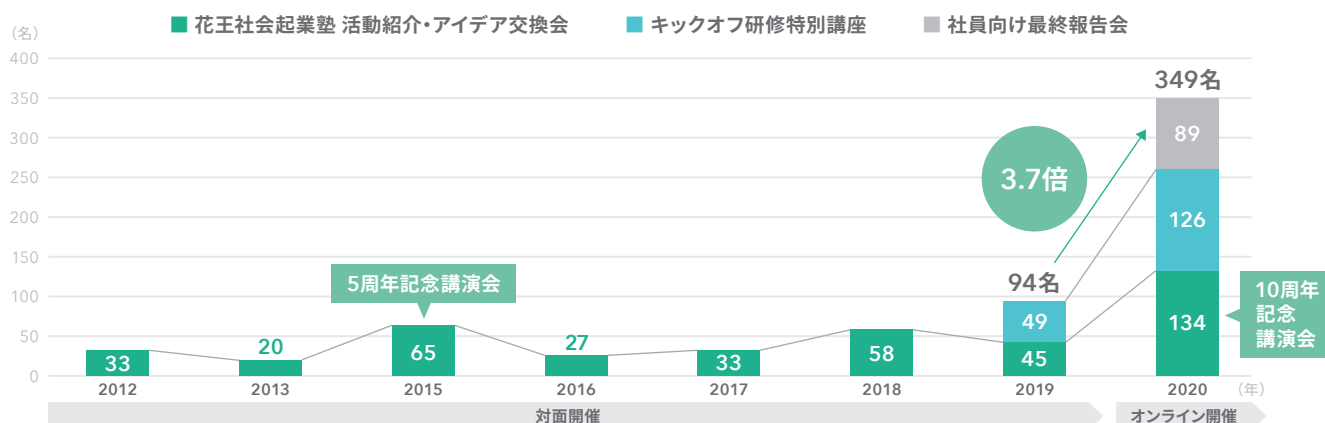
花王社会起業塾の開始から間もない2012年から2013年頃は、参加者数は20名から30名程度だった。しかし2018年頃からはコンスタントに50名前後の参加が見られるようになっている。

新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けた2020年度は、社会起業塾のプログラム自体がオンライン開催となった。これにより、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。

2020年度には、全3回の対話・交流イベントが開催された。未知数かつ手探りな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、過去最高を記録した。またキックオフ研修特別講座についても、2019年の49名から2020年は126名へと2.5倍の増加を見せた。

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



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、イベントに参加した花王社員の動機を、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2つの項目であった。1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1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2つの項目のうち、2019年まで1位を占めてきたのは前者である。年によって割合は異なるものの、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。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といえる。

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。

(2) 参加者の満足度 ～満足度は高い水準で推移～

では、イベントに参加した社員は、その内容についてどう感じていたのだろうか。参加動機の考察と同様に、イベント終了時に花王社内で毎回実施されてきた参加者向けアンケートから、その実態を図表37で見てみる。

アンケートでは、「とても良かった」、「良かった」、「どちらでもない」、「あまり良くなかった」、「良くなかった」の5段階で参加者に満足度を尋ねている。

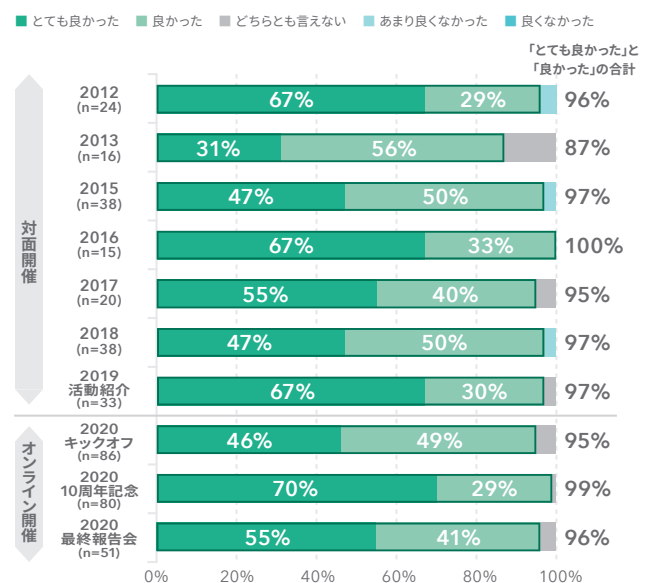
2012年度から2020年度までを平均すると、「とても良かった」および「良かった」と回答した参加者の割合は96%に達しており、**全体として非常に高い満足度**を示してきたことがわかる。

