

**内閣府委託調査**

**平成 27 年度 マネジメント人材育成支援に関する調査**

**(経営戦略)**

**最終報告書**

平成 28 年 3 月 18 日



**ETIC.**  
Entrepreneurial Training  
for Innovative Communities

特定非営利活動法人エティック(ETIC.)

## 最終報告書（目次）

<b>1. 調査目的・実施概要</b> .....	<b>4</b>
1.1 本調査の背景・目的.....	4
1.2 本調査の実施概要 .....	6
1.3 伴走型支援の類型・特徴 .....	7
1.4 研修のデザインと意図 .....	10
1.5 講師・メンター・コーディネーター紹介 .....	14
<b>2. 参加団体について</b> .....	<b>19</b>
2.1 参加団体概要.....	19
2.2 事前アセスメントまとめ .....	20
2.3 各団体の課題概要 .....	23
<b>3. 調査の結果</b> .....	<b>30</b>
3.1 経営戦略領域における伴走型支援の要諦.....	30
3.2 伴走支援の役割① 適応のサイクルを回す .....	33
3.3 伴走支援の役割② 経営者の成長を促進する.....	35
3.4 効果的な伴走支援を行うために有効な視点 .....	36
3.5 エコシステム型の伴走支援の可能性 .....	38
<b>4. 研修の実施内容</b> .....	<b>39</b>
4.1 事前コーディネーター面談.....	39
4.2 第1回集合研修.....	44
4.3 第1回コーディネーター面談.....	56
4.4 第2回集合研修.....	60
4.5 第2回コーディネーター面談.....	70
4.6 第3回集合研修について .....	73
<b>5. 研修事後フォローについて</b> .....	<b>80</b>
5.1 事後アンケート・フォローアップ面談実施概要 .....	80
5.2 事後アンケートの結果 .....	81
5.3 フォローアップ面談の結果.....	92

<b>付録1 集合研修関連資料</b> .....	<b>94</b>
6.1 第1回集合研修関連資料 .....	95
6.1.1 第1回集合研修プログラムガイド .....	95
6.1.2 講義資料「ビジョンを計画に落とし込む、事業計画の作り方」 .....	108
6.1.2.1 講義内容説明資料 .....	109
6.1.2.2 事業計画書雛形 .....	118
6.1.2.3 ディスカッションシート .....	132
6.2 第2回集合研修関連資料 .....	137
6.2.1 第2回集合研修プログラムガイド .....	137
6.3 第3回集合研修関連資料 .....	141
6.3.1 第3回集合研修プログラムガイド .....	141
<b>付録2 参加団体紹介資料</b> .....	<b>144</b>
7.1 事前アセスメントシート評価項目 .....	145
7.2 NPO 法人 e-Education .....	146
7.2.1 団体紹介資料 .....	147
7.3 株式会社空から蝶 .....	155
7.3.1 団体紹介資料 .....	156
7.4 ちえぶら .....	160
7.4.1 団体紹介資料 .....	161
7.5 NPO 法人ファザーリング・ジャパン関西 .....	175
7.5.1 団体紹介資料 .....	176
7.6 NPO 法人 ReBit .....	180
7.6.1 団体紹介資料 .....	181

# 1. 調査目的・実施概要

## 1.1 本調査の背景・目的

昨年度と同調査でも提案させていただいた通り、共助の活動の重要な担い手であるNPO等が「経済的に自立」し、その「活動を継続的に発展」していくためには、経営層のマネジメント能力の強化が必要である。具体的には、団体のミッション・ビジョンの実現に向けて、経営資源をマネジメントし、社会的なインパクトや成果を実現していく能力である。

今回の調査においては、NPO等の本来の存在意義である社会的なインパクトの創出や課題解決を成し遂げる為の基盤となるマネジメント能力の強化について、「伴走型支援」を実施し、その成果や課題を報告していくこととしたい。

伴走型支援に10年以上取り組み、一定のノウハウを有する私たちETIC.としては、伴走型支援の特性やその実施にあたっての要諦が今回の調査を通して改めて整理され、NPO等を支援する組織・団体を中心に共有されていくことが、共助社会の実現に資すると考えている。

尚、研修参加対象となるNPO等については、創業期を経て、成長・拡大期へと移行する団体から募集する。これは、マネジメント能力の開発が最も必要な段階を対象とすることで、成長・拡大期への円滑な移行を支援する為である。

### 【参考資料】NPO等の成長ステージ

#### NPO等の支援においては、ステージの違いを踏まえることが重要

 組織・事業の課題や、起業家に求められるマネジメント能力は、ステージにより異なる。しかし、日本ではこうした違いを踏まえた支援はほとんど行われていない。特に、成長・拡大期へのステージアップに向けた支援については、まだまだこれから。

#### 【今回の調査対象の提案】

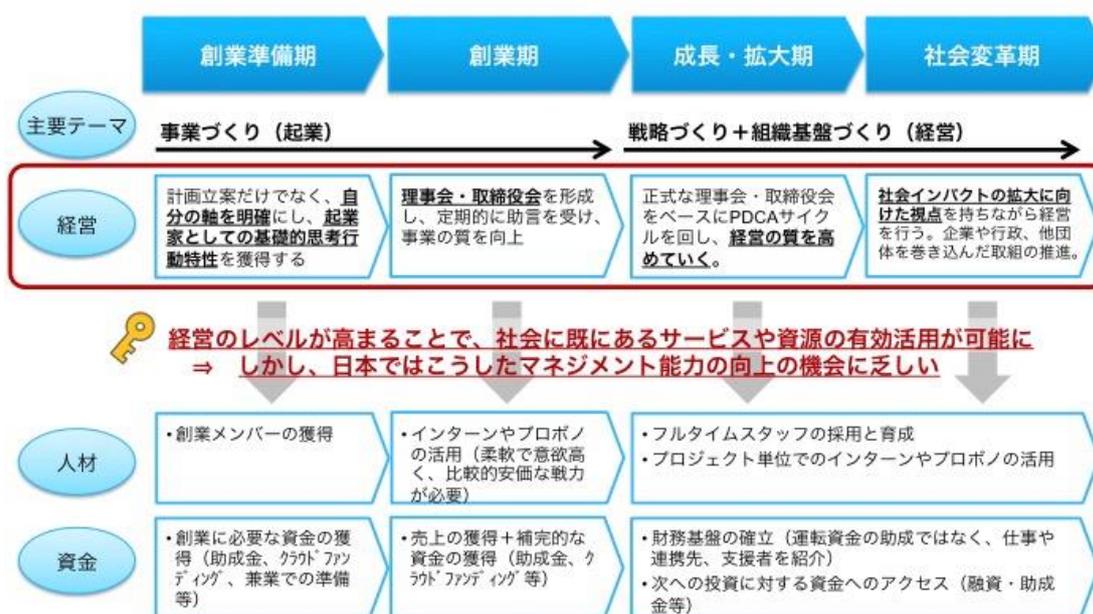
成長・拡大期への円滑な移行支援及び、その前段階にあるNPO等のマネジメント能力開発



Copyright(C) ETIC. All rights reserved

現在、日本においては、内外の経営資源（ヒト・モノ・カネ等）をマネジメントする能力の開発に対する講座や知見の共有はほとんどなされておらず、マネジメント能力の不足を原因に伸び悩んでしまう団体が多数見られる。特に、成長・拡大期への移行において、経営者はリーダーシップの発揮や困難な意思決定を日々求められるが、継続的に支援・指導してくれる理事やメンター、コーチ等がいるというケースは稀である。結果、最適な判断・意思決定が出来なかったり、経営者として壁に当たったりすることが多く見られる。こうした状況を突破していくためには、集合研修に「伴走型支援」を組み合わせることは非常に有効であると考えている。

**【参考資料】 ステージ別の課題整理**  
**経営資源活用の鍵となるのは、「経営・マネジメント能力」の強化**



Copyright(C) ETIC. All rights reserved

## 1.2 本調査の実施概要

「伴走型支援」の仕組みや効用、ノウハウについて改めて整理・検討するため、集合研修と伴走型支援を組み合わせた研修プログラムを実施し、そこから得られた知見や示唆を報告書に取りまとめることとした。

今回の研修を実施する上での前提として、定型化された講義を実施する形ではなく、各団体が抱える生の課題を事前にヒアリングした上で、集合研修を設計し、ETIC. コーディネーターによる伴走型支援を組み合わせる。顕在的な課題だけでなく、経営者自身が気付いていない潜在的課題も取り扱うことが、「伴走型支援」における非常に重要な役割であると考えられるからである。

### <研修実施概要>

- 研修実施主体： NPO 法人 ETIC.
- 研修参加者： NPO 法人等 5 団体の代表及び経営層（1 団体あたり 2 名×5 団体）
- 伴走型支援実施期間： 2015 年 11 月から 2016 年 3 月
- 研修のテーマ：
  - ①事業の成長・拡大に向け、数字も含めた中長期ビジョン・事業計画を作成する
  - ②経営者としてこれから求められるスキルやあり方について学ぶ
  - ③次のステージに進むためにクリアすべき課題を明らかにし、取り組む
- 研修会場： 金沢工業大学大学院 虎ノ門キャンパス  
（一部「赤坂・溜池・虎ノ門・永田町」会議室）

### <研修参加団体基準>

成長・拡大期への移行段階にある NPO 等の経営層の参加を促す為に、下記の条件を設定して告知・参加者募集活動を実施した。

- 目安として有給職員 2～10 名あるいは年間予算 1,500 万～8,000 万円
- 経営層（代表、事務局長等のマネジメントクラス）含め 2 名参加
- 全 3 回の集合研修にすべて参加可能であること
- NPO 法人、一般社団法人等、法人格は問わない

### 1.3 伴走型支援の類型・特徴

本調査において伴走型支援について取り扱う上で、その定義を下記の通り設定する。

＜今回の調査における伴走型支援の定義＞

- NPO等の経営支援経験のある伴走者の存在、介入によって、経営メンバーが認識している課題のみならず、潜在的な課題やその本質・真因を把握・認識し、対応すること。
- 講座や研修の形式で提供される支援（コンテンツに規定された支援）も有効活用しながら、組織や事業、経営メンバーが抱える非定型の課題解決に対する支援（現場での課題解決を志向する支援）を行うこと。
- コンサルティングのように事業課題の解決のみに関与するのではなく、起業家本人の成長支援に関与すること。具体的にはリーダーシップや内面の課題意識を活かしつつ、起業家本人が社会ニーズを正確に認識した上で事業推進や課題解決が出来るように支援していくこと。

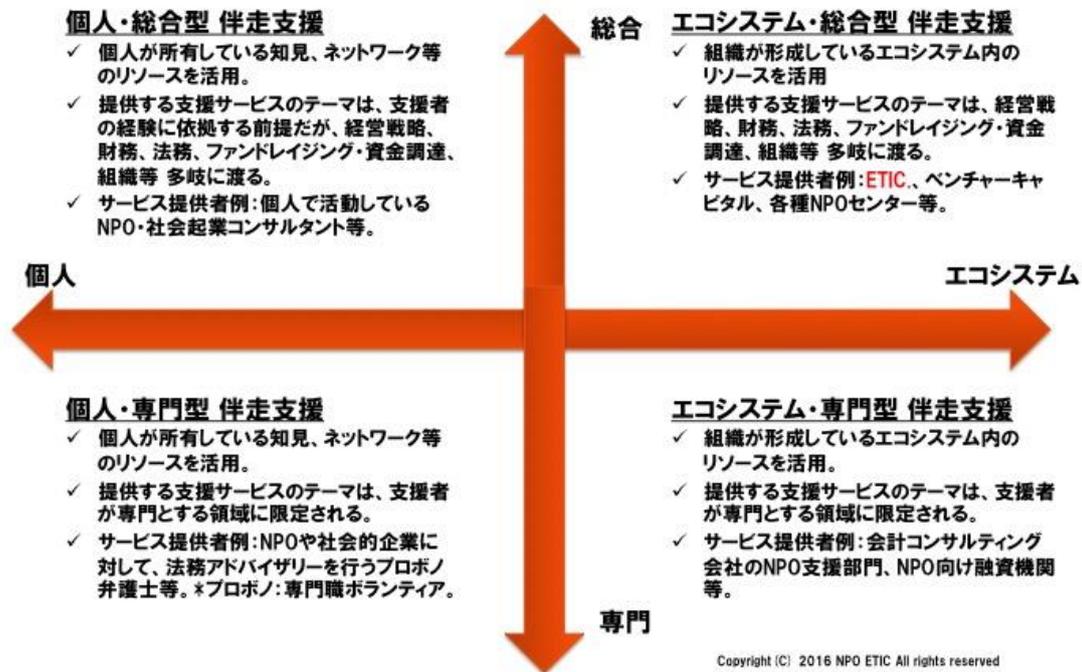
なお、一般的に伴走型と呼ばれる支援は、その実施主体と実施サービスの領域により、以下のように分類が可能と考える。分類の観点としては、「個人／エコシステム」という支援者の形態軸と、「総合／専門」という支援のサービス領域軸で整理する。どの類型が優れているということではなく、NPO等のニーズに応じ、多様な類型の伴走型支援が社会的に広がっていくことが重要である。

＜伴走型支援の類型について＞

- 個人・エコシステム軸：支援者が、独立コンサルタントのような個人の形態か、多様なセクターにまたがる起業家・実務家・専門家等のメンバーやアドバイザーと有機的に連携したエコシステム（起業家を支援する為の生態系）を活用して支援を行うかという点が違いである。
- 総合・専門軸：支援者が取り扱う領域が、経営・事業全般にまたがる総合的なものなのか、資金調達や財務等、ある専門の特定の分野に限定されるものなのかという点が違いである。

今回の調査においては、専門性を持つ個人をメンターとして招いて「総合・エコシステム型」の伴走支援を実施し、その具体的な仕組みや効用、ノウハウを整理ならびに可視化している。（尚、この類型は、支援の特性を示すものであり、支援の優劣を定めるものではない）

## 【参考】伴走型支援の類型(総合・専門、エコシステム・個人)



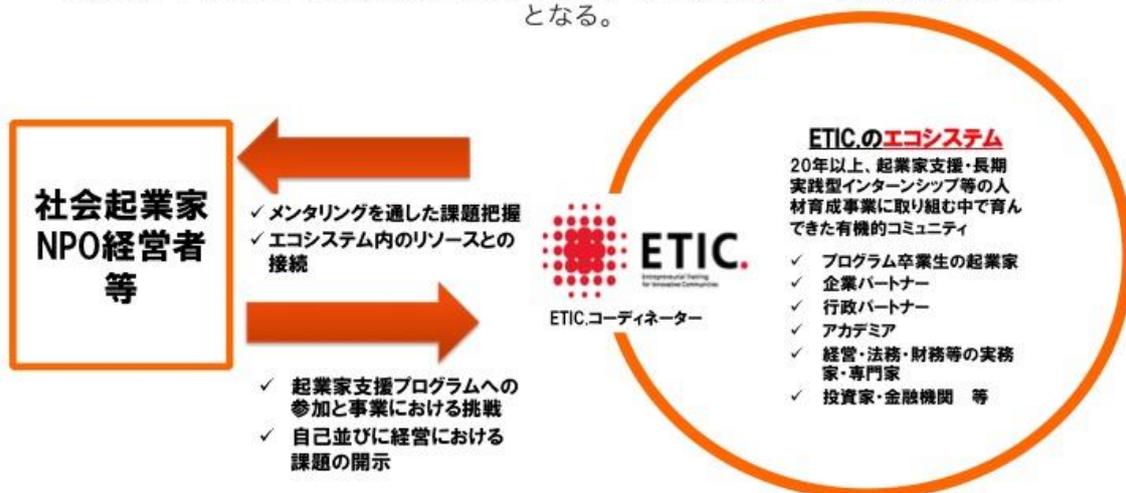
上記の図に表した通り、「エコシステム・総合型」の伴走型支援においては、受益者である社会起業家・NPO 経営者の顕在的・潜在的な課題を把握し、エコシステム内に存在するリソースをフルに活用することで総合的に課題解決を行っていく。

こうした伴走型支援を行うには、コーディネーターの役割が非常に重要になる。

## 【参考】ETIC.が実施する伴走型支援 (エコシステム・総合型)

### エコシステムを活用し、特定のテーマに限定されず、総合的な課題解決を支援

ETIC.コーディネーターが、社会起業家・NPO経営者が顕在的・潜在的に抱えている経営やリーダーシップにおける課題を把握し、「エコシステム」に蓄積されている人的資源とのマッチングを行うことにより、総合的・多岐に渡るテーマの課題解決が可能となる。



Copyright (C) 2016 NPO ETIC All rights reserved

## 1.4 研修のデザインと意図

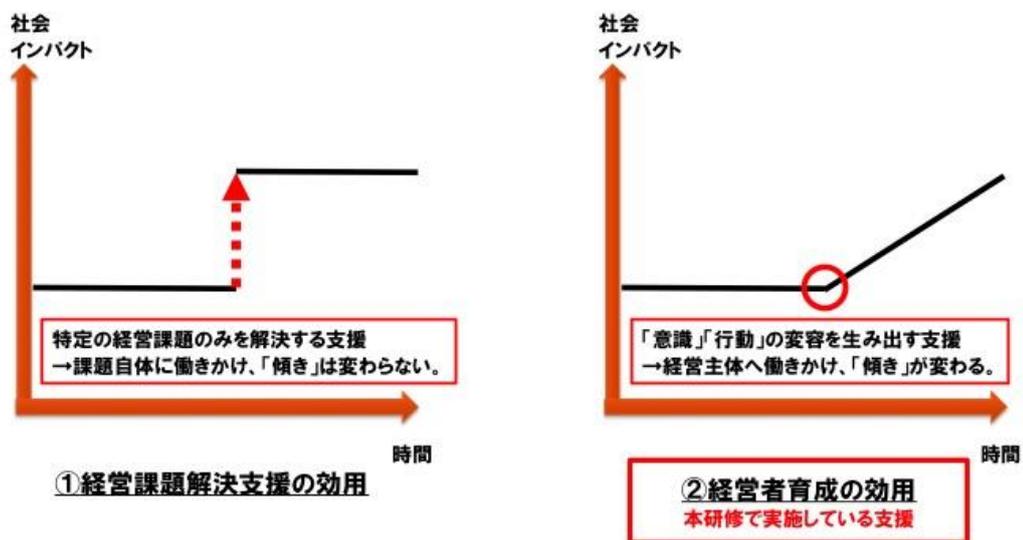
本研修においては、専門家講師による講義ならびにメンタリングで構成される集合研修と、コーディネーターによる伴走支援を組み合わせる。この全体設計の意図としては、「社会企業やNPOの事業計画を直接改善することではなく、経営者の育成を通して社会課題の解決を目指す」という考え方が基軸になっている。

下記の図表に示した通り、外部の支援団体が経営者の支援を抜きにして直接特定の経営課題に介入する手法には限界がある。変化が激しく複雑性の高い社会において支援の効果を長期的に最大化するには、社会課題を解決する経営者本人の意識と行動を、社会的インパクトを生み出し、大きくする方向に変容させることであるとする。

※事業・経営コンサルティング等の支援の必要性を否定するものではなく、ここでは、まず経営者の意識・行動の変容を優先し、その上で経営課題解決支援が行われる形が効果が高いという仮説を提示している。

### 【参考】継続的に社会インパクトを生み出す為の経営者育成の必要性

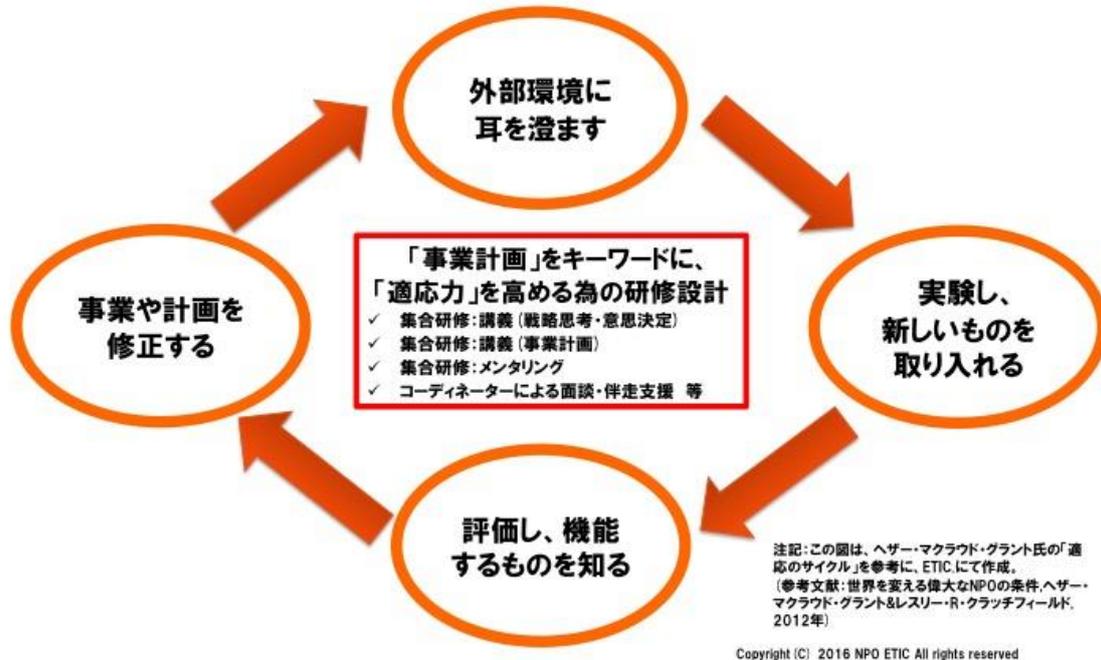
社会情勢の変化に適応し、継続的にインパクトを生み出す為には、まず経営者の「意識」「行動」の変容を生み、グラフの「傾き」を変えていくことが重要。



Copyright (C) 2016 NPO ETIC All rights reserved

上記の考え方が必要となる背景として、社会課題を解決する事業においては、社会情勢に適応しながら事業・サービス展開を行う必要があるという実情がある。その状況を踏まえ、本研修においては、「社会企業やNPOの適応力」を高めることを基本方針として各コンテンツの企画・設計を行った。

## 【参考】本プログラムにおける基本的な研修設計思想



本研修では、集合研修とコーディネーターによる伴走支援を組み合わせる際に、上記の適応サイクルを回していくことを踏まえたプログラム設計を行った。参加者は、日々の現場での活動を通して、また、集合研修の場において、数多くのインプットを得ることになるが、経営という複雑系のテーマを扱う以上、インプットの中には一見相互に矛盾するものや、その場では解釈が難しいものもあり、消化不良を起こすことが多い。その状況において、コーディネーターが継続的に伴走することで、消化不良となった事象を、自らにとって有用な知恵に転換していくことが可能になる。

コーディネーターの伴走支援の具体的な内容としては、事業相談を目的とする面談や現場支援（月1～2回）を行い、計画の実行支援を担当するほか、参加団体の相談事等にタイムリーに対応する役割を担う。担当するスタッフは、必要な訓練を受け、NPO 経営者・社会起業家支援における業務経験を豊富に有する。「集合研修で学んだ内容を現場にどう反映させるか?」「数多くの課題のうち、最も重要なものは何か?」など、起業家だけでは客観的に考え、判断することが困難な問いに対し、コーディネーターが粘り強く一緒に向き合うことにより、起業家の学びと成長を促進させる。

また、今回の研修においては、コーディネーター個人の力量や経験のみに依存することなく、より多角的な観点を取り入れ、伴走支援をよりきめ細かいものにする為に、1 団体につき 2 人の ETIC、コーディネーターと 1 人のベテランスタッフを配置し、伴走対象団体

の課題や支援策について適宜検討しながら支援を実施した。

## 【参考】研修におけるコンテンツ及びその企画意図

コンテンツ	企画意図
①事業計画の作成・ブラッシュアップ	・創業期を抜けた、あるいは抜けつつある時点において、改めて事業の言語化・数値化を実施し、社会インパクトを出す為の「方向付け」を行う。
②事前アセスメントシート	・経営者、中心メンバーが把握している課題(特に顕在的なもの)や、団体の全体観を整理 & 情報共有し、伴走支援の基盤をつくる。
③事前コーディネーター面談	・事前アセスメントシートをもとに、各団体が置かれている状態を総合的に把握し、第1回集合研修の議題設定の精度を上げる。(加えて、潜在的課題を把握する第1ステップとなる。)
④講義:決める力の鍛え方	・活動の幅が広がってきたフェーズにある組織に対して、チームの力を活用して、大戦略や大きな方向性を改めて考えていく為のマインドセットを醸成する。
⑤講義:ビジョンを計画に落とし込む、事業計画の作り方	・第1回集合研修において、しっかりと時間を取り、一旦事業計画を作り切ることによって、今後伴走支援を行っていく為の基盤をつくる。
⑥メンタリング	・団体の外部者であるメンターから、インプット・フィードバック・問いを受けることによって、事業計画のブラッシュアップや実行課題を明らかにしていく。
⑦コーディネーター面談・伴走支援	・各集合研修と集合研修の間にコーディネーター面談を実施。現場で実践すべき行動を起こすベースメーカーとして、また、意識変容を生むサポーターとして機能。
⑧チーム(2名)での参加	・各団体ともに、今後チームを作っていくというフェーズにある中で、リーダーと中核メンバーの定着・関係性深化を目指すとともに、研修で決定した事項の実行速度の向上を期待。

Copyright (C) 2016 NPO ETIC All rights reserved

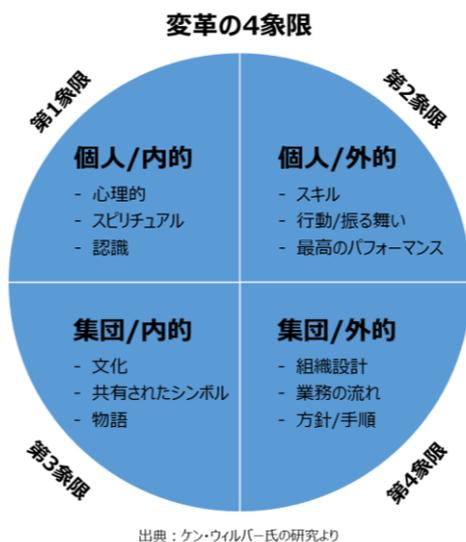
### 全3回の集合研修と、コーディネーターによる伴走支援

日程	内容
2015年10月下旬	事前ヒアリング / アセスメントシートの作成
2015年11月28日(土) 14時 ~ 11月29日(日) 17時	<b>第1回集合研修 事業計画をつくろう</b> <ゴール> 事業/組織の現状や重点経営課題が整理され、ビジョンから落としこまれた事業計画の素案ができています。
2015年12月上旬	コーディネーターとの面談 等
2015年12月19日(土) 14時~19時	<b>第2回集合研修 事業計画をブラッシュアップしよう</b> <ゴール> メンターや他の参加者からのフィードバックを受け、事業計画が進化している。
2016年1月下旬	コーディネーターとの面談 等

<p>2016年1月30日（土）</p> <p>14時～19時</p>	<p><b>第3回集合研修 実行課題を明らかにしよう</b></p> <p>&lt;ゴール&gt;</p> <p>事業計画を実行に移していくための工夫やアクションが明確になっている。</p>
-------------------------------------	---

起業家・経営者の内面へのアプローチを意識した研修デザイン

昨年度の調査を経て、「個人-集団」「内的-外的」の2軸からなる4象限のすべてに統合的にアプローチすることの重要性を再確認した。



既存の研修では外的な側面(個人のスキル・能力や組織設計)のみを取り扱うものが多いが、今回の調査は昨年同様にこうした4象限を統合的に取り扱うことで、経営者や組織の本質的な進化を促していった。具体的には、メンター・コーディネーターの研修参加者への関わり方全般につき、4象限全体を総合的に俯瞰しながらご支援頂ける外部メンターの方々にご協力頂きつつ、コーディネーターに関しても、上記のポイントを踏まえて伴走支援が可能な者を配置するのはもちろんのこと、ベテランコーディネーターを交えた複数人で適宜支援体制を検討しながら

ら伴走支援を実施した。

また、今回の研修の主なテーマは「事業計画」という外的側面が強いテーマであるものの、内的側面へのアプローチを行う為に、集合研修毎に「チェックイン」「チェックアウト」という対話の時間を設けた。

## 1.5 講師・メンター・コーディネーター紹介

本調査においては、ETIC. コーディネーターのみならず、事業計画策定や財務、経営戦略、組織戦略等、「成長・拡大期への移行」を達成する為に、ベンチャー経営支援、財務会計、コンサルティングの分野で豊富な経験を持つ専門家講師の方々に、講師・メンターとしてご協力を頂いた。

### <専門家講師・メンター紹介>

杉浦 元氏

(株式会社コンコードエグゼクティブグループ 取締役 COO)

1970年生。千葉県出身。早稲田大学理工学部在学中より起業し、携帯電話の販売やセミナー運営を行う。同大学卒業後、数多くのベンチャー企業の取締役を兼務し、経営企画、資本政策、マーケティングなど、ベンチャー企業の成長支援を行い、複数企業の設立から上場、エグジットに携わる。2008年にコンコードエグゼクティブグループの設立に参画し、取締役COO就任。コンコードアライアンスの事業を統括し企業間の提携やM&Aの仲介業務を行うほか、自身の経験を生かしてベンチャー企業の採用支援と、ベンチャーを目指す相談者の方を中心にキャリアコンサルティング業務を行なっている。



樋口 哲朗氏 (樋口公認会計士事務所 代表)

大手監査法人で約20年間勤務。外資系企業や日本の金融機関の監査・アドバイザー業務を行う。その間、ロンドン出向を経てパートナーとなる。その後、企業会計基準委員会で専門研究員として務め、その後、完全独立。現在、上場会社やIPO準備会社の会社社外役員、ベンチャー企業やスタートアップ企業のアドバイザー、さらに、NPOや社会福祉法人の監事も務める。早稲田大会計大学院では講師として国際会計実務を担当する。



三谷 宏治氏

(K. I. T. 虎ノ門大学院 ビジネスアーキテクト専攻 主任教授/グロービス経営大学院 客員教授/早稲田大学ビジネススクール 客員教授)

1964年大阪生まれ、福井で育つ。永平寺町立吉野小学校、松岡中学校、藤島高校、駿台予備校を経て東京大学理科I類へ。同理学部物理学科卒業後、ボストン コンサルティング グループ (BCG)、アクセンチュアで19年半、経営コンサルタントとして働く。92年 INSEAD MBA 修了。2003年から06年 アクセンチュア 戦略グループ統括 エグゼクティブ・パートナー。2006年からは特



に子どもたちを対象にした教育活動に専念。現在は大学教授、著述家、講義・講演者として全国をとびまわる。妻、3人娘と東京・世田谷区在住。K. I. T. 虎ノ門大学院 主任教授、早稲田大学ビジネススクール 客員教授、グロービス経営大学院 客員教授。放課後 NPO アフタースクール理事、NPO 法人 3keys 理事。永平寺ふるさと大使。

#### 壁谷 俊則氏

(ランスタッド株式会社 転職支援推進部コンサルタント)

1995年～2002年、大学在学中に ETIC. に参画。関西事務局の立ち上げを行い、アントレプレナーシップ啓蒙事業、インターンシップ事業に関わる。

その後、独立系ベンチャーキャピタルで投資業務、経営企画業務を経たのち、現在は人材紹介・ヘッドハンティングの世界で活躍中。



#### 小淵 康博氏 (西武信用金庫 業務推進企画部 街づくり支援担当)

2002年4月、西武信用金庫入庫、三ツ原支店配属。法人向け営業を担当。その後立川南口支店、荻窪支店を経て2010年10月 NPO 法人 ETIC. へ出向。ソーシャルビジネスの起業支援に従事。

2012年4月より事業支援部(現、業務推進企画部)に配属となり、街づくり支援担当として商店街支援、自治体関連支援のほか、ソーシャルビジネス分野(西武ソーシャルビジネス成長応援融資「CHANGE」、街づくり活動助成金等)や創業支援等を担当し、現在に至る。



#### 宮城 治男 (NPO 法人 ETIC. 代表理事)

早稲田大学在学中の1993年、学生起業家支援の全国ネットワーク組織として NPO 法人 ETIC. 創設。以来、若い世代が自ら社会に働きかけ、仕事を生み出していく起業家型リーダーの育成に取り組み、これまで約400名の起業家を輩出。1996年より中小・ベンチャー企業や NPO に学生が参画する長期実践型インターンシッププログラムを事業化。

2001年 ETIC. ソーシャルベンチャーセンターを設立し、社会起業家育成のための支援をスタート。以降日本初のソーシャルベンチャーのビジネスプランコンテスト STYLE、NEC 社会起業塾等を手がける。04年からは地域における人材育成支援のチャレンジ・コミュニティ・プロジェクトを開始。現在全国30地域で展開中。2011年からは震災復興支援にも注力し、50のプロジェクトにリーダーを送り込み、コミュニティ再生、産業復興等の支援に取り組む。



## <コーディネーター紹介>



### 加勢 雅善 / ETIC. エコシステム・ディベロップメント マネージャー

大学在学中よりスポーツマネジメントなど研究。03年スポーツ系NPO事業化に参画。経営、人事戦略を担当。05年にNPO法人ETIC.に参画。社会起業塾のコーディネーター、ソーシャルベンチャー・スタートアップマーケットのプロジェクトを手掛ける。パナソニックサポートファンドにてNPO組織基盤強化のテクニカルアドバイザーなども務める。東京都ひきこもり等の若者支援プログラム支援事業選定・評価委員（2011～現在）



### 猿渡 由実子 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部

早稲田大学教育学部社会教育学科卒業。卒業後、制作事務所でインターンを経た後に、情報誌・映画・ゲーム・検索系のメディア・IT会社を転々としながらオンライン内のコミュニティやイベントの企画・制作、デジタルアイテムの販売企画などを担当。フリーランスではECサイト運営やイベント企画・運営を経験。2010年10月よりETIC.に参画。主にスタートアップ起業家向けの場づくり担当。



### 番野 智行 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部 プログラムマネージャー 株式会社番野企画事務所 代表取締役

1977年京都府生まれ。東京大学法学部卒業。2000年よりNPO法人ETIC.にて社会起業家育成プログラムの立ち上げに取り組む。2005年に(株)エイコンに転職、取締役として企業や政府、教育機関等へのコンサルティング業務および同社の経営全般に従事。2010年に独立、現在のテーマは「人材・組織開発を通じた事業開発」。米国CTI認定プロフェッショナル・コアアクティブコーチ(CPCC)。



### 小泉 愛子 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部

神奈川県茅ヶ崎市出身。日本大学経済学部卒。  
水泳に明け暮れた高校時代から一転、心持ちとエネルギー量で周辺を巻き込む出来事に心を奪われ新しい仕組みで社会を動かす場に執着。08年に新卒で人材ベンチャー入社。新規事業立ち上げ、新卒採用に従事。産後、2015年6月からETIC.に参画。



**中村 瑞 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部**

英国バース大学政治・言語及び国際関係学部卒業後。日系リテール会社入社。入社後、東北の農産部にて従事。10年にETIC.と内閣府のコラボレーションで生まれた社会起業家の課題解決を若手社会人リサーチャーが支援するリサーチ・プロジェクトである、ソーシャル・アジェンダ・ラボにてインターンをしたご縁から、13年12月よりETIC.に参画。新規プロジェクト SUSANOO に関わる。



**本木 裕子 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部**

国際基督教大学卒業。卒業後、外資系の消費財メーカーで働いたのち、NPO 法人かものはしプロジェクトに勤務。その後、広報/PR 企業や海外勤務を経て、ETIC.に参画。ソーシャルイノベーション事業部の各種プログラムに携わる。



**山崎 光彦 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部**

三重県出身。日系メーカーで経営管理業務に従事した後、英国マンチェスタービジネススクールに留学。在学中に ETIC. でインターンシップを経験し、「自らの意思で人生を切り拓いていく人を応援する」仕事はとても意義深く、尊いものだと感じる。このご縁をきっかけとして、2015年6月から ETIC. に参画。



**山中 資久 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部**

慶応義塾大学卒業後、人材系の広告代理店に就職。東日本大震災をきっかけに、ETIC. に参画。東北の起業家のもとに有能な人材を送る「右腕派遣プログラム」を担当。約2年半で100名以上のリクルーティングを手掛ける。2014年よりインキュベーション事業部に異動。社会起業塾をはじめ、スタートアップの起業家支援を担当。



**川端 元維 / ETIC. innovate with 代表**

1986年 大阪生まれ。京都にて社会学を学んだ後、カナダにて社会起業家武者修行。帰国後、日系国際メーカーでの法人営業、全寮制学校でのキャリア教育を経験した後、大手教育機関にて、オルタナティブ教育を活用した教育事業企画に従事。現在は、「未来づくりの挑戦者とともに歩み、ともに斬り拓く」をミッションに、未来をつくる組織・個人を対象とした伴走支援や学びのデザイン、協働促進を行っている。

<本研修における他団体との協働・連携>

本件の連携・協働先として、K. I. T. 虎ノ門大学院（金沢工業大学大学院）と連携を行い、研修コンテンツを提供いただいたほか、全3回の集合研修において、無償での会場提供にご協力頂いた。

## 2. 参加団体について

### 2.1 参加団体概要

一般公募や本研修の対象と考えられる団体への個別案内及び、前述の参加基準に基づく選考の結果、本調査事業の趣旨と親和性の高い下記の5団体・10名の参加者が決定した。より精度の高い伴走型支援を実施する為、また、研修で得られた学びを団体の経営・事業運営に迅速に反映する観点から、代表並びにもう1名の経営層の参加を求めた。

団体名	氏名	役職	担当 コーディネーター
NPO 法人 e-Education	三輪開人	理事長	川端、山崎
	薄井大地	事務局長 兼 国内事業統括	
株式会社 空から蝶	道端慶太郎	代表取締役	中村、本木
	ゲレルサイハン・ アリュナー	グローバル担当	
ちえぶら	永田京子	代表理事	小泉、山中
	小宮山智美	事務局	
NPO 法人 ファザーリング・ ジャパン関西	篠田厚志	理事長	小泉、山中
	島津聖	理事	
NPO 法人 ReBit	薬師実芳	代表理事	中村、本木
	松永ゆか	事務局長	

#### ・NPO 法人 e-Education

NPO 法人 e-Education は、途上国で教育支援を行う NGO。

「世界の果てまで、最高の授業を届ける」ことをミッションに、途上国の貧しい子どもたちに、有名な先生たちの授業を DVD にして届けてきた。2010 年に活動を開始し、現在までに世界 10 カ国でプロジェクトを展開。

#### ・株式会社空から蝶

「蝶で人と自然の調和した世界をつくる」（蝶を用いて人と自然の距離を縮めながら植物を育て生物多様性を回復させる）をミッションに、環境教育、地域の植物を用いたバタフライガーデン（蝶を呼ぶ庭）の施工、地域の有用な植物からなる生物多様性の庭づくり、「蝶の旅 エコツアー」等を行っている。

#### ・NPO 法人ファザーリング・ジャパン関西

「笑ろてるパパがええやん！」を合言葉に、子育てセミナーや組織研修の「講演・講座・イベント運営事業」、自治体の子育て支援事業の「企画・契約運営事業」などを開催。笑っているパパを増やし、子育てに優しい、楽しい社会づくりに取り組んでいる。

#### ・ちえぶら

「ちえぶら」は更年期を前向きに捉えた言葉「Change of life」から付けた。更年期からの心と体のヘルスケアを提供し、更年期を迎える女性の健康で豊かな人生をサポートする。更年期は誰もが迎える“期間”のことを言う。4人に1人の女性が更年期障害になるが、ヘルスリテラシーを身につける機会がないことで Quality Of Life を低下させている問題の解決に挑む。ちえぶらは「人生のどんなステージでも心も体も健康に自己実現に誰もが挑戦できる社会」を目指す。

#### ・NPO 法人 ReBit

LGBT（同性愛者や性同一性障害者などの性的マイノリティ）は、約13人に1人。しかし正しい知識/周りの理解の不足などから、LGBTの約3人に2人が一度は自殺を考えるとという深刻な事態を招いており、特に希死念慮が高まる時期は第二次性徴期と言われている。ReBitはLGBTの子どももありのままで大人になれる社会を目指し、教育現場へ出張授業、LGBT成人式などのイベント運営、LGBTの就職活動支援などを行っている。