またこのうち「とても良かった」と回答した割合は平均して55%と、**半数以上が強い満足度**を得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。

オンラインでの対話・交流の場づくりは、花王社会起業塾としては初の試みであったが、全国各地から社員の参加が得られるなど、参加者数が例年より多かっただけでなく、満足度も極めて高い傾向がみられた。このことは、今後の社員参加のすそ野拡大に向けた大きなヒントとなるといえる。

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。

(3) 参加者への影響

社会起業家と接点を持つことは、社員にどのような影響を与えているのか。ここではアンケートに記載された社員からのコメント247件を分析した。

分析対象とした自由記述について

2012年度から2020年度の間に開催された11回の社員向けイベントでは、毎回事後アンケートが行われている。イベント内容に応じてアンケート項目は毎回調整されているが、社員への影響を分析するにあたり、「社会起業家の発表に対する感想」（自由記述）を分析対象として選んだ。

- **対象となる参加者**：事後アンケートで「社会起業家の発表に対する感想」を聴取した5回のイベントの参加者（2015年に1回、2019年に2回、2020年に2回）
- **参加者数**：419名（以下全て5回の合計）
- **回答者数**：270名（回答率64.4%）
- **分析対象とした自由記述の回答数**：247件

2. 花王社会起業塾生にとっての価値

では逆に、花王社会起業塾の塾生にとって、花王はどのような存在であったのだろうか。

(1) 社会起業家にとっての意味

第4章で解説した社会起業塾の卒塾生に対するアンケートでは、企業とのパートナーシップについても意見を尋ねた。

花王社会起業塾の卒塾生に対し、「パートナー企業と、今後も何らかの関わりを持ちたいか」と尋ねたところ、**18名全員が「関わりを持ちたい」と回答した**。

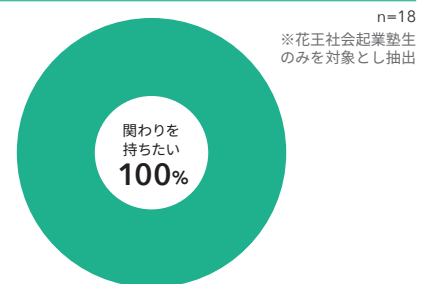
その理由に関する自由記述で最も多くを占めたのが、実績が乏しい創業期に花王社会起業塾に採択され応援を受けたことへの感謝の声だった。また花王社員が関心を持ち、**共感や応援の声が届くことに背中を押された**という意見も多くを占めた。

社会起業塾は、起業家としての軸を問い、志を固める場でもある。厳しい現実と直面する中で、日本を代表する大手消費財メーカーの現役社員が、自らが取り組む事業に関心を寄せ、時に励ましの言葉やサポートの声が送られることに、塾生の多くが励まされ、成長意欲が喚起されてきたことがわかる。

また、卒塾後数年が経過した塾生を中心に、事業基盤の強化が進んだことを受けて、パートナー企業である花王グループと何らかの連携や協働を模索したいという声も多く挙がった。

実際、本章で解説を加えた社員向けの対話イベントは、こうした社会起業家と花王社員との接点をつくる機会にもなりつつある。今後は塾生との新しいステージでのパートナーシップの構築が期待される。