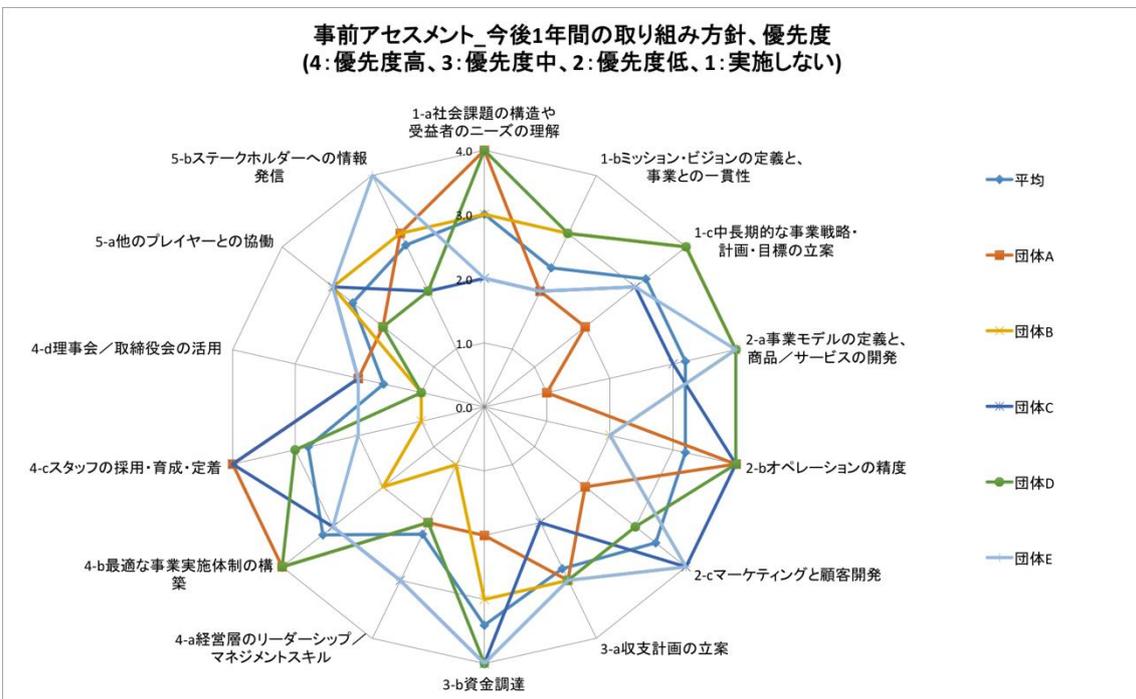
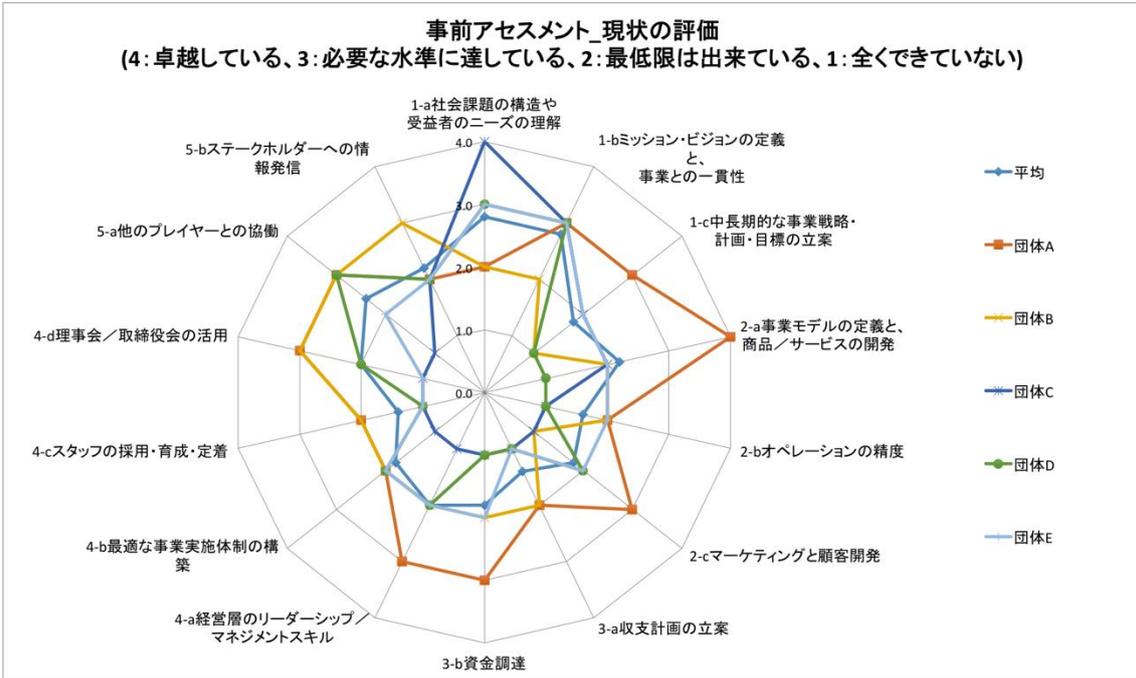
## 2.2 事前アセスメントまとめ

今回の研修を実施するにあたって、参加団体が決定した時点で、全ての団体に対しての事前課題として、「事前アセスメントシート」の提出を課した。この事前アセスメントの目的は、「組織・事業の現状の評価」と「今後1年間の取り組み方針、優先度」について4段階で自己評価し、各団体の経営状態に対する自己認識をコーディネーターに共有することで、第1回集合研修のアジェンダ設定に活用することである。（回答方式は、選択式・記述式の両方。）

<事前アセスメント質問事項>

1. 社会を変える計画
  - 1-a 社会課題の構造や受益者のニーズの理解
  - 1-b ミッション・ビジョンの定義と、事業との一貫性
  - 1-c 中長期的な事業戦略・計画・目標の立案
2. 事業モデル/オペレーション
  - 2-a 事業モデルの定義と、商品/サービスの開発
  - 2-b オペレーションの精度
  - 2-c マーケティングと顧客開発
3. 収支計画/資金調達
  - 3-a 収支計画の立案
  - 3-b 資金調達
4. 組織
  - 4-a 経営層のリーダーシップ/マネジメントスキル
  - 4-b 最適な事業実施体制の構築
  - 4-c スタッフの採用・育成・定着
  - 4-d 理事会/取締役会の活用
5. 協働・連携
  - 5-a 他のプレイヤーとの協働
  - 5-b ステークホルダーへの情報発信

事前アセスメントシートの回答結果については、下記に組織・事業の「現状の評価」と「今後1年間の取り組み方針、優先度」別に、2つのレーダーチャートにまとめた通りである。



## 2.3 各団体の課題概要

事前アセスメントシートの各項目に対して、各団体が自由記述を行った結果は下記の通りである。尚、特定の団体・個人が特定されることのないよう、一部修正を行っている。

### ① 社会を変える計画

#### ▷ 社会課題の構造や受益者のニーズの理解

- 課題の本質や構造、受益者のニーズや取り巻く状況を、調査（アンケート、ヒアリング等）や分析を通して把握し、事業戦略・計画を策定するということではできている。KPI の設定ができていない。今後は、事業を通じた受益者の変化をアンケートで把握すること、KPI を詳細に設計することが急務だと思っている。
- 2014 年に、事業の当事者、受益者となる属性の人々1,014 名にアンケートを実施。そこから見えてきた結果を元に、3 つの柱を立ててプログラムを開発・普及してきた。今後は、当事者を取り巻く周囲の人の声を聞きながら、周囲の人ができるサポートのあり方を作り出していきたい。
- 事業当事者、受益者のニーズは把握できていると考える。他社の取り組みも随時ウォッチしている。しかし、自団体の事業が当事者以外のニーズにどこまで合っているかどうかは不明。事業戦略、計画の部分がまだ弱いため、早急に来年度の事業規模と組織の体制を考える必要があると感じている。物理的な「プラン」に固執する必要はないが、現在の組織の体制を鑑み、事業規模を見直し、スタッフの育成や、組織の継続性を念頭に考える必要があると思っている。しかし、その期間のマネタイズに不安を覚えている。

#### ▷ ミッション・ビジョンの定義と、事業との一貫性

- 自団体のターゲット設定とビジョンメイキングは定義済み。しかしながら、組織全体への落とし込みと腹落ちまでは辿り着いていない。ミッション、ビジョンの実現に向けた、具体的な行動指針まで到達する必要があると考えている。
- ミッションは明確。少なくとも東京では他団体があまり実施していない、当事者支援&支援者支援に特化している。しかし、事業に関して、ミッションで掲げる当事者に対し、どこまでフォーカスできているか、彼らへの接し方などを学んでいるか、安全を考慮しているか等は不明。
- ミッション・ビジョン・事業との一貫性はできているが、ミッション・ビジョンは組織に浸透しておらず、スタッフの意思決定や行動の指針にもなっていない。今後は、

スタッフに浸透するような施策を実施し、浸透度の評価や確認も行っていく。

#### ▷ 中長期的な事業戦略・計画・目標の立案

- 大きな方向性はあるが、中長期的な戦略や計画はない。単年度毎の計画に留まっている。大きな事業戦略、計画をもとにして、中長期的な事業戦略が必要。
- ミッション、ビジョンの実現に必要な数値的目標の設定ができていないため、全ての計画立案ができていない。そのため、中期的な目標設定も行えていない。まずはゴールの設定を明確にしたい。
- 事業戦略・計画が現在の人員体制に合っていない。また、理事内にのみ共有しており、団体全体へ方向性を共有できていない。大きな事業戦略、計画を策定して、そのうえで、中長期的な事業戦略、計画と具体的行動を決めていきたい。

## ② 事業モデル／オペレーション

### ▷ 事業モデルの定義と、商品／サービスの開発

- マネタイズの主力となる事業モデルやコンテンツが未だない。
- 求められたサービスの実現はできているが、自団体からの仕掛けまで実施できていない状況。ミッションに基づいた事業モデルの策定が必要だと考えている。具体的に実施するサービスを明確にしたい。
- 事業の当事者にとって必要なサービスは提供できている。一方で、自団体のミッションをより勢いをもって波及させていくために、当事者の周囲の人たち（会社の人事・家族など）に向けた啓蒙の意味もあるサービス開発が必要だと感じている。当事者だけでなく、その家族や、現在、つながりを持たせていただいている企業にアンケート協力してもらい、必要なサービスを研究・開発する。

### ▷ オペレーションの精度

- 必要なノウハウのマニュアル化ができておらず、特定の人しか動けていない現状がある。データベースなどのIT技術は全く活用できていない。顧客アンケートは毎回実施し評価、振り返りはできている。業務・サービスのマニュアル化、所属者がきちんと活動でき、また常に関わり続けていない人でも業務ができる土台をつくる必要がある。

- 品質の維持について、経験に頼りながら実施しているのが現状。顧客アンケートはとっているものの、改善の仕組み化まではできていない。マニュアルの言語化ができておらず個々の経験や想いに頼っているところなので、自団体に帰属したマニュアル作成を行いたい。
- 事業によってばらつきが生じている。仕組みがないため、スタッフの資質や熱量に依存している。事業評価やアンケート等によって改善する仕組みがある事業とない事業があるため、仕組み化できるものとできないものを識別・優先順位付けして、仕組み化できるものを進めようと思っている。

#### ▷ マーケティングと顧客開発

- 具体的な顧客イメージまで到達できていない。具体的な顧客イメージづくり、ペルソナの設定が必要。
- 事業によってばらつきがある。事業担当者に依存している。より洗練された事業を行えるような体制や仕組みづくりを行う必要がある。
- 現在、事業のコアとなっている講座は半年で約 100 回実施。出張講座が主で、開催先は口コミが 9 割、インターネット経由 1 割。営業はほぼしていない。狙いたい開催先での実施は少ない状態。価格設定がバラバラなので、統一する必要がある。今後は、当事者の活躍推進施策として企業に出向いての出張講座実施に向けて、営業にチャレンジしていく予定。
- 確実に当事者自身と、当事者を支援する人々のもとへ当事者に関する知識を広げたり、理解を深めたりすることができている。営業をしなくても依頼が来る状況になっているため、マーケティング等に着手する優先順位は低いと考える。

### ③ 収支計画／資金調達

#### ▷ 収支計画の立案

- 収支計画の見直しはほとんど行われていない。計画の根拠も弱め。組織の KPI として意識共有もできていない。計画があるのに越したことはないが、収入の入り具合が安定しないため、事前に詳細な収支計画を FIX させる必要はないが、随時見直しをしていく必要があると考えている。

- 単年度の収支計画は策定している。長期的な計画や目標には至っていない。長期的な財務状況を把握できるよう、綿密な収支計画を設定したい。
- 各事業の予算を積み上げ、毎年作成しているが、事業戦略・計画、組織のニーズがあいまいであるため、そのような戦略、計画を反映した収支計画を作成できているとは言えない。戦略に基づいた予算の使い方をする必要がある。

#### ▷ 資金調達

- 優先度が高い部分に関してはできている（大口寄付者、重要顧客、行政との関係づくり）。賛助会員等、中長期的な観点からは不十分で安定的ではない。当事者の方を巻き込み、シナリオ別に予算計画を策定し、予算確保に向けた施策の立案と実施を行おうと考えている。
- もっとも適切な資金調達限を明確化することに対応しきれていない。現段階では、リスクヘッジのため資金調達限の分散を実施しているのみ。長期的には、寄付金や会費収入を伸ばしていきたいと考えているが、当面は事業収益の安定確保が優先。

助成金、企業への研修など活動費を得る工夫はできているが、それらのほとんどは単年度&事業指定系の財源であるため、継続性に欠けている。事業基盤を整えるために使用できる資金を得る工夫が急務。また、お金を稼げるビジネスモデルが確立できていないことも課題。助成金だけに頼らない活動費の確保方法を模索していく。個人寄付をしてくれそうな候補者を見極めていく。事業のマネタイズは急務。

#### ④ 組織

##### ▷ 経営層のリーダーシップ/マネジメントスキル

- 代表がミッション・ビジョンの発信力、プレゼン力、組織・事業の意思決定力を持っている。団体内の行動規範が明確でなく、意思決定がトップ任せになっている（権限移譲ができていない）。しかしながら現状、代表、新任事務局長ともに組織マネジメントに割く時間的余裕がない。まずは新任事務局長の団体理解を深めていく。
- 人材マネジメントが弱い。スタッフは友達感覚でやっている部分がある。誰に何をどの程度任せるか、あるべき組織構造、事業の進捗管理等マネジメント全般が不十分である。組織のマネジメントスキルを高める必要がある。

- 業務に関しては、ほぼ代表1人が担っている状態。ボランティアに手をあげてくださる方はいるがうまく巻き込めていない。団体業務、現場での業務などを、ボランティアやスタッフに徐々に委ね、代表は外部の人の巻き込み、企業への営業や啓発など、事業拡大のために動けるように、組織の基盤を整える必要がある。

#### ▷ 最適な事業実施体制の構築

- 外部の協力者は多い。ただし協力者の本業との兼ね合い上、必ずしも安定したものではない。ボランティア・プロボノがほとんどを占める組織であるため、既存ボランティアのマネジメントと新規ボランティア育成プロセスの体系化、それぞれのボランティアの仕事の切り分けが急務。
- 団体内で活動割合の高い学生スタッフの満足度、コミットメントを高めていく必要があるため、そこにに関わりそうなスキルアップの機会などは設けたい。
- 事業のコアである、講座の開催に関する業務は、ほぼボランティアでまわっている。団体業務に関して関わりたいというボランティアメンバーはいるが、こちらが具体的指示をだせずに活用できていない。業務フローのマニュアル化が必要。個々の力を発揮できるような場、プロジェクトを提供したい。

#### ▷ スタッフの採用・育成・定着

- スタッフ、ボランティア、プロボノ採用の決まったルート、育成制度、評価方法などは特にない。ボランティアの採用、育成のプロセスを整え、ならびに彼らの満足度、コミットメントを高めていく必要があるため、どのようなスケジュール/体制で進めていくかを定める必要がある。
- 人事・評価制度はなく、育成計画もない。特に、長期的にコミットするマネジメント層の採用・育成が不十分である。コアのスタッフは辞めていないが、現場に関わらないスタッフは、時間の流れとともに離れていつている。人的資源管理の制度や施策の実施、特に、マネージャーの要件を定めるとともに、育成を行うことは急務。
- 人事のスタッフはおらず、現場スタッフが業務を兼ねて行っている。団体業務については現在、代表が行っている。現在1名スタッフの採用を検討中。今後はよりスタッフを起用する。加えて、活動に定着してもらえよう、業務をマニュアル化する必要がある。

#### ▷ 理事会／取締役会の活用

- 理事＝内部のメンバーであるため、定期的に外の知見が入ってきたり協力を求めたりしやすい状況ではない。外部の知見が必要な際は都度ミーティングなどを実施するが、それらの知見の蓄積はできていない。構造的により良い方法はあると思われるが団体として重要課題ではないため、今のところ着手するつもりはない。
- 理事会には、経営に必要な人材を登用し、定期的な理事会運営のもと、マネジメントが発揮されている。まずは、団体としての軸をしっかり立てて、そのうえで必要な人材登用を目指すことが必要だと考えるため、今のところ着手するつもりはない。
- 定期的な理事会を月例で開催している。理事は、実際に動いている現場のスタッフメンバーで固めている。今後は、アドバイザーとして医師、助産師、理学療法士、経営者などに、外部から入ってもらうことを検討している。今のところこちらへの着手の優先順位は低い。

#### ⑤ 協働・連携

##### ▷ 他のプレイヤーとの協働

- 現在、お声かけをいただき連携するということができていない。人員を割いて営業をすることが理想的であり、そのためにもボランティアの人材育成が必要。
- 自団体のリソースを必要とする団体との協力体制は、これまでから構築しており、すでに課題解決に向けた取り組みを行っている。今後も引き続き、NPO 団体の会合等への参加などを通じて、横の連携を強めていく。
- 実施できている。が、効果的な役割分担はできていない。協働したり、役割分担をしたりできるための関係性を育めるようにしていきたい。

##### ▷ ステークホルダーへの情報発信

- 理念や事業内容は公表している。活動報告や収支報告など、個別でのステークホルダーに対する情報発信は行っていないため、2～3か月に一度発行するメールレターの仕組みなどを活用する。寄付、講座を企画くださる方、ボランティアに、会報もしくはイベントに招待するなど、謝意を示していく。

- 効果的な活用という意味ではできていないが、HP・SNS は実施中。広く支援者、当事者などに向けたアニュアルレポートのようなものはなく、作成しているのは助成金の活動報告書のみ。今後無指定寄付が入るように状況を変えていくため、寄付者が1人でも発生したら必須で作成する必要がある。
- ホームページや SNS による発信は定期的に行っており、また、ステークホルダーへの情報発信も行うようにしている。11 月中にホームページをリニューアルする予定なので、情報の集約をしっかりと行うために、まずはホームページの強化に努める。

### 3. 調査の結果

#### 3.1 経営戦略領域における伴走型支援の要諦

経営戦略領域における伴走型支援を下記の 2 つに大別した時、本質的な課題解決に資する支援は、総合型支援であると考えられる。

<御用聞き型>

- ・ 経営者の挙げた課題の解決
- ・ 即効性はあるが表面的解決にとどまることが多い

<総合支援型>

- ・ 課題の構造的整理、全体把握
- ・ 本質的・持続的解決になりうる

何故なら、起業家が自己認識している課題や、必要だと考えているリソースは、あくまでも単一的な視点によるものに過ぎず、全体性やシステムを客観的に捉えた上でのニーズではない場合が往々にしてある為である。起業家や事業者が顕在的に抱える課題に対してサービスや知見をすぐさま提供する「御用聞き」型の研修や支援では、特に社会事業の場合においては、本質的な課題解決につながらない可能性が極めて高いのである。伴走者による客観的な全体性・潜在的な課題の把握や、時系列の観点も踏まえて、「いつ・何を/誰を・どのように」起業家や事業者につなぐかということが、「エコシステム・総合型」を実施する上で非常に重要になるのである。

経営戦略領域における伴走型支援で重要なことは、経営者自身が認識している顕在的課題の解決に飛びついて介入するのではなく、まず状況や課題を客観的・総合的に把握したうえで、介入策を検討・実行することである。

<視点の例（詳細は後述）>

- ・ 短期的視点／長期的視点
- ・ 事業視点／組織視点／人視点
- ・ 外部環境／内部環境
- ・ 社会ニーズ／個人の思い・志
- ・ 経営者育成視点／事業インキュベーション視点 など

実際に、本調査においては、事前アセスメントシートを用いた総合診断を基点として、各団体に対してエコシステム・総合型伴走支援を実施した。その結果として、主に下記の変化が確認された。

- 本来の団体のミッションに対する問いと、2～3 歩先のステージを見据えるための問いにより、経営者が、事業の選択と集中を決断した。
- 現場リーダーを兼務していた経営者が、より社会にインパクトを与える為に、現場を他スタッフに任せ、企業向けの営業にリソースを投入させ始めた。
- 事業計画作成・フィードバックのループを繰り返すことにより、計画の数値化・サービスについての更なる言語化が進行し、新規事業を拡大させる必要性が明らかになった。
- 団体の想い・ミッションを基点に、改めて目指したい社会を実現する為に、事業のマネジメント強化・最適化が必要だという認識が生まれた。
- 団体が目指したい社会を再度言語化することにより、委託事業中心のポートフォリオから転じて、自主事業の開発を開始した。

これらの変化自体は、いずれのものも、事業収入や受益者への接点確保等、経営指標の直接的な向上ではない。これらの変化は全て、研修参加者である経営者とスタッフの意識と行動の変容であり、前述の適応のサイクルを回していく上で必要なものである。これらの変化が生まれる過程においては、経営者自身が認識している顕在的課題の解決に対して、支援者が直接的に介入するのではなく、まず状況や課題を客観的・総合的に把握することが必要である。その上で、「人」「事業」「社会」という3つの要素をバランスよく視野に入れて思考・行動する為の支援が必要であり、エコシステム・集合型伴走支援においては、コーディネーターがその役割を担う。

例えば、本調査においても、集合研修開始前のアセスメントシートやヒアリングにおいて、「組織面では大学生インターンの採用が課題である」と挙げていた団体も、事前アセスメントシートと事業計画書をベースに、起業家の想い・原点や、目指す社会像を中心に問いを投げかけ、組織・人事の専門性を持つメンターを巻き込みながら伴走支援をしていった結果、本質的な課題は、目指す社会を実現する為に「いつまでに何をどれだけ達成するのか」、「その目標を達成する為にどういった組織体制が必要か」ということが明らかになっていないということだという気づきが、起業家自身から生まれた。

これはあくまでも一例に過ぎないが、この例の場合、コーディネーターが「大学生インターンの採用」という課題に直接的に取り組んでいては、「社会を変える為の事業計画から逆算した組織・人員計画が存在していない」という本質的な課題を発見し、組織・事業を成長させる気づきに昇華させる可能性は相対的に低かったと考えられる。このように、エコシステム・総合型のみならず、伴走支援においては、起業家が自認する「点」の課題解決を支援するのではなく、「全体性・システム」を認識し、本質的な課題解決を、実行も含

めて支援することが必要なのである。

※上記は、専門型の伴走支援の効用を否定するものではなく、経営戦略領域において効果的な伴走支援を実施する上での要諦について示したものである。例えば法務、財務、IT といった高い専門性が求められる支援は、ニーズとして顕在化しやすく、かつ、事業立ち上げや緊急時等の状況においては、非常に即効性が高いことから、専門型の支援の効用は確かなものである。

### 3.2 伴走支援の役割① 適応のサイクルを回す

NPO・社会事業が挑む社会課題の持つ「複雑性」についても伴走者は理解しておく必要がある。例えば、ホームレス問題の解決を参考に挙げると、ホームレス問題が発生する原因は、「家賃を払う経済力がない」「職に就くことが出来ない」「ホームレスになったことで社会的に孤立してしまい、必要な支援を受けられない」等、多岐にわたる。その問題を解決する為には、「マイクロファイナンスを実施する」「職業紹介・訓練を行う」「ホームレス向けのコミュニティ支援を行う」等の対応策が考えられるが、それぞれの原因が複雑に絡み合っており、単一の対応策を打つだけでは根本的原因・真因が解決されるとは限らない。加えて、上記の施策を実施するには、金融機関や企業、行政・自治体等多様なセクターとの連携が必要になる。

この例で示したように、社会課題が発生している原因と結果は、単線ではなく複線で入り交じり、異なるセクターやステークホルダーの価値観や利害関係を調整する必要が生じる場合が往々にしてある。そして、何より、社会課題を解決して、未だ経験したことのない未来を創造するという事業においては、創り出そうとする未来自体が予測不能であり、未知のものになる。

こうした「複雑性」が存在する状況の中では、事業を開始する前に完全な計画を立てることは至難の技であり、単一の経営技術や課題といった事象だけを見て課題を解決することも不可能である。従って、社会事業の支援に際しては、伴走支援者が、上記の「複雑性」を前提に、先述した適応のサイクルを回すことを支援していくことに大きな価値がある。

再掲：

#### 【参考】本プログラムにおける基本的な研修設計思想



今回の調査対象団体のケースで多かったのは、「事業を立ち上げ、動かす」というアクションを重点的に重ねている団体である。従って、実際の伴走支援においては、視野を広げて事業・活動の評価、外部環境を調査・整理して計画を修正することを中心に支援を行った。

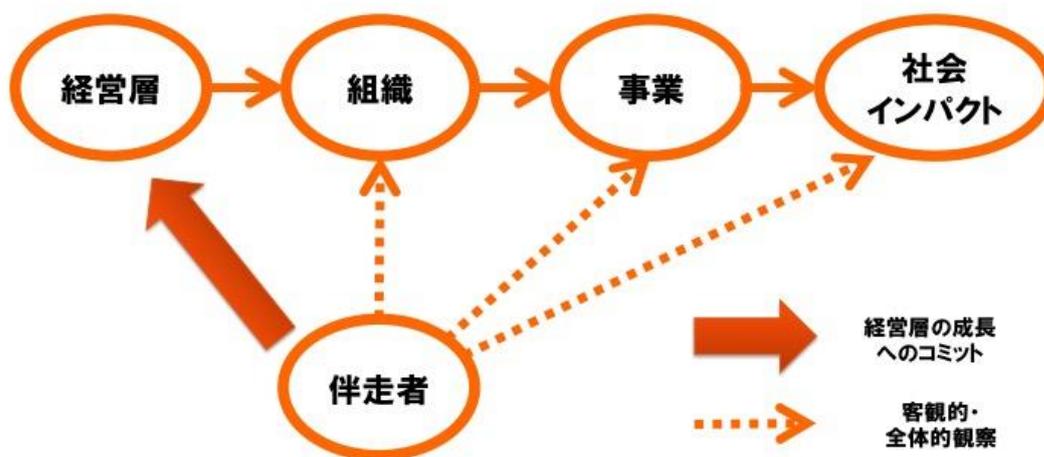
また、このサイクルを回すことは、組織開発・組織学習にも大きな効果がある。

### 3.3 伴走支援の役割② 経営者の成長を促進する

もう一つ、経営者の伴走支援を行う際に重要な視点として、事業の成長支援だけでなく、経営層（人）の成長支援に焦点を当てることが挙げられる。

短期的な課題解決・コンサルティングにおいては、事業課題・経営課題に直接的介入が重要であることが多い。しかし、前述の「複雑性」や、社会課題解決に要する時間を勘案すると、特定の事業課題・経営課題への直接介入だけでは、社会課題解決への影響は限定的なものとなる。そこで、伴走支援者に求められる姿勢・行動としては、下図のように、経営層の成長にコミットすることを基本としながら、支援している組織・事業や、その先にある社会のシステム、事業が社会にもたらすインパクトを客観的・全体的に把握することが重要なのである。「経営層の成長へのコミット」と「組織・事業・社会システム&インパクトの客観的・全体的観察」は、いわば車の両輪であり、観察から生まれた知見や気づきが経営層の成長へのコミットの質を高めていくのである。

#### 【参考】伴走支援の役割② 経営層の成長を促進する



Copyright (C) 2016 NPO ETIC All rights reserved

### 3.4 効果的な伴走支援を行うために有効な視点

ここまで述べてきたように、伴走者は経営者の御用聞きになるのではなく、その背景にある事象や課題について、全体的・構造的に把握した上で支援を行うことが重要である。以下、その際に有効な視点について記述する。

#### <社会課題を見る視点>

共助社会の実現に向けて、NPOや社会事業に本来的に期待される役割は、現在の課題を応急処置的に解決することにとどまらず、課題が発生する社会的な構造そのものを変革することである。別の見方をすると、団体や事業が規模を拡大することを目的にするのではなく、社会課題が解消されていくことを目的に、団体や事業を最適化することが重要である。その観点から伴走者は、以下の3点について学び、理解を深め続ける姿勢と能力を有し、NPO・社会企業の経営者に向けて適切な問いを投げかけることが重要である。

- 当事者のニーズの徹底した理解
- 課題が発生する社会的な構造の理解
- 課題に対する過去～現在の取り組みの理解

#### <事業や組織、経営層の進化を促す視点>

「3.3 伴走支援の役割② 経営者の成長を促進する」にも記載した通り、伴走支援を行う際には事業だけでなく、それを担う経営層や組織にも焦点を当てる必要がある。限定的な時間の関与しかできない伴走支援の場合は、担い手自身の進化を促すことで、事業の進化、そして社会の進化を促していくことが最も効率的・効果的である。その観点から伴走者は以下の点について、客観的に状況を把握しつつ、適切な支援について適宜検討して実行をすることが重要である。

- 適応のサイクルは適切に回っているか。いないとして何が課題でどんな支援が必要か。  
(例：行動を促すべきか、傾聴により振り返り・内省を促すべきか、計画に対して助言を提供すべきか)
- 目先の事業課題・経営課題に応急的に介入すべきか（例：短期的な資金調達の必要性）。経営層や組織が課題に気づき、自分たちの手で取り組むことを中長期的に支援すべきか。
- 「個人-集団」「内的-外的」の2軸からなる4象限のどの領域にアプローチすべきか。



< 「人」「事業」「社会」のつながり・一貫性の視点 >

創業期から成長～拡大期の社会事業の支援において特に重要なのがこの視点である。

- 人： 起業家やスタッフの原体験や思い、課題意識
- 事業： ビジネスモデルやソリューション、組織
- 社会： 社会課題やその背後にある社会システム

NPO・社会企業の創業期においては、起業家個人の原体験や思い、課題意識から、社会課題を解決する事業が生み出される。また、途中で参画するメンバーも、食べるための仕事としてではなく、様々な思いをもって参画することが多い。そうした背景から、「人」「事業」「社会」の一貫性は、NPO や社会事業を支援する観点において、非常に重要な視点である。

起業家が自身の原体験や想いを信じすぎるが故に、事業・活動が社会の本当のニーズを満たせないケース（自己満足）や、社会課題解決の為に自らをないがしろにし過ぎる故に、事業・活動が持続的ではなくなってしまう（自己犠牲）ケースが散見される。こうした状態になっていることに経営層やスタッフが自ら気付くことは難しい。

上記の状態を回避して、事業を通じた社会インパクトを高め続けていく為には、これら3つの要素がつながり、一貫性を持っているかに耳を澄まし続け、時に問いかけを投げる伴走者の役割が極めて重要である。

### 3.5 エコシステム型の伴走支援の可能性

最後に、本調査で実施した「エコシステム型の伴走支援」の特性について以下に整理する。

<エコシステム支援の伴走支援の特性>

- 多様なセクターにまたがる起業家・実務家・専門家等のメンターやアドバイザーと有機的に連携出来るエコシステム（生態系）を活用して支援を行う。幅広い選択肢が持てるだけでなく、その中から最適な選択肢をニュートラルに選択できることが強みである（≠個人が所有している知見やリソースを活用して支援を行う「個人型」）
- メンターやアドバイザーだけでなく、企業や行政をはじめとする連携・協働先など、様々なネットワークと有機的につなげていくことで事業や組織の進化を促すことも可能である。特に、社会課題への取り組みに様々なプレイヤーが関心を持ち始めている今の日本においては、両者を適切にマッチングすることが、課題解決を大きく加速させる可能性がある。
- 日本において、個人として総合力を備えた優秀な伴走者はまだまだ少ない。特に地域においてはこうしたエコシステム型の伴走の仕組みを作ることで、個人の限界を乗り越えることが可能になる。また、そうしたエコシステムにより創られる出番（伴走の機会）を通して、伴走者が育っていく。
- 一方で、こうしたエコシステムの維持・拡大・活用には、相応の人材を配置する必要がある。本章で記述してきた伴走者としての視点や能力を持つ人材は、その役割と親和性が高い。

## 4. 研修の実施内容

### 4.1 事前コーディネーター面談

プログラム受講者決定後、第1回集合研修において、より効果的な研修設計及び伴走支援を実施するために、集合研修の事前に担当コーディネーターによる事前面談(1時間程度)を実施した。

- 事前コーディネーター面談の目的

本プログラムの目的や内容のブリーフィング

研修の事前に、事業や組織の現状、マネジメント能力の現状を把握する

- 事前コーディネーター面談のアジェンダ

1. 事業や組織の現状・中長期で目指す姿・課題意識について

- (1) 起業家自身の資質について

- (2) 事業：社会インパクト

- (3) 事業：商品／サービス

- (4) 収支計画／資金調達

- (5) 組織について

\*事前アセスメントシートと同一項目で実施することによって、定量・定性両面から現状把握をすると同時に、コーディネーターによる面談を実施することにより、潜在的な課題把握につなげることが狙いである。

2. 今回の研修に参加することで、どのような変化を起こしたいか

3. 今回の研修テーマについて、講師や参加者と話したい・聞きたいこと

- 各団体別 事前コーディネーター面談サマリー

<団体 A>

1. 事業や組織の現状・中長期で目指す姿・課題意識について

- (1) 起業家自身の資質について

・フルタイム職員増加に伴い、職員全員が団体のビジョン、ミッションを同じ言葉で語れるようにしていきたいと考えている。

- (2) 事業：社会インパクト

社会インパクトを出すために、「何をするか」よりも、「何をしないか」を定義し、中長期計画に落とし込んでいる。

- (3) 事業：商品／サービス

・複数拠点で、事業パートナーとともに事業展開しており、団体 E の事業委託という形で

運営している。

(4) 収支計画／資金調達

- ・企業や行政からの業務委託がメインで、直近の資金繰りについては問題がない。
- ・行政案件は3～5年で終了することが見えているので、同時並行でマンスリー会員の獲得や収益性の高い自主事業など、中長期で収入源を多角化していく計画をつくりたい。

(5) 組織について

- ・職員は3名。学生インターンが6名。また協力団体も含めると総勢30名くらいの組織。

2. 今回の研修に参加することで、どのような変化を起こしたいか

- ・今回の研修での事業計画づくりにあたっては、(1) 何を事業の柱（あるいは収益源）とし、何をしないのか (2) 資金をどうバランスよく獲得していくか (3) それらを維持する組織体制をどうつくっていくか。この3つに注力したい。
- ・今回作成した事業計画は、協力団体のメンバーと共有していく。

3. 今回の研修テーマについて、講師や参加者と話したい・聞きたいこと

- ・事業計画ブラッシュアップ。

<団体B>

1. 事業や組織の現状・中長期で目指す姿・課題意識について

(1) 起業家自身の資質について

- ・前任者の業務を引き継ぐ形で、事務局長を経て代表に。
- ・起業家本人は事務局長のポジションが向いていると自認しているが、この機会にリーダーシップのあり方を変えたい。
- ・自らが描く将来像を具体化する必要がある。
- ・理事やステークホルダーへの情報共有・発信を更に実施し、協力者を増やすリーダーシップを取りたい。

(2) 事業：社会インパクト

- ・受益者の課題を解決し、自尊心を向上させる為に、周辺環境にアプローチをかける必要があると考えている。

(3) 事業：商品／サービス

- ・自主事業である講演・講座・イベント運営事業に加え、自治体からの受託事業の二本柱。

(4) 収支計画／資金調達

・全収益の大半が委託事業や助成金による収益である。毎回単年度で資金が打ち切られるため長期的な絵が描けていない。

・収益基盤を安定化させるため、早急に事業計画を策定する必要があると考えている。

(5) 組織について

・拠点以外の地域で、志を同じくする団体と連携、情報共有しながら事業運営している。

2. 今回の研修に参加することで、どのような変化を起こしたいか

・組織に関わるサポーターを増やす取り組みについては、代表がいなくても回っていく組織にしたい。

・自主事業収益の拡大。

3. 今回の研修テーマについて、講師や参加者と話したい・聞きたいこと

・提供価値の具体化、サービスや商品開発のアプローチ。

<団体C>

1. 事業や組織の現状・中長期で目指す姿・課題意識について

(1) 起業家自身の資質について

・外からのアドバイスを受け、周りを巻き込みながら取り組んでおり、実行することは得意。

(2) 事業：社会インパクト

・受益者の課題を解決するプログラムに成長しつつあるが、社会を変えるためのキープイントがどこにあるのか、まだ見つけられていない状態。

(3) 事業：商品／サービス

・講座、研修をメインに実施。

(4) 収支計画／資金調達

・自主開催の講座、研修が主な収益源であり、一部助成金収入あり。

(5) 組織について

・コアメンバー3名体制。

・企画や戦略に関しては、外部アドバイザーを登用。

2. 今回の研修に参加することで、どのような変化を起こしたいか

- ・組織の土台を作っていきたい。
- ・社会を変えるための戦略や計画を作っていきたい。

3. 今回の研修テーマについて、講師や参加者と話したい・聞きたいこと

- ・理事会の効果的な活用や、スタッフの育成、定着。

<団体D>

1. 事業や組織の現状・中長期で目指す姿・課題意識について

(1) 起業家自身の資質について

- ・一生懸命。若さで突き抜けてきた。
- ・プレイヤーからマネージャーにいかに移行できるかが課題。
- ・プレイヤー、また代表としては、ここ数年で目覚ましく成長したのだろうなと感じた。これからの伸びしろはまだまだ大きい。

(2) 事業：社会インパクト

- ・受益者に直接的にアプローチしている。間接的なアプローチも今後増やす予定であり、社会インパクトは既に生み出しており、これから拡大していく予定。

(3) 事業：商品／サービス

- ・教育事業、イベントを主力にしつつ、対企業向け事業展開の準備を行っている。

(4) 収支計画／資金調達

- ・自主事業や助成金で事業を運営しているものの、助成金に依存している状況から脱したいという意思がある。
- ・収支計画を立案し切れていないという課題は理解しているが、日常業務に追われて精度を上げられていない。

(5) 組織について

- ・大学生のインターン採用の課題。
- ・スタッフの成長プロセスが描けていない。
- ・組織図が整っていない、中間管理職がない。理事と、その他スタッフとの間がない。

2. 今回の研修に参加することで、どのような変化を起こしたいか

- ・全体のお金の流れ、事業計画を作る。
- ・組織として、組織図と共に、事業モデルとマッチングした人材育成のフローを作りたい。
- ・事業計画としては、収入源の確保という観点で整理を行いたい。

3. 今回の研修テーマについて、講師や参加者と話したい・聞きたいこと

- ・人材育成、組織について相談できる講師に来て欲しい。中間管理職がないことなど、悩みは多岐に深くわたっていて、それらをまるっと相談し解決の方向性を見出したい。

<団体E>

1. 事業や組織の現状・中長期で目指す姿・課題意識について

(1) 起業家自身の資質について

- ・活動分野への強い情熱がある。
- ・収支や事業計画の策定、管理等、ビジネススキルに関しては盤石ではない。

(2) 事業：社会インパクト

- ・事業を通して社会インパクトを出す為の仮説検証を重ねている状態。

(3) 事業：商品／サービス

- ・今春に会社を立ち上げたばかりであり、少しずつサービス提供を始めながらブラッシュアップしている状況。

(4) 収支計画／資金調達

- ・今春に会社を立ち上げたばかりであり、手探りの状態。

(5) 組織について

- ・外部のパートナーと協働の可能性を模索し始めた段階。

2. 今回の研修に参加することで、どのような変化を起こしたいか

- ・事業計画、収支計画を作りたい。
- ・上記の前提として、事業拡大する上でビジネスに対して強くなりたい。

3. 今回の研修テーマについて、講師や参加者と話したい・聞きたいこと

- ・参加者の事業がまだわかっておらず、事前ヒアリングの時点ではイメージが湧かない。

## 4.2 第1回集合研修

### 4.2.1 第1回集合研修概要

テーマ：事業計画をつくろう

<参加団体の状態目標>

- ・ 事業/組織の現状や重点経営課題が整理されている
- ・ ビジョンから落としこまれた事業計画の素案ができています

#### ■ 日程・会場

2015年11月28日（土）～29日（日）

- ・ 1日目 14:00～19:00

K. I. T. 虎ノ門大学院（東京都港区愛宕1-3-4 愛宕東洋ビル11階）

- ・ 1日目 20:30～22:00、2日目 9:30～17:00

「赤坂・溜池・虎ノ門・永田町」会議室（東京都港区赤坂1-3-3 T-FRONTビル3F）

#### ■ タイムライン

1日目（11月28日（土））		【会場】
14:00～ 15:15	オープニング&チェックイン	K. I. T. 虎ノ門大学院
15:10～ 15:15	休憩	
15:15～ 17:15	【講義】決める力の鍛え方 講師：三谷 宏治氏（K. I. T. 虎ノ門大学院 ビジネスアーキテクト専攻 主任教授）	
17:15～ 17:30	休憩	
17:30～ 19:00	【ワーク】コーディネーターとのミーティング/ 個別相談に向けたアジェンダ作成	
19:00～ 20:30	会場移動、夕食	
20:30～ 22:00	【個別相談】取り組むべき重点経営課題の整理 メンター：杉浦 元氏（株式会社コンコードエグゼクティブグループ 取締役 COO） 樋口 哲朗氏（樋口公認会計士事務所 代表） 宮城 治男（NPO 法人 ETIC. 代表理事）	「赤坂・溜池・虎ノ門・永田町」会議室

2日目 (11月29日(日))		【会場】
9:30 ~ 9:50	チェックイン	「赤坂・溜池・虎ノ門・永田町」会議室
9:50 ~ 12:50	【講義】ビジョンを計画に落とし込む、事業計画書の作り方 講師：杉浦 元 氏（株式会社コンコードエグゼクティブグループ 取締役 COO）	
12:50 ~ 13:50	昼食	
13:50 ~ 14:50	【ワーク】事業計画作成	
14:50 ~ 15:05	休憩	
15:05 ~ 16:30	【プレゼンテーション】目標と行動計画の宣言	
16:30 ~ 17:00	チェックアウト・クロージング	

#### 4.2.2 講義「決める力の鍛え方」

第1回集合研修では、K.I.T.虎ノ門大学院 ビジネスアーキテクト専攻 主任教授の三谷宏治様より、「決める力の鍛え方」についてのご講義とグループワークを実施頂いた。この講義を企画した主な目的として、事業運営から数年が経つフェーズにおいて、改めて各団体が進むべき方向・大戦略を考え、選び、決めるマインドを醸成しつつ、チームで意思決定を行う優位性を考える機会を提供することを意図した。