図表39 パートナー企業である花王と、
今後も何らかの関わりを持ちたいか



図表40 卒塾生からのメッセージやコメント

【応援や共感への感謝】

- 「在籍時には多大なお力添えを賜り、本当にありがとうございました。おかげさまで起業から十年目を迎えることができました」(株式会社アイナロ ハ 渡邊大地さん／2012年度卒)
- 「花王社会起業塾がなければいまの私はありません。最初に可能性を感じてくださって本当にありがとうございました」(株式会社巻組 渡邊享子さん／2015年度卒)
- 「本社で社員のみなさんにプレゼンをさせていただいた時、みなさんが真剣に聞いてくださり、多くのアドバイスをしてくださったこと、『決してこれは小さな問題ではないんだ』と心強く感じました」(One Diary角田真住さん／2019年度卒)

【継続的な対話や協働への期待】

- 「起業塾参加当時と状況が変わっているので、お互いに協働できる部分も変わってきているかもしれない」(NPO法人つくばアグリチャレンジ 伊藤文弥さん／2014年度卒)
- 「現在について報告する機会と、現状についてアドバイスいただく機会があると嬉しいです」(NPO法人ピッコラーレ 中島かおりさん／2016年度卒)
- 「報告会はぜひ継続してほしいです。パートナー企業の皆様とのいろいろな意見交換ができたことは本当に素晴らしい価値でしたし、報告会に参加した塾生の先輩後輩のつながりがより濃密にできる場でもありました」(women farmers japan株式会社 佐藤可奈子さん／2017年度卒)

(2) 次の一步としての連携・協働の可能性

ここまで見てきた通り、社内イベントの開催を軸として、花王社員と社会起業家が接点を持つ機会が広がりつつある。一方で、社内での理解・共感の高まりや、ESG経営推進の流れを踏まえると、対話にとどまらず、今後連携や協働が進んでいくことも期待される。

これまでも、花王社内での事務局のコーディネートにより、さまざまな機

会が生まれている。社員による寄付組織からの支援や起業家に対する支援機会として提供されたものが中心だが、同時に花王社員にとっても起業家精神に触れ、社会課題を理解する貴重な機会となり、個人の成長へとつながっている。今後イベントなどで生まれた社員と起業家の縁が、新たな社会的価値の共創に自律的に発展していくことも期待したい。

図表41 花王と花王社会起業塾生の連携・協働事例

【花王が持つ専門性の提供】

- ▶ NPO法人つくばアグリチャレンジ
当時のマーケティング担当役員が現場を訪問し、障がい者が生産した野菜の販売戦略について助言を提供



【パイロット実施機会提供】

- ▶ NPO法人ちえぶら
更年期を迎える女性向けのサポートプログラムを生活者研究部で実施し、アンケートに協力。その後事業の柱となる



【地域社会への貢献】

- ▶ NPO法人Chance for All
同団体が展開する児童保育の子どもたちが夏休みにすみだ事業場を見学し、ユニバーサルデザインを学ぶ教室に参加



【社会起業家が持つ知見の活用】

- ▶ 株式会社スリール
生活者研究部が制作するウェブサイト「くらの研究」において、仕事と家庭の両立の専門家としてコラムを掲載



※連携・協働事例のより具体的な内容については、社会起業塾イニシアティブ全体の成果を振り返った「社会起業塾イニシアティブインパクトレポート 2002～2020」をご参照下さい。

総括 花王社会起業塾が生み出した価値とこれから

花王社会起業塾は、誕生から10年という節目を迎えた。

レポートの最後に、花王社会起業塾が社会に、そして花王自身に何をもたらしたのか、またこれから期待されることは何か、総括してみたい。

1. 花王社会起業塾は何を生み出したのか？

花王社会起業塾は、10年間の歩みの結果、何を生み出したのだろうか。取り組みを俯瞰すると、三つの要素が浮かび上がる。

(1) 32人の卒塾生の輩出とエコシステムの形成

誕生から10年、花王社会起業塾は32人の卒塾生を輩出した。「次世代を育む環境づくりと人づくり」という、花王の社会貢献を体現するプログラムとして始まった花王社会起業塾は、初期の6年間は「家族を取り巻く社会課題」を、2017年以降は「新しい生活文化をつくる社会起業家の支援」をテーマに掲げ、多様な起業家の成長を支えてきた。