##### <講義・グループワークの概略>

- 物事を考え、決める際の考え方や話し合い方についてレクチャー
- チームで物事を決める際の役割分担・決め方・時間の使い方、ルールについてレクチャー
- チームで優先順位をつけ、意思決定をする為のグループワーク
- 総括として、決める力を鍛える為の考え方や事例の共有

・三谷様によるレクチャー



・レクチャーに参加する参加者



- ・グループワークに取り組む参加者



- ・グループワークの結果を共有する参加者



- ・ 講義、ワークショップによる学びを振り返る



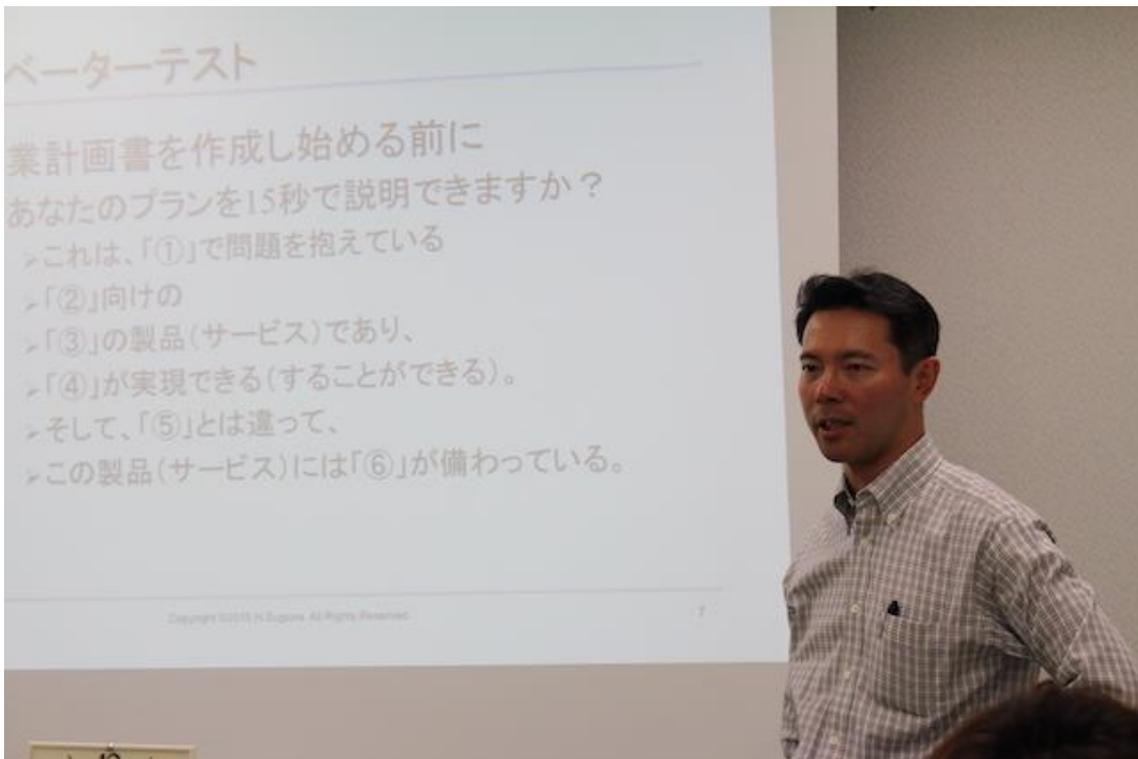
#### 4.2.3 講義「ビジョンを計画に落とし込む、事業計画の作り方」

第1回集合研修では、株式会社コンコードエグゼクティブグループ 取締役 COO 杉浦元様より、「ビジョンを計画に落とし込む、事業計画の作り方」についてのご講義を実施頂いた。この講義を企画した主な目的として、事業計画を作り切るといふ今回の研修のゴールに向かう上で、前提となる知識・考え方を参加者全員に習得頂くことを意図した。

##### <講義・グループワークの概略>

- 事業計画がそもそも必要な理由や、盛り込むべき要素についてレクチャー  
事業計画についてプレゼンを実施し、質疑応答やフィードバックをするセッション
- 事業の構成要素や、財務予測の立て方についてレクチャー

・杉浦様によるレクチャー



・事業計画の発表



・ 質疑応答



・ 杉浦様より個別にフィードバックを受ける様子



#### 4.2.4 チェックイン・チェックアウト

第1回集合研修の冒頭では、研修に参加する意図やそれぞれの状態を共有する為のチェックインを実施し、「自分たちは、誰の為に何をしているのか」というテーマで団体毎に対話を行い、最後に全体でそれぞれ対話した内容を共有した。

- ・チェックインの場にて、全体に意見を共有



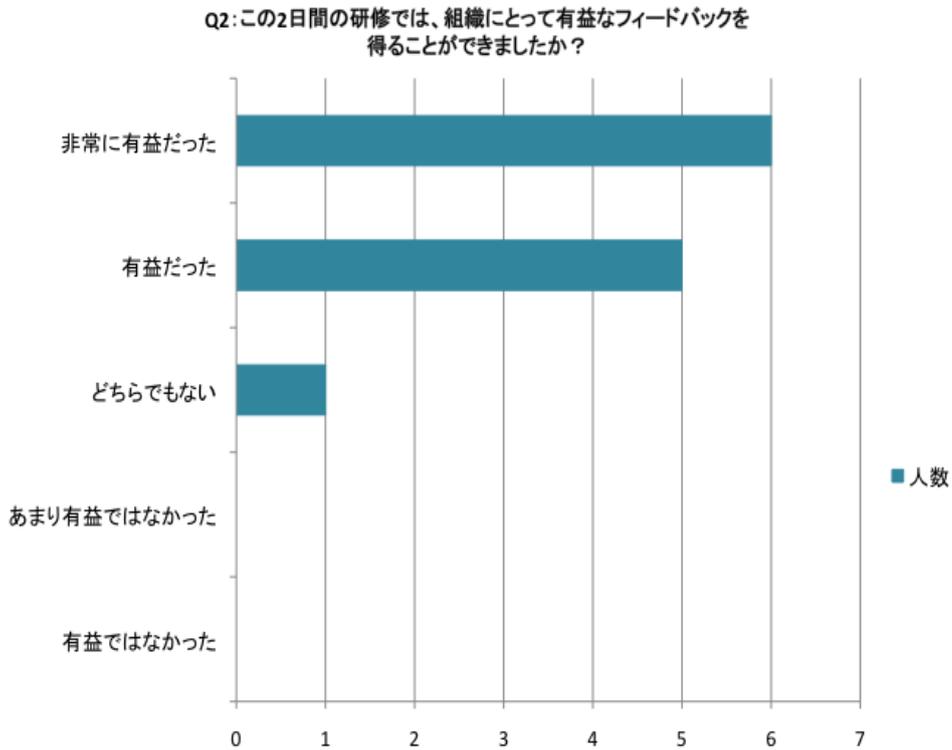
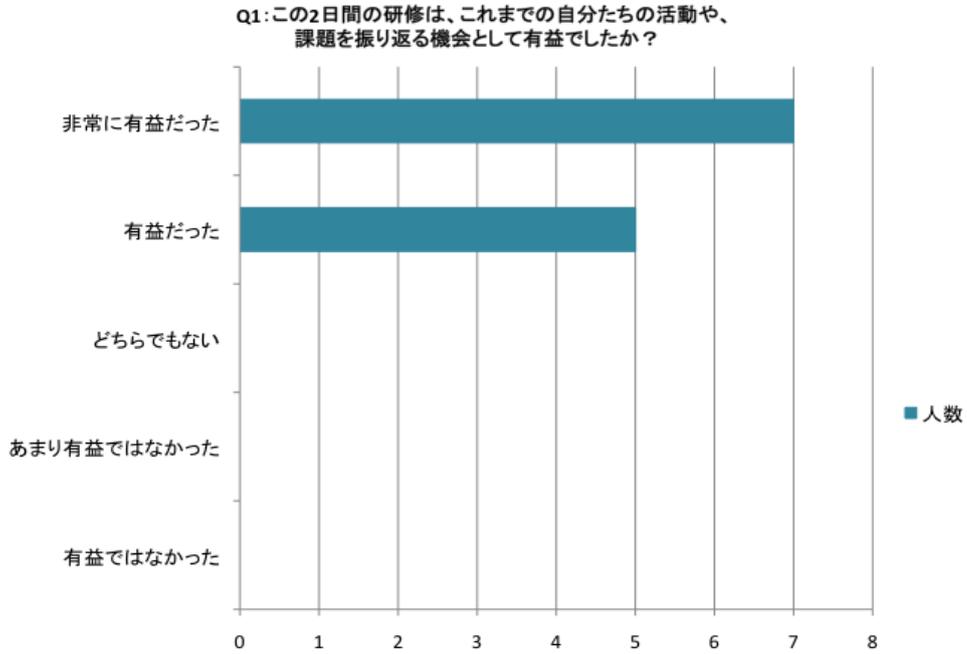
研修の最後のコンテンツであるチェックアウトでは、「2日間を通して生まれた考え・感情」というテーマで団体毎に対話を行い、最後に全体で共有を行った。

・チェックアウトの場にて、全体に振り返りを共有



#### 4.2.5 参加者の反応

研修結果に対する参加者の反応を認識し、次回以降の設計に活かすべく、研修終了後にアンケート調査を実施。主な結果は以下の通り。



Q3：この2日間の研修を経て、特に学んだことや、今後生かしていきたいことを教えてください。（一部抜粋）

- ・樋口先生の「数字は意思表示」の言葉通り、改めてあいまいな事業計画を数字に落とし込みたいと思う。
- ・現実をしっかり見据えて事業計画を練り直していきたい。
- ・今後は、代表がやりたいこと、ワクワクする視点から地域での役割を考えていく。
- ・誰のどんな課題をどう解決するのか、そして、それによって、代表がどう輝いていくのか。それを応援したいと思う。
- ・スタッフにも今後の関わり方を選んでもらい、注力していく事業や引き継ぎ事業を決められるような計画を作っていく。
- ・今まで避けていた数字に落としていくことが、事業性を検証することに関わることが大事かを知った。
- ・チーム内での事業計画作りのための話し合いでは、やりたいことを具体的に文字化、数値化していくことの意味が入っていることに気がついた。
- ・事業/チームとしてやっていく際に、話す前に話しておくこと、決め方、決めるルールなどが合意されていることの大事さを知った。
- ・事業計画をとにかく作り上げることで、どこに課題があるのかははっきりしてきた。
- ・事業計画を作るにあたり手順や考える上でのポイントなど実質的なことを学べた。
- ・今まで独学で様々な人に細切れに事業計画作成を教えていただいていたが、どうつくるのかの全体像が初めて見えた。
- ・団体の現状が分かったことで次の打ち手を考えやすくなった
- ・他の団体のビジョンを聞くことで自団体を客観視できた。

Q4：反対に、まだ十分に理解ができていない、疑問に残る点があったら教えてください。（一部抜粋）

- ・マネジメント層の業務分担について、代表・事業統括・事務局長それぞれ、どのように役割を定め、何に力を入れるべきか、今回の事業計画作成と併せて「プロセス」も更に勉強し、理解を深めていきたい。
- ・「何が理解できていないか」の整理が未だついていない。
- ・個人の中で一番大事なこと、2人でやっていくことの志の部分での共有の機会や仕掛けがあれば、もっと深くお互いの関係性が築けるかなと思った。
- ・様々な参加団体の事業計画書を公開可能な範囲のみでもぜひ見せていただきたい。参考にしたい。
- ・人の育成スピードや組織へのコミット度や満足度を高めていくことをどうやっていくか考えたい。

Q5：第2回集合研修までに、集中的に取り組むべき課題と、そのアプローチについて教えてください。（一部抜粋）

・中期計画策定に向け、今回の学びを現地スタッフに伝え、数字まで落とし込む会議を実施する。

・「誰のため」を明確にする

・顧客の優先順位をつくる

・売上げをより固め、コスト多めに見積、もう少しマンパワーに還元できるようにする

・現在ターゲットにしている企業等ステークホルダーの優先順位を付ける

・お金を出す人のメリッ的なものが伝わるようにする

・悩んでいる団体同士だと共感はできるが、答えにはたどり着きそうにないため。

#### 4.2.6 研修から得られた示唆

- 事前アセスメントシートにおいても明らかになった通り、同様のフェーズにいる団体であっても、抱える課題は多岐に渡っている。
- 経営技術・リテラシー、実績の面で相対的に前進している団体に関しては、講義型研修に加えて、コーディネーターやメンターの個別支援が特に効果的であった。
- 経営者が現場リーダーを兼任している団体を中心に、数字が伴う事業計画を作り込んだ経験が少ない団体も散見された。顧客、サービス、年間収益目標及び達成に必要な人員・組織基盤等を言語化・数値化させるアプローチは、「拡大・成長期」への移行を促進する第一ステップとして有効であった。
- 一定レベルの事業計画が既に存在する団体に関しては、メンターから、大型資金調達が出来た場合のシナリオプランニングや、今後の現場への権限移譲・選択と集中等の必要性を示唆する等、視点を一段引き上げる介入が作用していた。

### 4.3 第1回コーディネーター面談

各団体が第1回集合研修で学んだことや示唆を踏まえて、集合研修開催前に、担当コーディネーターとの面談(1時間程度)を行った。

#### ● 第1回コーディネーター面談のアジェンダ

1. プログラム全体を通して達成したい目標は何か？
2. 上記目標を達成するための、第2回集合研修までの行動計画は？
3. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること  
(第2回で特に相談したいポイントはどこか？)

<団体A>

1. プログラム全体を通して達成したい目標は何か？

・事業計画のブラッシュアップ。その中で、特に注力していく課題を明らかにし、作り込んでいく。研修期間中に、基幹拠点の事業計画中間共有及びフィードバックから、完成を目指したい。

#### ①団体全体の次年度計画の完成

→現場・管理職の業務管理および執行に役立つマニュアルをつくる。研修でフィードバックを頂きたい。

#### ②基幹拠点の3カ年詳細計画：代表者がマイルストーンにするもの。

(上記に加えて、③長期計画：例えば多額の資金が調達出来た場合の野心的な事業展開など)

2. 上記目標を達成するための、第2回集合研修までの行動計画は？

・基幹拠点事業計画作成

基幹拠点とのMTGを踏まえて計画作成予定。第2回集合研修に事業計画を持参し、密度の高いディスカッションを実施したい。

3. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること

(第2回で特に相談したいポイントはどこか？)

・基幹拠点の事業計画がどのようなものになるかわからない為、相談事項が絞り切れていない。

・マニュアル作成につき、最低限予想可能な変数だけでつくるのか、最大限の想定を巡らせたもので作れば良いのかが見えていない。

<団体B>

1. プログラム全体を通して達成したい目標は何か？

・団体の根幹である「我々は何がしたいのか」「どんな社会を実現したいのか」を考えた上で、長期的な事業を見据えていきたい。

2. 上記目標を達成するための、第2回集合研修までの行動計画は？

・今一度、「誰に、どうなってほしい為の団体なのか」を考えてくる。  
・社会課題を解決する組織なのか、コミュニティを重視した組織になるのかが、まだはっきりしない為、基本的な方針を決定する。

3. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること

(第2回で特に相談したいポイントはどこか？)

・団体のゴールが明確になっていないので、事業計画書を書いても絵空事になるのではという迷いがある。

・団体として「今もっているリソースで何が出来るか」という思考から抜け出せておらず、課題解決型の思考にシフトしなければならない。

<団体C>

1. プログラム全体を通して達成したい目標は何か？

・事業計画書を作りきる。具体的な数値に落とし込んだ経験がないため、それを習慣化したい。

2. 上記目標を達成するための、第2回集合研修までの行動計画は？

・まずは事業計画書を策定する。そのうえで、代表が何を優先的に行動していくべきなのか、何をスタッフに任せるべきなのか明確にし、最終的には事業計画書がどのように経営目標につながっているのかをイメージできるようにしたい。

3. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること

(第2回で特に相談したいポイントはどこか？)

・事業計画書の作成そのものを、どのように進めればいいのか分からないことに悩んでいる。  
1つ1つの言葉の意味が明確になっていない。事業計画書を何に利用するために作成するのか、という目的があまり意識できていない。

<団体D>

1. プログラム全体を通して達成したい目標は何か？

- ・全体のお金の流れ、事業計画を作る。
- ・組織として、組織図と共に、事業モデルとマッチした人材育成のフローを作りたい。
- ・事業計画としては、企業向けサービスを収入源にしたいが、お金になればいいわけではなく、収入源に悩みを抱えているので整理したい。寄付モデルを作るという案があるが、仮説検証が十分ではなく、また整理しきれていない。
- ・主要メンバーが入れ替わったので、新しいスタッフとのチームワークも築いていきたい

2. 上記目標を達成するための、第2回集合研修までの行動計画は？

- ・まずは、代表の大きな夢計画を書き下ろし、それを現実感を持ってスタッフも満足のいく計画にするべく、優先順位をつけて落とし込む。
- ・事業計画書のフォーマットを埋める。

3. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること

(第2回で特に相談したいポイントはどこか？)

- ・事業計画書の使いみち、具体的にいつ使うのかをイメージしたい。代表が考えているのは、営業先である企業に見せること。また団体内の意思統一のために使うこと。他にどのような使い方をするのか知りたい。
- ・他の団体の事業計画書を見たことがないので、お手本を見てみたい。

<団体E>

1. プログラム全体を通して達成したい目標は何か？

- ・事業計画書を作りきること。数字に落とすことをやり、さらにその習慣をつける。
- ・新規事業を思いつくままに実施するのではなく、計画的に実施できるようになる。

2. 上記目標を達成するための、第2回集合研修までの行動計画は？

- ・まずは事業計画書を策定。いつ、何をやって、それらがどのように経営目標につながっているのかを可視化する。
- ・全ての事業について収支を計算する。

3. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること

(第2回で特に相談したいポイントはどこか？)

- ・既存の事業がビジネスとして成立するのかが見えていない。

- ・各事業が、どのように経営目標、ミッションにつながっているのかが明確でない。
- ・財務プランが精細を欠いている。
- ・ある新規事業をやりたいと感じているが、メンターには好感触ではなかったため、新規事業をどう扱うかを4か月で見出したい。
- ・メンバーと議論する時間をつくれておらず、かつ団体の方針がメンバーのやりたいこととは違うということが分かってきた。メンバーは課題整理や客観的視点に強みがあるので、対話の場を設けつつ、メンバーの力も活かしながら事業計画書をつくっていきたい。

## 4.4 第2回集合研修

### 4.4.1 第2回集合研修概要

#### ■ テーマ

#### 事業計画をブラッシュアップしよう

- ・ メンターや他の参加者からのフィードバックを受け、事業計画が進化している

#### ■ 日程・会場

平成27年12月19日（土）14:00～19:00

K. I. T. 虎ノ門大学院（東京都港区愛宕1-3-4 愛宕東洋ビル11階）

#### ■ タイムライン

14:00～14:20	オープニング/チェックイン
14:20～15:10	<b>公開メンタリング</b> ➤ 代表団体から事業計画書ドラフトを説明後、メンターおよび他の参加者から質問やフィードバックを受ける。
15:10～15:20	休憩
15:20～17:00 (16:05～ 16:15: 休憩)	<b>個別メンタリング①:</b> 事業計画のブラッシュアップ (45分×2) ➤ 担当メンターと1対1で、作成した事業計画書ドラフトについてわからないところや悩んでいるところを相談し、解決の糸口をつかむ。
17:00～17:30	休憩/ 個別メンタリング②に向けた準備
17:30～18:10	<b>個別メンタリング②:</b> 実践する上での課題整理 (20分×2) ➤ 作成した計画を効果的に実践に移していくうえで、何がポイントとなるのかを整理する。
18:10～18:20	休憩
18:20～19:00	チェックアウト/クロージング ・本日の学びと、第3回までの行動計画を全体でシェア ・アンケート記入、事務連絡など
19:00	終了

#### 4.4.2 公開メンタリング

第2回集合研修においては、1つの団体の事業計画とそのプレゼンテーションに対して、メンターや他の参加者からフィードバックする「公開メンタリング」を実施した。この時間を設定した意図としては、他の団体のメンタリングを客観的に捉え、また、参加者自身もメンターの視点を持つことによって、それぞれの団体に活かせる気づきや示唆が生まれることを期待した。尚、公開メンタリングにて事業計画をプレゼンテーションする団体としては、抱える課題や組織のフェーズを勘案して、ETIC. 側にて選定を行った。

- ・公開メンタリングにてフィードバックが実施される様子



<公開メンタリングでのフィードバック要旨（一部）>

- 計画している事業の拡大に対して、組織の人員計画が追い付いていない。
- 短期的にはボランティアを増やすことで事業を運営する計画になっているが、ボランティアマネジメント体制の構築が必要ではないか。人員が一定数以上に増えると、人の動き方や働き方を統一する為、規約が必要になる上に、組織開発・マネジメントを担う人員が必要になる。
- 経営目標の振り返りと人材評価は非常に大切である。NPO 特有の事象として、ボランティアが増えれば、ボランティア 1 人ひとりのやりたいことを支援したくなる心理が働きやすい傾向にあるが、組織が果たそうとする社会的目標の為に人が集まっているという前提に忠実になる為にも、社会と組織の変化を節目でアセスメントする必要がある。
- 社会課題の解決という観点で考えた時に、これまで競合と考えていた組織が、競合に見えて協働出来る組織である可能性がある。社会全体にとっては、協働した方が大きなインパクトを出せるという考え方・戦略もあり、その戦略をもとに、組織・マーケティング・収益等というように各項目にブレイクダウンすると、事業計画が磨かれる。
- 協働という観点では、行政との連携も大切。特に行政動向の調査や分野についての研究をストックしておき、開示していくことは、社会にインパクトを与えていく上で大切。
- 収支計画については、「やりたいこと」と「出来ること」、そしてキャッシュフローが回るかという観点で考える必要がある。大前提として組織はキャッシュフローが回らないと継続しない為、きちんと収益が上がりかつ実現可能なこと、収益性はないが団体としてどうしてもやる必要があるものに整理することが重要である。その為の計画をこの研修では立てている。
- 事業拡大期だからこそ、リーダーが助けを求められるどうか、という点がリーダーの能力として非常に重要。優れたリーダーは、自身で出来ないことを出来るようにする為に、周りに助けを求めることができる。周りを巻き込むということは、まず自分から一歩踏み込んで、周りに対して助けてくれと発信出来ること。これは、自分の意識次第で実践出来ることである。

#### 4.4.3 個別メンタリング

それぞれの団体に分かれ、担当メンター・コーディネーターとともにメンタリングを実施。

- ・メンタリングの中で受けたフィードバックを、即座に事業計画に反映させる様子



- ・伴走支援を行うコーディネーターも交えて、メンターから問いを受ける様子



- ・更新した事業計画をもとに、メンタリングに臨む参加者の様子



#### 4.4.4 チェックイン・チェックアウト

第2回集合研修の冒頭のチェックインでは、「今日の間から、得て帰りたいもの」というテーマで団体毎に対話を行い、最後に全体でそれぞれ対話した内容を共有した。

・チェックインの場にて、全体に意見を共有する参加者の様子。



研修の最後のコンテンツであるチェックアウトでは、「今日生まれた学びと、次回研修までのアクション」というテーマで団体毎に対話を行った。

- ・対話を通して得られた気づきを全体に共有する様子。



<チェックアウトにて、参加者から共有された意見（一部）>

- 事業計画を書くうえで、自団体がどうなっていくかだけでなく、社会がどうなっていくかにも焦点を当てなければいけない。
- 団体内で齟齬があることに改めて気づいたので、外部メンターに頼るだけでなく、団体内での対話も大切にしたい。
- 自団体内でもうまく言葉にできていなかったもやもやした部分が明確になった。
- 代表として、今までは思いついた仕事をすべてやっていたが、やるべきことを絞ってそれに注力することが大切だと学んだ。
- 営業のためのツールをしっかり作っていきたい。

<チェックアウトにて、メンターから共有されたコメント（一部）>

- 今はおそらく3歩進んで2歩戻ったという感覚だろうが、実はそうやって地道に進むのが一番の近道である。どの団体も着実に成長してきているので、第3回集合研修で会うのが楽しみ。
- これからいろいろな人から様々なアドバイスや厳しい言葉をもらうと思うが、それをまずは受け止めて、その後取捨選択できるようになる力が肝要である。
- ここに参加している団体の皆さんには、周りの人を巻き込んでサポーターにする力が備わっていると思う。自分自身も、皆さんのサポートをしていてとても心地よい。これからもいろいろな人を巻き込みながら、夢の実現に向かって頑張してほしい。
- 「できること」「やりたいこと」「求められること」の3つのバランスがそろわないと、事業はなかなかうまくいかない。これをすべて満たすように事業計画を書くと、うまくいくのではないかと思います。

・チェックアウトにて、メンターが参加者に対してコメントを共有する様子。



#### 4.4.5 参加者の反応

研修に対する参加者の反応を認識し、第3回集合研修の設計に活かすべく、研修終了後にアンケート調査を実施した。主な結果は以下の通り。

Q1：本日の研修で、どのようなインプットを得られたか教えてください。（一部抜粋）

- ・成長は非連続に起こり、常にBig Pictureをもっておく必要がある。
- ・優れたリーダーは、期限付きの目標を設定している。
- ・「営業」とはどのようなものかわかった。
- ・次のステージに上がるために、人を巻き込まなければならない苦しみをみな持っているなど感じた。
- ・やりたいこととできることを分けて考えなければならない。
- ・自らの団体の中にワクワクする要素はあったが、ロジカルな要素の必要性を感じた。
- ・事業の成長と組織の成長を同時に行っていく必要がある。

Q2：そのインプットもふまえて残り1か月半と第3回集合研修をどのように使いたいか教えてください。（一部抜粋）

- ・自分にしかできないことを見極め、組織に還元していきたい。
- ・今回決めたことを実際にトライする。とにかくやる。
- ・リーダーにとって自分がどんな役に立てるかを考え、協力していきたい。
- ・組織メンバーが1人1人動ける環境の整備。
- ・第1回集合研修の学びをもう一度内省する。
- ・顧客へのヒアリング。
- ・団体内で事業計画のブラッシュアップに使う時間を設ける。
- ・計画をスケジュールに落として明日から動ける状態にする。
- ・選択と集中をしっかりとやる。

#### 4.4.6 研修から得られた示唆

- 組織としての段階を移行していく為に、人を巻き込み、活用していく意識と仕組みの変革の必要性の理解が進んでいる。
- 事業計画を考える上での観点（やりたいこと・出来ること・求められること）についての示唆を、事業計画の更新に活かしていこうという意識の変容が生まれている。
- 学びの場である集合研修で議論し決めたことを、現場に持ち帰って実践するという動機付けがなされている。
- 各団体から2名ずつ参加していることもあり、組織の代表以外のメンバーがいかに代表を支えていくことが出来るかという役割意識が強化され始めている。

#### 4.5 第2回コーディネーター面談

各団体が第2回集合研修で学んだことや示唆を踏まえて、集合研修開催前に、担当コーディネーターとの面談(1時間程度)を行った。

##### ● 第2回コーディネーター面談のアジェンダ

1. 第3回集合研修までの行動計画は？
2. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること  
(第3回で特に相談したいポイントはどこか？)
3. その他 重要事項

<団体A>

1. 第3回集合研修までの行動計画は？

A. 現状のグローバル事業戦略・計画のブラッシュアップ。その中で特に、「協業における事業形態(ガバナンス)」、「事業ポートフォリオ」、「新規事業」について作り込む。

B. 現状の計画に加えて、大型のリソース獲得に成功した場合等、野心的な計画につきブレストし、事業をスケールさせておく案を持っておく。

2. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること  
(第3回で特に相談したいポイントはどこか？)

第3回で相談したいポイントとして、下記の通り。

- ・事業ドメイン、社会を変える計画シート、ポートフォリオを完成させること。
- ・中長期計画の作り方、中長期計画を踏まえた新規事業

3. その他 重要事項

上記アジェンダA及びBにつき、相談したいメンターのリクエストあり。

<団体B>

1. 第3回集合研修までの行動計画は？

・事業計画を作るにあたり、自主事業を行っていくためのビジョンの見直しと、「誰の、どんな課題解決をする組織になるのか(団体の存在価値の再検討)」を作り直すこと。

2. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること  
(第3回で特に相談したいポイントはどこか？)

- ・ビジョンが分かりやすく伝えられる状態にはなっていない。
- ・団体としては共通概念だが、外部に伝えられる言葉になっていない。

- ・事業計画作成がテーマだが、事業計画作成の段階にまで入れていない。

### 3. その他 重要事項

- ・社会に対してのニーズ調査を行っているが、実際は団体内メンバーへのヒアリングになっている可能性がある。視点が内向きになっているのではないかという懸念がある。

#### <団体C>

### 1. 第3回集合研修までの行動計画は？

- ・事業計画をつくり、2016年度、2017年度に向けて、事業を進められるようにする。

その為に、誰の課題を優先的に解決していきたいのかを明確にし、重点課題と戦略を腑に落ちるように考え切り、行動が出来るようにすること。

- ・営業資料と営業先リストをつくり、企業との接点作りに関して、待ちではなく攻めるためにアプローチを開始。（まずは数社メールし、訪問してみる予定。CDでリストの優先順位、メール文をFB済み）

### 2. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること

（第3回で特に相談したいポイントはどこか？）

- ・事業計画・営業計画に対し、研修後もPDCAをちゃんと回し、動きが継続できる工夫が必要だと感じている。（会議体をつくるのかなど）

### 3. その他 重要事項

- ・数字、特に売上や利益、人員計画について、正しいのか間違っているのか不安に思っているところがある。そのため、自信を持って、計画が書くことができてない。
- ・企業に対して、どれくらいの金額を提示して良いものなのかが、まだイメージがついていない部分がある。団体の価値の見せ方・効果の検証するためにも、訪問実施。

#### <団体D>

### 1. 第3回集合研修までの行動計画は？

- ・事業計画の作り込みを進める。主なポイントは下記。

### 2. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること

（第3回で特に相談したいポイントはどこか？）

- ・サービスの拡げ方（個人向け販促、企業向け販促をどう進めていくか）

- ・サービスを拡げて、目指す社会をどう作って行くかの戦略（サービスを拡げる事しか計画できていない）
- ・収支計画における、事業拡大に伴う出費の見込みの算出の仕方（ビジネスボリュームが増える中、システム強化やコーディネート時間数増加をどのように出費に入れ込むか）
- ・業界に新規参入プレイヤーが増えてきた時の戦略（大手企業が今後参入してくる事を見越して、自社としてはどう対応していくのか）

### 3. その他 重要事項

- ・受益者にサービスを届ける方法として、講師派遣・コンテンツ納品のどちらかのアプローチに絞ることを検討している。

#### <団体E>

### 1. 第3回集合研修までの行動計画は？

- ・事業計画をブラッシュアップしながら、新サービスのプロトタイプを形にする。

### 2. 事業計画作成について、わからない または 悩んでいること

（第3回で特に相談したいポイントはどこか？）

- ・財務状況を改善していく為にも、事業計画のブラッシュアップに関する事全般について相談したい。

### 3. その他 重要事項

- ・4月のイベント出展に向け、準備を進めていく予定。

## 4.6 第3回集合研修について

### 4.6.1 第3回集合研修概要

#### ■ テーマ

##### 実行課題を明らかにしよう

- ・ 事業計画を実行に移していくための工夫やアクションが明確になっている。

#### ■ 日程・会場

2016年1月30日（土）14:00～19:00

K. I. T. 虎ノ門大学院（東京都港区愛宕1-3-4 愛宕東洋ビル11階）

#### ■ タイムライン

14:00～14:20	オープニング
14:20～15:40	<b>【1】個別メンタリング</b> ➤ 担当メンターと1対1で、ブラッシュアップしてきた事業計画書について特に相談したい論点（アジェンダ）を議論する
15:40～17:10	<b>【2】フリータイム</b> ➤ 【1】で残された論点を詰め切る。各団体で時間の使い方は自由
17:10～17:20	休憩
17:20～19:00	<b>【3】クロージング</b> ➤ 以下について団体内で議論し、まとめる ✓ 計3回の集合研修を通して得た学び ✓ 残された課題 ✓ その課題に対してのアクションプラン ✓ 事業計画策定のマネジメントサイクルをどう回していくか ➤ 各団体から発表およびフィードバック ➤ クロージング、アンケート記入
19:00	終了

#### 4.6.2 個別メンタリング

それぞれの団体に分かれ、担当メンター・コーディネーターとともにメンタリングを実施。今回の研修では、各団体ごとの論点を詰め切り、実行課題を明らかにする為に、個別メンタリングの時間を最も長く設けた。

- ・個別メンタリングにおける議論、フィードバック



#### 4.6.3 チェックイン・総括

第3回集合研修の冒頭のチェックインでは、「今日の間・今日の時間で、達成したいもの」というテーマで団体毎に対話を行い、実行課題を明らかにする為のマインドを醸成した。最後に全体で想いと意図を共有した。

##### ・集合研修最後となるチェックイン



第3回集合研修の最後のコンテンツとして、各団体から、一連の集合研修を総括して発表する機会を設けた。発表におけるアジェンダ・主な内容は下記の通り。

- 総括のアジェンダ
- 1. 計3回の集合研修を通して得た学び
- 2. 残された課題
- 3. その課題に対してのアクションプラン
- 4. 事業計画策定のマネジメントサイクルをどう回していくか

<発表の内容>

1. 計3回の集合研修を通して得た学び（一部抜粋）

- 自社内のいくつかの事業を分社化する。
- 自分達が専門家であるが故に、一般に伝わる表現を磨く必要に気づいた。
- そもそも事業性について、数字化して検証出来たことは良かった。
- 経営理念、目指す社会が明確になった。
- 自分たちが小さくまとまろうとしていたことに気づいた。地域の事業は現場のスタッフに任せて、代表は企業向けの営業に取り組む。
- 第1回集合研修のワーク（決める力の鍛え方）を通して、チームで動いた方が大きい成果を出せることを知ることが出来た。
- 改めて事業そのものに向き合うことがなく、団体内で話していてもブレイクスルー出来ていなかったが、参加してよかった。
- 団体内の人ではない人に、ワクワクする、という言葉がわからないと言われ続けたのは辛かった。
- 軸・大戦略を決めて「選択と集中」しないといけないということが一番大きい学びだった。

2. 残された課題（一部抜粋）

- 優先順位。選択と集中を展開地域/事業単位で決める判断基準。
- 現在育てている事業をもっと広げること。そこからその他の事業展開につながる。
- 団体のストーリー、世界観を伝え切られていない。
- 代表の時間配分。現場スタッフに現場業務を委譲していく。
- 営業資料やコミュニケーションのブラッシュアップ。より聞き手にわかりやすく問題が伝わるように。
- 委託ではなく、自社事業を増やす為、コンテンツ案を1,000個作ることを目標にした。
- 受益者100万人にどのようなコンテンツを届けるのか、マスに発信出来るもの考える。
- 事業拡大に伴う組織づくり。

3. その課題に対してのアクションプラン（一部抜粋）

- 組織（職員）の役割分担（代表は受益者・市場を向いた仕事をし、管理業務については事務局長を信じ、任せる等）。
- 団体の世界観、ストーリーを伝える為のビジュアルツール（絵本等）作成。このプログラムのメンターや参加者にもフィードバックを頂きたい。
- 関心を寄せて下さった企業様へパンフレット送付。
- 学校など教育機関、子育てフェスタへ営業。

- 団体へのコミットにつき、代表の意思とメンバーの意思の確認。代表でない人間でもプログラム設計が出来るようにしていく。
- 理想のプログラムを明確にして提示する、マス展開に向けて参考になるビジネスモデルを調べる。

#### 4. 事業計画策定のマネジメントサイクルをどう回していくか（一部抜粋）

- 分社化について、具体的なマイルストーンを置くとともに、メリットデメリットを整理する。
- 目指すビジョンを達成する為の仮説を5月までに作り、半年ごとに改善していく。
- 3か月に一度、プログラムのメンター・メンバーからフィードバックをもらう。
- 実際に、現場スタッフへの業務移管を進める。4月までにスタッフ研修を行う。
- 理事会を活用してチェック機能を働かせる。
- 月ごとのアクションプランに落とししていく。

#### 4.6.4 参加者の反応

研修に対する参加者の反応を認識し、研修全体の振り返りと今後の伴走支援の設計に活かすべく、研修終了後にアンケート調査を実施した。主な結果は以下の通り。

Q1:本日の研修で得た学びや気づき、前に進んだことについて教えてください。（一部抜粋）

- ・ 団体を3つに段階的に分化すると決められたこと。
- ・ 理念と自身のやりたいことをきちんと区別する重要性に気づけたこと
- ・ 長期／中期／直近の動きを描くために必要な考え方やスタンスが整理できたこと。
- ・ 改めて自社サービスが自社の価値であると気づくことができたこと。せっかく開発したのに、まだまだ世の中に伝え切られていないところだったので、これからそれを進めていく。
- ・ 団体としての学びは、他の団体の計画作り、練り直しのプロセスから自分たちが想像のつかなかった課題やプロセスを学ぶことができたこと。
- ・ 前に進んだことは、事業が具体的に数字化され、明確になってきたこと。
- ・ 先生方から多くの突っ込みと新しい視点を頂き、より高いレベルでの考え方ができるようになりました。びしっと決めないといけないことも教わった。
- ・ 事業の計画を作る中で、何が足りていないのか、誰を巻き込みたいのかがクリアになったこと。
- ・ 営業の資料をつくり、実際に行動に移すことができたこと。
- ・ 「優先順位、代表の行動が今後の組織を左右する」ということ。
- ・ 前からわかっていたことだが、事業計画、営業資料、営業先リストなど作成したことにより、すべきことがよりハッキリと明確になった。

- ・営業に行く、しかも企業へ行く、ということを決められたことは前進だった。自分たちがやってきたこと、やろうと思ってきたこと、想いなどを言語化し、ビジネスプランに落とし込むことができたこと。
- ・内面の自分としっかり向き合えたこと。自分たちの外側から団体を見ることができた 4ヶ月間だった。
- ・これまでの「理屈ではわかる」感覚から「ハラに落ちる」体験ができた事が大きかった。大戦略を決めて、選択と集中をすることの重要性に気づけたこと。
- ・ビジネスプランを考えるのは時間がかかること、考える時間とそれを伝える時間、どちらも大切だということに気づけたこと。
- ・主体的に「聞きたいこと」を持てるようになったこと。

Q2:本日の研修を経て、改めて団体としての今後の課題や、それについてどう取り組んでいくか教えてください。(一部抜粋)

- ・信じて、任せること。職員に（自分の出来ないことをきちんと受け止め）権利もふくめてきちんと任せ、その責任だけはしっかり背負っていく。
- ・描いたビジョン、描いた画を実現すること。それが一番の課題。
- ・サービスの魅力をもっと分かりやすく、ビジュアルも活用して伝えていくこと。
- ・今後の課題は、事業を確実に 1 人立ちさせること（予算と収益性を考えること）と、代表 1 人の取り組みから外の人を巻き込み、組織をつくっていくこと。
- ・それに対して、取り組み方として地道に一番コアとなる事業の顧客を増やしていくこと。
- ・代表自身の時間の使い方を考えること。  
(現在行っている業務をチームメンバーに割り振って、営業にその時間を回せるようにする)
- ・良いサイクルがうまれる組織を作ること。組織づくり、メンバーとの共有をしていく。
- ・今していることへ満足しないようにすること。
- ・やるべき方向性についてはっきりさせることが出来た上で戦略や KPI を策定することを必ずしなければいけないので、引き続き外部からも内部からも意見をもらいながら、今回の研修で終わらせずに取り組むこと。
- ・外から見られる時のイメージと、ミッションを達成した時のイメージをもっと鮮明にすること。得た気づきをもとに、また取り組んでいこうと思います。
- ・顧客についてもっと知ること。
- ・受益者と顧客がどういう状況にいるか、もっと知ること。
- ・組織の改善できる部分をもっと改善すること。

Q3:その他何かございましたらお書きください。(一部抜粋)

・ETIC のプログラムでは、いつもモヤモヤが増えるのですが、それが最近 (少しだけ) 心地よくなりこういった時間を団体内でもきちんと設けようと思いました。本当に有り難うございました！！

・数字に落として、事業性を確認することの重要性を学びました。この企画がなかったら、事業をいつまでも感覚で進めて来ていたかも知れません。色々な学びの機会を与えていただき、ETIC. の皆様に本当に感謝しています。必ず、社会全体に還元したいと思います。

・計画を考える機会、その先までのプランを実行するためのサポートまで、本当にありがとうございました。活動を広めることで社会に還元していけるようがんばります！！

・最後の最後、やるのはあくまで自分たちなのだとということを改めて実感しました。もっと横のつながりを強められる機会があればいいなと思いました。

・メンターの方に「まだいろんなチャレンジができる」と言われ、「やりたい」と思っている自分がいて、その気持ちを持ち続けるということをまずは大切に、活動していけたらと思います。

・事業計画の発表を、追試してほしいです・・・！ぜひ今後も定期的に相談させてください！

#### 4.6.5 研修から得られた示唆

- 研修 (学び) と実行 (現場での実務) 支援を組み合わせていることから、営業等、実務における「行動変容」や、理論を頭で理解するに留まらない「腹落ち」が生まれている。
- 他団体との学び合いから、自団体の頭在的な課題への気づきが生まれている。
- 事業を前に進める上で、権限委譲、人材の巻き込みへの意識が変容している。
- 受益者・顧客理解の必要性の理解が進んでいる。
- 事業を数値・言語で記述する (=事業計画を作り切る) ことが、多くの場合において、今回の研修での学びの土台になっている。
- 計画を作るのみならず、実行支援まで踏み込んだ関わりが、意識・行動の変容に寄与しているケースが見受けられる。

## 5. 研修事後フォローについて

### 5.1 事後アンケート・フォローアップ面談実施概要

第3回集合研修終了後、伴走型支援によって生まれた影響や変化を改めて確認する為に、参加者全員を対象に事後アンケートと、アンケート結果をもとにしたコーディネーターによるフォローアップ面談を実施した。