花王社会起業塾から輩出された起業家は、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。その実践は、認知されていなかった社会課題を可視化し、困難を抱えた当事者を支え、あらゆる存在が人として尊重され、真の意味で「豊かに生きる」ことを支えてきた。

また花王社会起業塾の卒塾生の多くが、チェンジ・エージェントとして、行政や企業、NPOなど多様なステークホルダーと協働し、社会の仕組みそのものの変革を促してきた。専門性を提供する形でのコラボレーションはもちろん、寄付やボランティアなど、多くの市民、あるいは企業市民が社会課題解決と価値創造に参画し、多様な主体が支えあう社会を創る上での大切な役割を果たしてきた。

10年間の積み重ねは、花王社会起業塾のエコシステムを豊かに醸成してきた。卒塾生の横のつながりや、採択年次を越えた支え合い、花王社員との関係構築など、そのエコシステムは年月を経るごとに広がりを見せてきた。

(2) イニシアティブの形成とエコシステムの豊潤化

花王一企業のみでの取り組みだけでなく、他のパートナー企業との協働による効果も見逃せない。2003年にNEC社会起業塾として始まった社会起業塾は、2010年の花王の参画を経て、複数の企業が協動的に取り組むプラットフォームを意味する「社会起業塾イニシアティブ」へと発展を遂げた。

イニシアティブの形成は、NECに次ぐ第二の担い手である花王の登場

なしには実現しえなかった。世界的にソーシャルアントレプレナーの重要性が謳われる中で、日本を代表する企業各社が、それぞれの視点や理念を重視しながらも、協調的に取り組みを進めたことで、社会起業塾のエコシステムはいっそう豊かさを増した。またこのことは、参画する各社・各団体の学びを深化させ、各企業・団体がその名を冠した各起業塾の成長にもつながった。

このように、「花王社会起業塾」の誕生は、それそのものの価値のみならず、「社会起業塾イニシアティブ」が誕生し、発展する直接的なきっかけともなった。複数企業が相乗りする社会起業家支援の仕組みは、日本においては極めて稀有であり、日本における社会起業家支援の枠組み形成という意味でも、非常に意義深い出来事だったといえよう。

(3) 花王社員に対する気づきと機会の創出

花王社会起業塾は、社会起業家と花王社員との出会いをもたらした。特に近年では、起業家と社員との対話・交流イベントに参加する社員数は格段に増加し、年間の開催回数も増加の傾向を見せた。

また花王社内でも実施されてきたアンケートの結果からは、参加する社員の関心が「自分自身の仕事へのヒントを得ること」に移りつつあることが見て取れた。

こうした変化は、事業活動を通じたサステナビリティへの貢献や、ESG経営へ向けて花王が大きく舵を切り、企業として社会課題解決と価値創造領域の拡大を目指す姿勢を明確にしてきたことと、根底ではつながっている。

花王社会起業塾は、花王に勤める社員が、通常の事業とは異なる文脈でありながら、社としての経営方針やサステナビリティへの志向性強化を感じる場としても機能してきた。そして何より社員が社会起業家のアントレプレナーシップ精神に触れ、社会課題に対する社員の感度を高め、学びを得る場として機能してきたといえよう。



2. 花王社会起業塾のこれから

10年にわたる積み重ねを踏まえて、花王社会起業塾に今後、期待されることは何だろうか。
二つの視点から今後の展望を述べたい。

(1) 培ったエコシステムを集合的な変化に活かす

一つは、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)な変化に活かしていくことだろう。

花王社会起業塾の10年は、多くの若者のチャレンジを支えた。卒塾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見せた者もいる。

今後は、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、すなわち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同士が相互に協力しながら共通の課題解決に取り組み、イノベーションにつなげていくという試みに、積極的かつ意図的に取り組んでいく必要があるだろう。

すでに海外の助成財団や大学、社会起業家支援に取り組む組織、およびグローバルなネットワークでは、こうした取り組みが進められており、その実践から学べることも多い。

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。輩出された花王社会起業塾の卒塾生たちは、単体として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。そうした起業家と、起業家の周りで育まれてきたエコシステムは、花王がこの10年間で培ってきた、社会と共有すべき財産であり、大切な蓄積だといえる。

10年間の積み重ねによって培われたエコシステムを、引き続き社会と共有しながら集合的かつ共創的な変化につなげることは、次の10年でチャレンジすべき、最大のテーマだろう。その際には花王が持つ革新的技術を社会に実装していく観点や、自社の持つ人材を含めたりソースを最大限に活用し、持続可能な社会の実現に向けたイノベーションを創出していく視点が欠かせない。このことは、花王の企業価値の向上や、新事業領域の創造に必ずつながるチャレンジとなるだろう。



(2) 挑戦の文化を、より強く広げる機会をつくる

もう一つは、花王が目指す、イノベーションを創出するための人材の育成・投資や、部門や国、組織を越えた共創に欠かせない「挑戦の文化」を、花王社会起業塾が10年の月日をかけて作り上げてきたエコシステムを活かしながら強化していくことだろう。

花王社会起業塾の誕生から10年となる節目の年は、世界的なパンデミックにより、社会のあり方そのものが、大きく転換した年でもあった。この節目の年に、花王は「未来の命を守る」を軸とした中期経営計画「K25」を公表した。

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「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材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。

花王社会起業塾に限らず、2000年代前半からグローバルに積み重ねられてきた社会起業家の実践とその成長から学べることは、「人間が、自ら持つ多面的な価値や可能性を理解し、アントレプレナーシップを発揮することこそ、ソーシャルイノベーションを生み出す原動力になり得る」という事実である。

同時に、社会課題が生まれる社会システムを構造として理解し、そのシステムの一員としての自己を自覚した上で、より良い社会の構築に向けて能動的に行動することもまた、ソーシャルイノベーションの創出に欠くことのできないファクターだということである。

イノベーションは、決して遠くにあるものではない。個々の生活者のニーズと、求められる次の社会のあり方との照らし合わせによって生まれる。特に現在のように、変化の大きな社会の最中にあるのは、実現したい未来のあり方そのものを、社員が「個」として理解・納得したうえで、自らがイノベーションの担い手になることが求められる。

大切なことは、そうした「一人ひとりが持つ内なるアントレプレナーシップ」を発揮できる環境を整えること、そして実践を通じてフロンティアを切り開き、自ら変革の担い手となることにほかならない。

その機会として、社会課題の最先端に位置する社会起業家とのコラボレーションは、企業が自らの変革を促し、持続可能な社会に欠かせない企業へとシフトするうえでも、そうした変革をけん引する人材を育成・輩出するうえでも、絶好の機会となり得るのである。

3. 変革をどう促していくか

それでは、花王社会起業塾として培ったエコシステムを活かしながら、社会と企業のさらなる革新を生み出すために、必要とされることは何だろうか。二つの観点から展望を述べ、レポートを終えたい。

(1) 異なる環境・背景にある他者との対話

花王が掲げる「豊かな共生世界の実現」の前には、複雑な社会課題が多く立ちはだかっており、企業単体でも、社会起業家だけでも、政府だけでもその目標は達成できない。実現のためにはセクターを越えた協力関係を築くとともに、相互に学び、アイデアと価値を共有しながら前進する必要がある。