- 事後アンケート・フォローアップ面談の目的

参加者自身・組織・事業それぞれの変化を確認・言語化する。

事業計画書をベースにした研修設計や、コーディネーターによる伴走支援の効果を確認・言語化する。

- 事後アンケートの設問項目

Q1. 今回のプログラム（研修＋伴走支援）について、自分たちのような状況にある団体の経営者に勧めますか？ 0から10でお答えください。

Q2. 上記の理由について教えてください。

Q3. 本プログラムに参加することで得られた、ご自身にとっての変化について教えてください。

Q4. 本プログラムに参加することで得られた、組織にとっての変化について教えてください。

Q5. 本プログラムに参加することで得られた、事業にとっての変化について教えてください。

Q6. 事業計画書を一通り作成し、それをベースにメンタリングや面談を実施する形式は、有益でしたか？（5段階で選択式）

Q7. 上記の理由や良かった点、更に改善できる点について教えてください。

Q8. 各回の研修の合間に実施したコーディネーターとの面談は有益でしたか？（5段階で選択式）

Q9. 上記の理由や良かった点、更に改善できる点について教えてください。

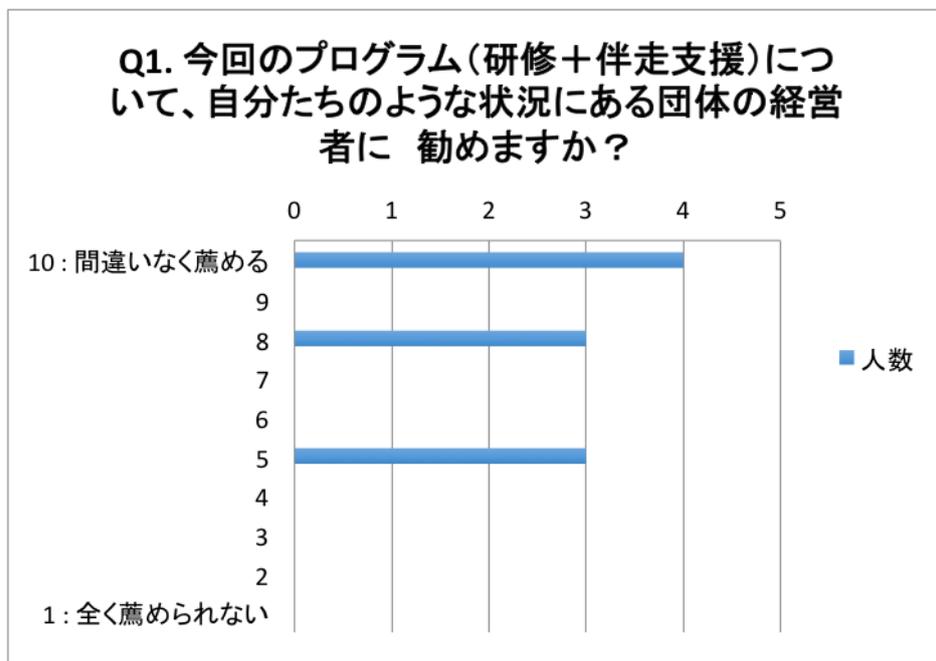
Q10. 今後に向けた全般的な提案などあればお書きください。

- フォローアップ面談の進め方及びアジェンダ

上記の事後アンケートの回答に基づき、参加者自身・組織・事業それぞれの変化等、設問項目について具体的にヒアリング。（各担当コーディネーターより、30分程度）

## 5.2 事後アンケートの結果

Q1. 今回のプログラム（研修＋伴走支援）について、自分たちのような状況にある団体の経営者に勧めますか？ 0 から 10 でお答えください。



Q2. 上記の理由について教えてください。

・3回の集合研修が程よいスパンで設定されており、しっかりとステップを区切って事業計画を考えることができた。また、特に初回の集合研修では、座学とディスカッションの流れがとても良く実りが多かった。一方で、最後までなかなか納得感のある細部まで目の行き届いた事業計画を立案するところまで到達できず、最終的なアウトプットとしては「あと一步」の感が残ってしまったことが残念。総合的には、多くの団体にとって非常に有益なプログラムだったと思う。

・プログラムの柔軟性が高く、団体が最も課題とするポイントに焦点を当てて、4ヶ月伴走者の方々と一緒に考え抜くことができた。

・実際にお金に対する計画が立てられるようになった。私のように感覚で進めてしまっている人は結構いると思います。

・自分たちの団体は組織作り、内部での意識合わせやパートナーシップの構築の段階であったと思いますが、そのようなソフトな部分について当研修はあまり触れなかったのが「5」としました。

・同じような1年目2年目のNPOとは言っても、各団体で課題が全く異なっていたりプログラム期間中に忙しさ等が変化していったりするので、勧めるかどうかは状況によると思います。

・事業プランのつくりかたが全くわからないなかで、フォーマットや考え方を教えてもらえて学びが多かったです。とくに2、3回目の研修に関してもっと時間をかけてフィードバックやインプットをもらえる場があればよかったですと思いました。

・研修も大変タメになりましたが、”伴走”というのが、はじめての経験で、ものすごくいいな、ありがたいなと思いました。団体のメンバーだけでは、見抜けない視点や、穴、既に出てきていると思っているところまでご指摘いただけるというのは更に考える時間が出来、必然的にブラッシュされていくかと思います。そして、その過程を経ることで、団体自体の深みや、さらには自身の団体への想いなども意味を深めると思いました。

あと、研修の初日に講座があったのもとても良かったと思います。考えるきっかけとか、考え方、進め方、見極め方、あるいは捨てる勇気なんかを見つめ直すことができたと思います。グループワークだったこともあって、個人ではなく、複数で意見を”出し合う”ことが必要だと思うことが出来ました。

・参加させていただいて、事業としても経営者としても成長させていただいたという思いがあります。

・設立後数年を経過した団体の、事業計画のブラッシュアップのために、本プログラムは非常に有効であると考えているが、今回経験したことを踏まえると、それ以前にやっておくことの必要性を痛感しました。

自団体のビジョンやミッションの整理と、具体的に取り組むべき課題設定ができていなければ、事業計画策定作業は難しく、そのため、自分たちと同様の団体であるからという理由でお勧めできるものではないと考えます。

・自分たちは誰のために、何をしていきたいのかを再度確認したり、スタッフと共有したりするためには必要なプログラム。客観的に、そしてしっかりと見てくださる方々と4か月というのは非常に苦しみもある分、そこから生まれてくるものの腹落ちの感じは、同じように悩んでいる団体があれば薦めたい。

Q3. 本プログラムに参加することで得られた、ご自身にとっての変化について教えてください。

・代表をサポートする事務局長という立場において、「目線の違い」や「役割の違い」を意識して発言をしているということに気づかされた（良い意味でも悪い意味でも）。プログラムを通して大きな変化があったというわけではないかもしれないが、その自分の特徴を客観視し、団体をドライブさせるという目的のもとさらに balanser としての良さを最大化させていきたいという気持ちが育った。

・自分のやりたいことと、団体としてやるべきことの区別ができたこと。

・毎月の資金繰りの予測&検証をするようになった。

・日々のスケジュールをたて、検証するようになった。

・攻めのプランを練るようになった。

・数年後の計画をたて、そこに向かうにはどうすればよいか大まかではあるがわかるようになった。

・数字に落とし込むことで事業を評価することの大事さを意識

・経営者には相当の覚悟が必要であり、事業はその人の経験に基づいた自己実現だと気づき、自分が腹をくくって取り組む課題はまだボヤッとしているので、シャープに課題を定義して、集中して取り込もうという意識が生まれました。

・上記の気づきは研修に参加した他の経営者の方々から多いに刺激をいただき、覚悟に感銘を受けたためであります。

・設立期間は似ていても NPO によって色々と課題に思うことが異なるのだなということを知ることができましたが、3 か月間の 3 回の研修では、目立った変化があるとは言えません。

・同規模の法人経営者と一緒にプログラムを進行することで、自身が気付けていなかった団体の課題に気づくこともできた。また、中期にわたる計画ができたことで、2016 年度の走り出しがスムーズになりました。

・私自身、この団体に関わるのは、この研修がきっかけ、といっても過言ではなく、研修を通して私自身も団体を知っていくことができました。ですので、私自身の変化は大きかったです。私の人生にも大きく影響を与えるきっかけとなりました。また、事業というものはこういうことかと、本当に初歩的でお恥ずかしいですが、”考え方”という基盤をつくることができたと思います。

・「経営者が変わらないと組織は変わらない」。これまで、代表が業務のほとんどを担っていたのですが、少しずつ、組織内のメンバーに委ねるようになっていきました。すぐに全てを移行するわけにはいきませんが、今後 3 ヶ月を目標に、地域で開催の講座、広報の一部をシフトしていき、自由に動ける時間を作り広がるための行動をしていきます。

- ・法人を経営するなかで培ってきた知識や経験などを棚卸しすることができた。
- ・考え抜くことの必要性を実感することができた。
- ・ただ課題に取り組みばいいのではなく、どのように取り組むかを、自分たちの感性によって決めることができることを知った。これらによって活動がよりクリアになったと思います。

・「誰に」「何を」と言う事がこれほどまでに詰めていくのが大変だったという発見があり、またそのためにどうするのか？を考えていくと、他の打ち合わせでもそう考えながら聞いている自分があり、「結局何をしたいのか？」をより詰めて話せるようになっていく自分に驚いた。特に、自分はそういうタイプではないと思っていたので、その点が一番の変化だったように思う。

Q4. 本プログラムに参加することで得られた、組織にとっての変化について教えてください。

・最終的なアウトプットとして、団体の機能（≡事業）を分割・独立させていくという計画を図示&明文化できた。それを内部共有し、コアメンバー全体がスピード感と納得感をもって中期目標達成に向かっていけるようになった。

- ・「1 ブランド 1 ミッション」の方針のもと、事業の切り離し（別法人化）を決断した。
- ・収益性の高い事業にとらわれすぎており、団体としてなすべき優先事項を改めて整理できた。
- ・上記とほぼ同じであるが、他の人に参加してもらう時に、何を頼むのか？いくらかかるのか？のイメージが湧いた。
- ・組織にとっての変化はあまり感じられなかった。

・事業をいくつか絞ったうえでビジネスプランの原案のようなものを作成することができたという変化はありますが、大きな変化が見えたとは言い難いと思っています。プランを作成して終わりにしてしまうのではなく、今後、プランに基づいた運営を実施していく必要があると思いました。

・事務局長がジョインするタイミングでプログラムに参加をさせていただき、コミュニケーションが深くとれたことが団体にとって大きなメリットでした。また団体メンバーのみだで行き詰まったり腹を割って話すことが難しいなかで、コーディネーターのみなさんやETIC.のみなさんのサポートでコミュニケーションが深まりました。

・この研修は4日間でしたが、初日が連日、その後1ヶ月ずつ期間が空いたことは、団体にとってものすごく良かったと思っています。数ヶ月に渡って研修がつづくことで、そこに期間があることで、団体を見つめ直す、考える時間が物凄く良かったです。これが連続4日間の研修だったら得られなかったことは多かったと思います。また、伴走によって、モチベーションは常に高い位置にあった気がします。団体以外の方が関わることで、行動や思考にもメリハリが生まれたと思います。

・定期的にミーティングを行う機会を持ち、今の状況確認と違いの意思確認を行いました。皆で共通認識を持ちながら、地域中心の活動を継続しつつも、リスクの高い働く女性に届けていくこと、また団体として活動を継続し拡大していくための企業へと視野を広め行動し始めました。

・ミッションやビジョンといった法人の目的が明確になったため、事業計画の足がかりがしっかりついたと感じていますし、法人紹介を全員がしやすくなってきたのではないかと思います。

・こういう機会が初めてであったので、これまではどちらかといえばコミュニティーに近い組織だったものが、法人という組織として動き出したような感じを受けることができた。

Q5. 本プログラムに参加することで得られた、事業にとっての変化について教えてください。

・4の内容と近いが、団体内の取り組みを再整理することができ、事業ごとの3年先を明確にすることができた。それにより、「今の形のままで力を入れてやっていくこと」「今後に向けて修正していく必要があること」という大きな2つの分け方で、取り組み方を適正化できているように感じる。

・「1ブランド1ミッション」の方針のもと、事業を切り離すことを決断し、そのための組織編成に踏み切ることができた。

・コアコンピタンスであるサービスを積極的にどう売っていくかを常に考えるようになった。

・新事業の位置づけを精査し、進めるようになった。

・事業の数値化ができ、メンターやコーディネーターの皆さんの多面的な視点をいただいたことで、複数の事業の中での優先順位や集中して取り組む課題が明確になりました。

・企業向け事業の方向性が随分と明確になったと思います。ビジネスをローンチしていくときのケアをより丁寧にしていくことができそうな感覚を得ました。

・事業の選択と集中ができて、現実的な事業構成にできたことがよかった。法人化 3 年目突入にあたり、ビジネスモデルをつくるタイミングだからこそ、貴重な経験でした。

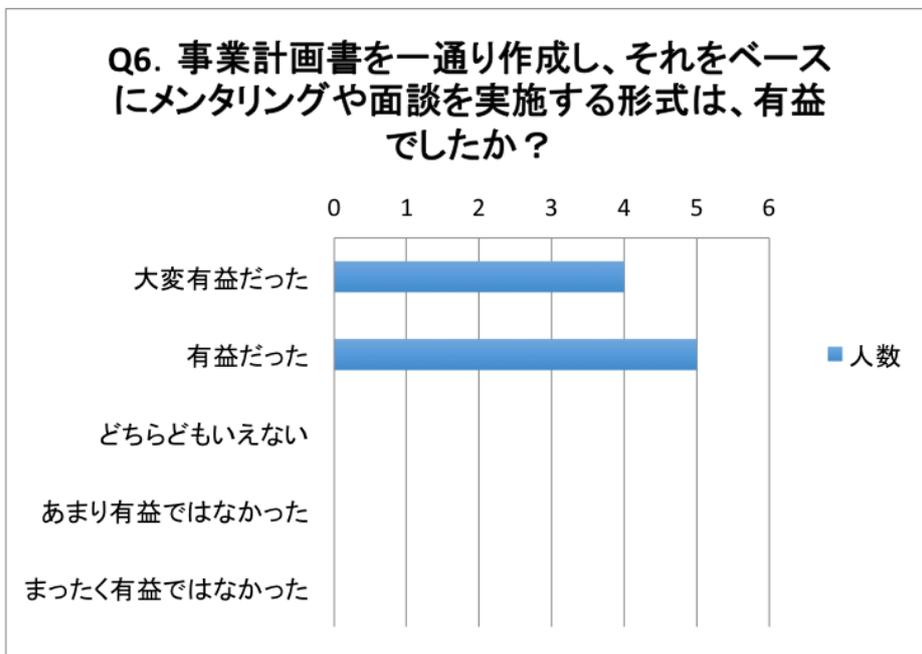
・まず、考えや想い、数字を形に出来た、見える化出来た、というのが大きな変化です。そして、目的と手段を明確に出来た事、それを代表とシェア出来たということは大きな変化でした。団体の基盤を見つめ直し、作り込むということが出来ました。また、計画書によって、今やるべきこと、今は必要のないこと、捨てるべきもの、というのが見えてきたので、次のアクションを起こすことが出来ていると思います。

・自団体は、講座事業を行っています。教室の開催数をいかに伸ばすかを基準としていたのが、どこで開催するのか・誰に届けるのかという、視点が、大きく変わりました。具体的には、これまで地域で安く、多く、開催していたのですが、企業で働く人に届けていくための動きに変わりました。

・お受けする依頼について、一貫性を持たせることができてきたと思います。また、1つ1つの依頼について、ゴール設定をミッションやビジョンと照らし合わせて、明確にすることが出来たと感じています。

・これまでいただいていた仕事には「受け仕事」という側面が多かったが、これからの事業はまさに「社会に提供する」という側面が色濃くなり、「仕事」というよりは、「事業」というニュアンスが強くなったように思う。

Q6. 事業計画書を一通り作成し、それをベースにメンタリングや面談を実施する形式は、有益でしたか？（5段階で選択式）



Q7. 上記の理由や良かった点、更に改善できる点について教えてください。

- ・弊団体の場合は進行形式を一部変更して実施いただいたので若干設問内容とはずれるが、集合研修でのメンタリングおよびコーディネーターによる中間面談のすべてを通した1つの共通議事録があったら良いと思う。面談の繋がりを意識した議事録の形式（「前回面談の振り返り」「次回面談のアジェンダ」などの枠）を先に設計することで、長い期間にわたるプログラムでも関係者の目線を揃えた無駄の少ない進行ができるようになるのではないかと感じた。

- ・書面に落とし込むことで、改めて団体の課題や目指すべき姿を整理することができた。
- ・外部に見せられる事業計画というものがなかったのでよかった。
- ・自分たちでは見えなかった視点をメンターからいただくことができたため、より良く練り直すことができた。

- ・有益だったと思っていますが、スペシャリストの特性が分かった今振り返ると、より有益な時間の活用方法があったと感じています。全体像を伝えようとするのでどうしても時間が足りなかったり丁寧な説明ができなかったりするもので、初回の研修では全体像を伝え、2、3回目以降は1つの事業に絞り、絞った事業についてのビジネスプランをしっかりと立てていくというかたちにできればより有益だったのではないかと考えています。

・非常に有益でしたが、メンタリングの時間が短かったように思う。また、インプットをもとにその場で作成しなおすアウトプットの時間ももっとあった方が良かったかと思う。

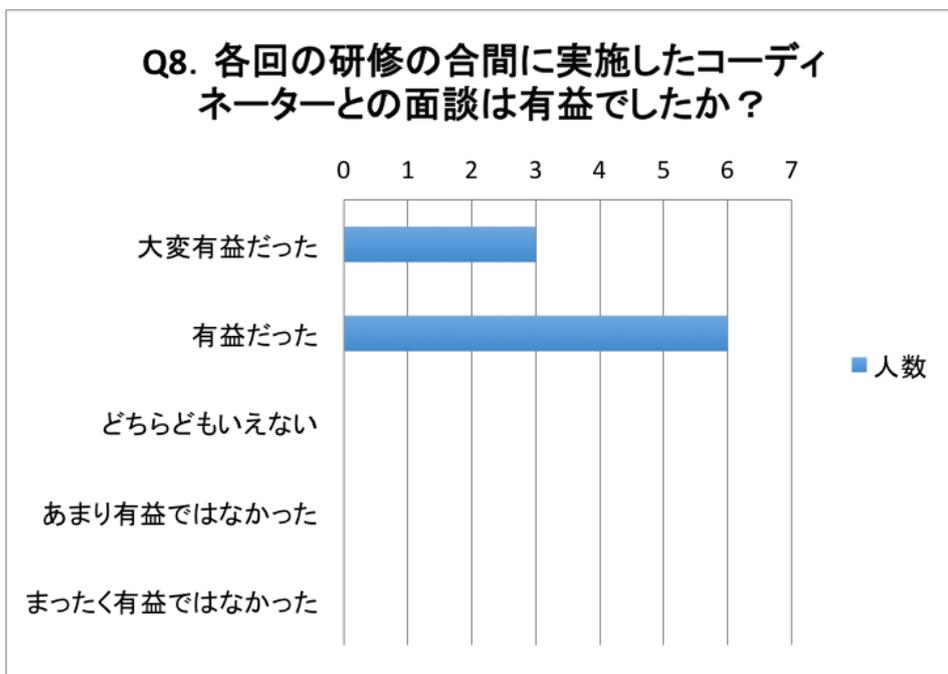
・第一に、物凄く心強かったです。団体以外の方に寄り添っていただき、「ともに作り上げていく」ことが出来て、団体があるべき理由や価値を第三者の目で見ただけのことは、とても貴重です。それが、団体としての自信になったと思います。改善点も物凄く考えてみたのですが、あればいいのですが、私の思考回路では見つけられませんでした。すみません。

・事業計画書を作成するのは非常に大変でしたが、見える化したことで、自分の中でも整理できました。また、弱い部分を面談で指摘してもらい、ヒントをいただくことができて、もやっとしていたことが少しくリアに見えてきました。まだ引き続き考えないといけないことはたくさんありますが、考える基礎体力をつけてもらった印象です。

・事業計画書は、議論のたたき台として非常に有効だったと思います。策定にいたるまでの考え方なども共有することができたのも大きかった。一貫した事業計画の策定が初めてだったので一意見としてですが、事業計画に落とし込む前段階の概要、整った事業計画を1枚にまとめる技術やフォーマットなどがあるとより効果が高いと思います。

・「事業計画書」を埋めていくプロセスで、自分自身や団体の目的等に気づくことができた点が一番大きかった。かなり紆余曲折しながら、想いを文字にし、行動を数字に置き換えていく作業がこれほど内省を繰り返さないと出てこないという発見があり、大変有意義な時間でした。

Q8. 各回の研修の合間に実施したコーディネーターとの面談は有益でしたか？  
 (5段階で選択式)