その際に重要になるのは、「異なる環境・背景にある他者との対話」だろう。そして、対話を通じて、自らが抱える固定概念を取り払い、社会的なニーズを正面から捉えること、それらを通じて、これまでになかった市場理解や顧客理解を進めること、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だろう。

背景や属性、社会的文脈の異なる他者の行動原理やメンタリティを理解することは、誰にとっても難しさを伴う。

しかし固定概念を取り払い、大きな目的を共有できれば、他者との協働は多くの驚きと発見、アイデア、革新的なサービスやプロダクトの創出につながり得る。

2000年代に入り、企業とソーシャルセクターとの関係性は大きく変化した。一般に環境破壊や人権侵害の「加害者」と見なされがちな企業と、それを批判する側にあったNPO/NGOがそれぞれの立場を越えて、個として課題に向きあい、内省と対話・共有を繰り返すことでともに変容し、経済的な成長と社会的なニーズの双方を満たすプロジェクトを生み出してきた例が国内外を問わず数多く登場している。

またエグゼクティブ層や専門職層、あるいは将来の中核的人材候補を社会課題解決の現場に誘導し、実践と対話を通じて社会システムの構造的欠陥と自己のメンタリティや認知バイアスを変容させることを目的に、越境学習やクロスセクター型のインターン、協働的なサービス開発に取り組む例が増えつつある。

日本においても、こうした取り組みは広がり始めている。社会起業塾イニシアティブで花王と同じくオフィシャル・パートナーの立場にある

NECでは、2016年に「NEC社会価値創造塾」を創設し、経営幹部候補や若手の中核人材を社会起業塾のメンターが取り組む実践の場に送り出し、学びの機会を得るチャレンジをスタートした。

社会システムの構造的変容を学ぶ観点において、社会課題解決とのためのコラボレーションは、多くの実践知をもたらしてきた。ビジネスセクターとソーシャルセクター、ガバメントセクターの人材移動が激しく、いわゆる「リボルビングドア（回転ドア）」※1が機能している米英においては、ビジネススクール等のリーダー層の教育・育成機会を通じて、こうした知見がセクターを越えて共有されてきた。

人種や宗教、価値観や慣行、行動原理などの多様性はもちろん、時には鋭く対立する利害関係や敵対意識が存在する中で、いかに対話を重ね、固定概念や無意識の前提を手放し、協働に向かうのか。こうした知見は、全世界に拠点を持ち、背景も思想も異なる社員や調達先を抱えるグローバル企業にこそ求められる、新しい形のリーダーシップであり、組織経営に向けた学びへとつながっている。

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」の入り口に当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つくりだすことが必要だろう。

※1 ここでいう「リボルビングドア（回転ドア）」とは、ビジネスセクター、ソーシャルセクター、ガバメントセクターといった異なるセクター間を、人材が行き来し、働くさまを指す。回転ドアのように常に人材が流動することで、知見や専門性、人脈やネットワークがセクターを越えて行き来する様子を例えた表現。また個々のビジネスパーソンがキャリア形成を図る過程で、ビジネススクールをはじめとした高等教育機関での学び直しを経るケースがみられ、教育の場を通じて課題解決の手法の共有が進むこと、あるいは個々のビジネスパーソンが持つ社会認識の多層化やアップデートが図られていることを、ここでは念頭に置いている。



(2) 実践を通じた価値創出

もう一つ重要なことは、実践を通じた価値創出にチャレンジすることだろう。

再び花王の中期経営計画K25に戻りたい。K25では“Sustainability as the only path”を掲げている。これは、「サステナビリティ以外の退路は絶つ」という、企業倫理とサステナビリティ実現に向けた花王のコミットメントを表す。

またSDGs達成に向けたコミットとして掲げられた「持続的社会に欠かせない企業になる」という方針は、社会的課題解決に向けて前進しながら、経済発展の両立を果たす企業としての姿勢を明示している。ここにもまた、サステナブル自走社会をリードすることで、事業を発展させるという強い意志がにじみ出ている。

こうした思想を体現する取り組みとして、花王ではすでに、産・学・官の立場を越えて、志を同じくする、さまざまなパートナーとの協働が始まっている。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、その取り組みはさまざまである。今後期待されることは、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である。

その際の実践の形としては、パートナーシップに基づくプロダクトやサービスの開発や業務提携、大企業ならではの知名度やネットワークを活かしたアウトリーチの支援、リスクマネーやペイシエント・キャピタル（忍耐強い投資・資本）^{※2}の提供、協働先の成長支援と自社の人材育成を兼ねた、経営人材の派遣など、さまざまな形式が考えられる。

海外においては、事業会社や富裕層、ファミリーオフィス、助成財団などが、社会面と財務面の双方で成長が見込まれるソーシャルベンチャーに投資を行う例が活発になっている。グローバル消費財企業においても、

社会起業家と協働してのオープンイノベーションや社会的価値の共創（CSV）に取り組みが進んでいる。

日本においても、日本ベンチャーフィランソロピー基金（JVPF）^{※3}などの、大規模かつ複数年にわたる資金支援と経営支援を行う先行例が登場しており、その中には花王社会起業塾の卒業生も含まれている。

ソーシャルイノベーションとは、成果（outcome）だけでなく、プロセスをも含む。（1）で記した「対話による変容」の先には、実践を通じた価値創出があるべきであり、その創出プロセスもまた、企業と社員の変化と成長を促す力をもつ。10年間の実践を経て、花王社会起業塾は、こうした実践を通じた価値創出に向かうタイミングに至っているといえよう。

自己との対話、社会との対話、挑戦の歓迎、多様な主体との協働といったエッセンスは、社会起業塾が重視してきたキー概念そのものだといえる。またそれは、人とエコシステムに着目し、10年にわたり社会起業塾に投資を続けてきた、花王の財産でもあるといえる。

こうした蓄積を、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、またそのチャレンジを社会の対話の中で磨き、社会起業家を含むさまざまなパートナーとともに実践へとつなげることは、花王が創業以来、脈々と受け継いできた「豊かな生活文化の実現」という精神と、根底でつながるものだと考えられる。

※2 ここでいう「ペイシエント・キャピタル」とは、短期的な財務面での利益ではなく、長期的な観点から、財務的利益と社会的利益の創出を目指し、ソーシャルベンチャーに提供される資本を意味している。

※3 ベンチャーフィランソロピーとは、社会課題の解決を目指す組織に対して、経営的支援と資金の支援を統合的に提供し、経営全体へのコミットメントを伴いながら、社会課題解決に向けたインパクト拡大を目指す組織を指す。2013年に誕生した日本ベンチャーフィランソロピー基金（JVPF）では、1件あたり数千万円程度の複数年にわたる資金提供を行いながら、ソーシャルベンチャーの成長を支えており、支援先の一つに、花王社会起業塾の卒業生であるCFC（詳細は第3章の事例を参照）と、横浜社会起業塾の卒業生である株式会社AsMamaがある。

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）



【読者の方へ】

社会起業塾の「インパクトレポート」は、花王社会起業塾にフォーカスした「花王版」と、花王社会起業塾を含む社会起業塾イニシアティブ全体を対象とする「全体版」の2種類があり、本レポートは、花王版にあたります。全体版をお読みになりたい方は社会起業塾イニシアティブのウェブサイト（URL：<https://kigyojuku.etic.or.jp/>）より「社会起業塾イニシアティブ インパクトレポート」をご参照ください。

（※本レポートは、10月12日改訂版です。）

本レポートに関するお問い合わせ先：
incu@etic.or.jp（NPO法人ETIC、社会起業塾イニシアティブ事務局）



花王社会起業塾 インパクトレポート
10年間の軌跡と成果を振り返る

発行：花王株式会社・NPO法人 ETIC.
執筆・監修：株式会社 風とつばさ
発行年月：2021年9月

kao

ETIC.

風とつばさ