Q9. 上記の理由や良かった点、更に改善できる点について教えてください。

- ・事業計画のみならず、団体の課題について真摯に向き合っていた点が非常にありがたかった。

- ・それがなかったら、なかなか進めることができなかったと思います。
- ・良かった点は、より専門的な視点でご指摘をいただき、納得して「やめる」「やる」という選択もできたため。

- ・時間を押さえることでペースメーカー的役割を果たしていただいたこと、団体外の方に話に加わっていただいたことなど、有益だったと思っていますが、時間の大半が近況報告になってしまっていたような気もしています。コーディネーターと研修に関わってくださっていたスペシャリストとの3者で定期的にコンタクトを取ることができればより一層ありがたかったかもしれません。

- ・団体の課題の共有や相談ができる場であり非常に有益であった。しかし各面談での目標を立てて実施した方が場の力を最大限に発揮できたかと思う。

- ・一度は通り過ぎた（考え作った）箇所も、再び舞い戻って投げかけてくださる、のとは

でもありがたかったです！つい、「出来たぞ！」と思ってしまうので、再度問われると、再び考えるきっかけとなるので、コーディネーターだけではなく、あらゆる目があり、考えや視点がある、というのは、本当に面白いなと感じました。また、自団体は受益者による受益者の為の講座なので、他のバックグラウンドを持った方の目線や想いは、物凄く面白く、伝え方や、表現の仕方に大きな影響を与えました！そして、背中を押してくださる、あたたかくも力強い言い切り方が本当に気持ち良くて、行動にしていくことに躊躇なく出来たのではないかと思います。

- ・頼もしいコーディネーターにめぐり合わせていただいて感謝しています。事業についても私がかたく伝えられない想いを汲んでくださったり、適切な課題を出してくださったりしたことで、前に進むことができました。また、一緒に参加したメンバーとともに、考えていけたことが良かったです。

- ・事業計画の策定については、非常に苦労したことと、未知数による不安があったので、継続的な支援、第三者意見の発信は大変心強かった。ただ、位置づけが少し不明確だったように感じました。（もしくは、参加者側として正しく認識できていなかった）そのため、研修本番に向けた進捗の報告や、事前調整的な関わり、アドバイスを受けるにとどまった気がします。継続的な伴走とコーディネートであれば、もっと共有の機会があったりするとよかったのではないかと思います。

- ・提出の期限があり、それを詰めてくれる人がいるという存在も非常に大変だがありがたいと思う。研修の合間も、常に緊張感が持てたように思います。主旨とは違うのですが、スカイプでの面談をする際の雑音がひどい時があったので、その点だけもし直るのであればお願いしたいです。

Q10. 今後に向けた全般的な提案などあればお書きください。

- ・団体のステージが異なり、ある程度同じ活動規模の団体を揃えた方が、互いの学び合いが深まったのではないかと。

- ・事業計画作りは非常によかったと思うので、それを実行していく意気込みを経営者とそのパートナーが共有できる関係づくりにおいて更に配慮をした内容を盛り込むとより良いプログラムになるのではと思います。この4ヶ月間はありがとうございました。

- ・とても素晴らしいプログラム、ぜひ今後も実施していただきたいと思いました。社会起

業塾のその後のサポートとしても有益かと思えます。

- ・ 団体がブラッシュしていけるような環境を継続して作っていかれたらと思っています。

- ・ 大変有意義な機会をいただけたと思います。終了したうえで望めることとしては、各回の研修において、事業計画策定のためのインプットがもう少し欲しい。

初日の合宿研修において、集中して研修があったが、ほかにも有意義な研修プログラムをお持ちだと思うので、1日1研修あるとよりうれしい。特に東京以外の団体では、機会の提供だけでは旅費負担分のパフォーマンスが必要なので。

- ・ 他団体の経過や団体の方針等をもっとディスカッションできる機会があればよかった。

同規模程度の団体であることが明確であれば、それぞれの課題などを座談会的に共有することは、お互いにとってメリットが生まれると思うが、今回はかなりストイックだったので、その機会があまり得られなかったのは少し残念だった。

- ・ アセスメントシートが活かしきれていなかったように感じた。

アセスメントシートは、当初の団体の課題を明確化するものでした。私たちの場合は、結果的にまったく異なった課題を解決することが優先されたので、アセスメントシートどおりにはいきませんでした。最後、もう一度活用できればよりよいと思います。

- ・ 関東以外での開催があればより広範囲の団体にとってメリットがある。

貴団体のみで実施するとなると難しいと思いますが、東京より地方の団体において、ブレイクスルーの必要性があると思うので、可能性をぜひ広げてほしい。

- ・ 十分でした。ありがとうございました。

### 5.3 フォローアップ面談の結果

第3回集合研修終了後、アンケート結果をもとにしたコーディネーターによるフォローアップ面談を実施した。面談での参加者からのコメントは下記の通り。(一部抜粋、特定の団体や個人が編集・加工を実施。)

#### プログラムに参加することで得られた、自身の変化

- ・「結局何をしたいのか？」をより詰めて話せるようになっていて自分に驚いた。
- ・仕事を受ける際、出来るか出来ないかで判断していたが、受けたいものなのか？というフィルターをかけるようになった。
- ・研修参加前は自分のカラーを出さないようにあえてしていたが、受講後はあえて出そうとは思わないが、自身の感性を大事にするようになった。自分がやりたいかやりたくないかを考えるようになった。
- ・フォーマットがあったのでどう事業モデルをつくっていくかというのが分かった。型が分かったのは良かった。このプログラムがなかったら来年どうしたらいいんだろう、と分かっていない状況だと思う。
- ・正直ベースでいうと、3回ではすぐには変わらない。1年でも変わらないと思う。自分たちができるようにしないと行けないんだと思う。1つの型に乗るというのはNPOじゃない。いろんな団体がいたので、いろんな型を知れた。あとネットワーキングができたのはいい。
- ・内面がブラッシュアップされた。人が加わってきた中で自分も変化しなければならぬが、変化の仕方が分からないとおもっていた。性格を汲んでくれたアドバイスをくれたり、背中を押してもらえる。信じられる存在としていてくれたのが心強かった。
- ・考え方とかが変わった。基盤を創るということがとても大事だということが 生み出したものでも、客観的に見ることで根っこをしっかりとらせる、長く太いものに伸びたんじやないかと思った。意識を変える、基盤を作る。
- ・団体について客観的に理解しておらず、説明できなかったのが、今は口に出せるし説明できる。

#### プログラムに参加することで得られた、組織の変化

- ・1人だと迷子になる。リフレクションがないと辛い。2人がよかった。
- ・同じ団体からの参加者との関係性が変わった。同じ場を経験することでしか培えない部

分だと思うので、よかった。鍛えられた気がする。

- ・団体の方向性を伝えられていなかったが、しっかり伝えられるようになった。また、一緒にやってくれているメンバーに「団体にどう関わりたいか？」だけではなく「どんな風に働いていきたいか？」と尋ねるようになった。

- ・スタッフ皆が幸せになるにはどうしたらよいかを考えるようになり、明日から個別に面談していく予定。

- ・「個人個人それぞれでいいよね」というものではなく、突っ込んでくれたことで、枠組みが見えた。ここまでやるんだという事が分かった。

- ・4月から正職員増員。一部事業をを切り離すイメージも。

- ・職員合宿を4半期に1回入れることにした。

#### プログラムに参加することで得られた、事業の変化

- ・時間の使い方に計画的になった。エクセルで管理している。

- ・資金繰りも1か月ごとに計画を立てるようになった。

- ・研修参加者からのフィードバックで、世界観がわかりにくいとさんざん言われ、一わかるように説明する努力を始めることができた。

- ・事業計画書を作ってみて、数字は難しくても、もう逃げられないから頑張った。事業計画書を作っていなかったら、行き当たりばったりになっていただろう。長期計画がなかった。

- ・日々の時間の使い方を考えるようになったこと。検証しつつ進められる。何にどれだけ時間をかけているのかがわかると、お金の計算ができるようになる。事業や予算の計画やのために、何に時間をかけているのかを知る必要があるとわかった。

- ・企業にアプローチへするという変化が起きた。

- ・皆が幸せに働くにはという事を考えられるようになったので、お金の話をしやすくなった。

## 付録 1 集合研修関連資料

### 6.1 第 1 回集合研修関連資料

#### 6.1.1 第 1 回集合研修プログラムガイド

#### 6.1.2 講義資料「ビジョンを計画に落とし込む、事業計画の作り方」

##### 6.1.2.1 講義内容説明資料

##### 6.1.2.2 事業計画書雛形

##### 6.1.2.3 ディスカッションシート

#### 6.1.3 第 1 回集合研修参加者アンケート

### 6.2 第 2 回集合研修関連資料

#### 6.2.1 第 2 回集合研修プログラムガイド

#### 6.2.2 第 2 回集合研修参加者アンケート

### 6.3 第 3 回集合研修関連資料

#### 6.3.1 第 3 回集合研修プログラムガイド

#### 6.3.2 第 3 回集合研修参加者アンケート

## 6.1 第1回集合研修関連資料

### 6.1.1 第1回集合研修プログラムガイド

【創業期から次のステージに向けて進むNPO等の経営層限定】

#### 『戦略と計画を徹底的に磨き直す4ヶ月間』

～課題解決の担い手として、社会へのインパクトを出すために～

#### プログラムガイド

##### 日程

【第1回集合研修】平成27年11月28日（土）14:00～29日（日）17:00

【第2回集合研修】平成27年12月19日（土）14:00～19:00

【第3回集合研修】平成28年1月30日（土）14:00～19:00



**ETIC.**

企画・運営 特定非営利活動法人エティック（ETIC.）

協力 西武信用金庫・K.I.T. 虎ノ門大学院

※本研修は、内閣府「平成27年度マネジメント人材育成支援に関する調査（経営戦略）」  
として実施するものです。

## 目次

---

1. プログラム全体のテーマとスケジュール
2. 第1回集合研修の流れ
3. 参加団体紹介
4. 講師紹介
5. コーディネーター紹介
6. プログラム協力
7. 会場移動および宿泊先について
8. 食事および懇親会について
9. 緊急連絡先

## 1. プログラム全体のテーマとスケジュール

---

### ■ 全体テーマ

#### 事業計画をつくりきる -戦略と計画を徹底的に磨き直す4ヶ月間-

- ・ 事業の成長・拡大に向け、数字も含めた中長期ビジョン・事業計画を作成する。
- ・ 経営者としてこれから求められるスキルやあり方について学ぶ。
- ・ 次のステージに進むためにクリアすべき課題を明らかにし、取り組む。

### ■ 全体スケジュール

#### 全3回の集合研修と、コーディネーターによる伴走支援

日程	内容
2015年10月下旬	事前ヒアリング / アセスメントシートの作成
2015年11月28日 (土) 14時 ~ 11月29日 (日) 17時	<b>第1回集合研修 事業計画をつくろう</b> <ゴール> 事業/組織の現状や重点経営課題が整理され、ビジョンから落としこまれた事業計画の素案ができています。
2015年12月上旬	コーディネーターとの面談 等
2015年12月19日(土) 14時~19時	<b>第2回集合研修 事業計画をブラッシュアップしよう</b> <ゴール> メンターや他の参加者からのフィードバックを受け、事業計画が進化しています。
2016年1月下旬	コーディネーターとの面談 等
2016年1月30日(土) 14時~19時	<b>第3回集合研修 実行課題を明らかにしよう</b> <ゴール> 事業計画を実行に移していくための工夫やアクションが明確になっています。

## 2. 第1回集合研修の流れ

### ■ テーマ

#### 事業計画をつくろう

- ・ 事業/組織の現状や重点経営課題が整理されている
- ・ ビジョンから落としこまれた事業計画の案案ができています

### ■ 会場

- ・ 1日目 14:00～19:00 :

K.I.T. 虎ノ門大学院 (東京都港区愛宕 1-3-4 愛宕東洋ビル11階)

- ・ 1日目 20:30～23:30、2日目 9:00～18:00 :

「赤坂・溜池・虎ノ門・永田町」会議室 (東京都港区赤坂 1-3-3 T-FRONT ビル3F)

### ■ タイムライン

1日目 (11月28日 (土))		【会場】
14:00 ~ 15:15	オープニング&チェックイン	K.I.T. 虎ノ門大学院
15:10 ~ 15:15	休憩	
15:15 ~ 17:15	【講義】決める力の鍛え方 講師：三谷 宏治氏 (K.I.T.虎ノ門大学院 ビジネスアーキテクト専攻 主任教授)	
17:15 ~ 17:30	休憩	
17:30 ~ 19:00	【ワーク】コーディネイターとの顔合わせ/ 個別相談に向けたアジェンダ作成	
19:00 ~ 20:30	会場移動、夕食	
20:30 ~ 22:00	【個別相談】取り組むべき重点経営課題の整理 メンター：杉浦 元 氏 (株式会社コンコードエグゼクティブグループ 取締役 COO) 樋口 哲朗 氏 (樋口公認会計士事務所 代表) 宮城 治男 (NPO法人 ETIC.代表理事)	「赤坂・溜池・虎ノ門・永田町」会議室

2日目 (11月29日 (日))		【会場】
9:30 ~ 9:50	チェックイン	「赤坂・溜池・虎ノ門・永田町」会議室
9:50 ~ 12:50	【講義】ビジョンを計画に落とし込む、事業計画書の作り方 講師：杉浦 元 氏（株式会社コンコードエグゼクティブグループ 取締役 COO）	
12:50 ~ 13:50	昼食	
13:50 ~ 14:50	【ワーク】事業計画作成	
14:50 ~ 15:05	休憩	
15:05 ~ 16:30	【プレゼンテーション】目標と行動計画の宣言	
16:30 ~ 17:00	チェックアウト・クロージング	

### 3. 参加団体紹介

団体名	氏名	役職	ETIC. 担当コーディネイター
NPO 法人 e-Education	三輪開人	理事長	川端、山崎
	薄井大地	事務局長 兼 国内事業統括	
株式会社 空から蝶	道端慶太郎	代表取締役	中村、本木
	ゲレルサイハン・アリュナー	グローバル担当	
ちえぶら	永田京子	代表理事	小泉、山中
	小宮山智美	事務局	
NPO 法人ファザ ーリング・ジャ パン関西	篠田厚志	理事長	小泉、山中
	島津聖	理事	
NPO 法人 ReBit	薬師実芳	代表理事	中村、本木
	松永ゆか	事務局長	

#### 4. 講師紹介

##### 杉浦 元 氏 (株式会社コンコードエグゼクティブグループ 取締役 COO)

1970年生。千葉県出身。早稲田大学工学部在学中より起業し、携帯電話の販売やセミナー運営を行う。同大学卒業後、数多くのベンチャー企業の取締役を兼務し、経営企画、資本政策、マーケティングなど、ベンチャー企業の成長支援を行い、複数企業の設立から上場、エグジットに携わる。2008年にコンコードエグゼクティブグループの設立に参画し、取締役 COO 就任。コンコードアライアンスの事業を統括し企業間の提携や M&A の仲介業務を行うほか、自身の経験を生かしてベンチャー企業の採用支援と、ベンチャーを目指す相談者の方を中心にキャリアコンサルティング業務を行なっている。



##### 樋口 哲朗 氏 (樋口公認会計士事務所 代表)

大手監査法人で約 20 年間勤務。外資系企業や日本の金融機関の監査・アドバイザー業務を行う。その間、ロンドン出向を経てパートナーとなる。その後、企業会計基準委員会で専門研究員として務め、その後、完全独立。現在、上場会社や IPO 準備会社の会社社外役員、ベンチャー企業やスタートアップ企業のアドバイザー、さらに、NPO や社会福祉法人の監事も務める。早稲田大学会計大学院では講師として国際会計実務を担当する。



##### 三谷 宏治氏 (K.I.T. 虎ノ門大学院 ビジネスアーキテクト専攻 主任教授 / グロービス経営大学院 客員教授 / 早稲田大学ビジネススクール 客員教授)

1964 年大阪生れ、福井で育つ。永平寺町立吉野小学校、松岡中学校、藤島高校、駿台予備校を経て東京大学理科 I 類へ。同理学部物理学卒業後、ボストン コンサルティング グループ (BCG)、アクセンチュアで 19 年半、経営コンサルタントとして働く。92 年 INSEAD MBA 修了。2003 年から 06 年 アクセンチュア 戦略グループ統括エグゼクティブ・パートナー。2006 年からは特に子どもたちを対象にした教育活動に専念。現在は大学教授、著述家、講義・講演者として全国をとびまわる。妻、3 人娘と東京・世田谷区在住。K.I.T. 虎ノ門大学院 主任教授、早稲田大学ビジネススクール 客員教授、グロービス経営大学院 客員教授。放課後 NPO アフタースクール理事、NPO 法人 3keys 理事。永平寺ふるさと大使。



## 5. コーディネーター紹介

---



**加勢 雅善 / ETIC. エコシステム・ディベロップメント マネージャー**

大学在学中よりスポーツマネジメントなど研究。03年スポーツ系NPO事業化に参画。経営、人事戦略を担当。05年にNPO法人ETIC.に参画。社会起業塾のコーディネーター、ソーシャルベンチャー・スタートアップマーケットのプロジェクトを手掛ける。パナソニックサポートファンドにてNPO組織基盤強化のテクニカルアドバイザーなども務める。東京都ひきこもり等の若者支援プログラム支援事業選定・評価委員（2011～現在）



**猿渡 由実子 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部**

早稲田大学教育学部社会教育学科卒業。卒業後、制作事務所でインターンを経た後、情報誌・映画・ゲーム・検索系のメディア・IT会社を転々としながらオンライン内のコミュニティやイベントの企画・制作、デジタルアイテムの販売企画などを担当。フリーランスではECサイト運営やイベント企画・運営を経験。2010年10月よりETIC.に参画。主にスタートアップ起業家向けの場づくり担当。



**番野 知行 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部 プログラム マネージャー  
株式会社番野企画事務所 代表取締役**

1977年京都府生まれ。東京大学法学部卒業。2000年よりNPO法人ETIC.にて社会起業家育成プログラムの立ち上げに取り組む。2005年に（株）エイコンに転職、取締役として企業や政府、教育機関等へのコンサルティング業務および同社の経営全般に従事。2010年に独立、現在のテーマは「人材・組織開発を通じた事業開発」。米国CTI認定プロフェッショナル・コアアクティブコーチ（CPCC）。



**小泉 愛子 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部**

神奈川県茅ヶ崎市出身。日本大学経済学部卒。  
水泳に明け暮れた高校時代から一転、心持ちとエネルギー量で周辺を巻き込む出来事に心を奪われ新しい仕組みで社会を動かす場に執着。08年に新卒で人材ベンチャー入社。新規事業立ち上げ、新卒採用に従事。産後、2015年6月からETIC.に参画。



中村 瑞 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部

英国バース大学政治・言語及び国際関係学部卒業後、日系リテール会社入社。入社後、東北の農産部にて従事。10年にETIC.と内閣府のコラボレーションで生まれた社会起業家の課題解決を若手社会人リサーチャーが支援するリサーチ・プロジェクトである、ソーシャル・アジェンダ・ラボにてインターンをしたご縁から、13年12月よりETIC.に参画。新規プロジェクト SUSANOOIに関わる。



本木 裕子 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部

国際基督教大学卒業。卒業後、外資系の消費財メーカーで働いたのち、NPO法人かものほしプロジェクトに勤務。その後、広報/PR企業や海外勤務を経て、ETIC.に参画。ソーシャルイノベーション事業部の各種プログラムに携わる。



山崎 光彦 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部

三重県出身。日系メーカーで経営管理業務に従事した後、英国マンチェスタービジネススクールに留学。在学中にETIC.でインターンシップを経験し、「自らの意思で人生を切り拓いていく人を応援する」仕事はとても意義深く、尊いものだと感じる。このご縁をきっかけとして、2015年6月からETIC.に参画。



山中 資久 / ETIC. ソーシャルイノベーション事業部

慶応義塾大学卒業後、人材系の広告代理店に就職。東日本大震災をきっかけに、ETIC.に参画。東北の起業家のもとに有能な人材を送る「右腕派遣プログラム」を担当。約2年半で100名以上のリクルーティングを手掛ける。2014年よりインキュベーション事業部に異動。社会起業塾をはじめ、スタートアップの起業家支援を担当。



川端 元雄 / ETIC. innovate with 代表

1986年 大阪生まれ。京都にて社会学を学んだ後、カナダにて社会起業家武者修行。帰国後、日系国際メーカーでの法人営業、全寮制学校でのキャリア教育を経験した後、大手教育機関にて、オルタナティブ教育を活用した教育事業企画に従事。現在は、「未来づくりの挑戦者を増やす、支える、つなぐ」をミッションに、未来をつくる組織・個人を対象とした伴走支援や学びのデザイン、協働促進を行っている。

## 6. プログラム協力

---

**K.I.T. 虎ノ門大学院** Graduate School of Innovation Management  
イノベーションマネジメント研究科

### 【K. I. T 虎ノ門大学院】

K.I.T.虎ノ門大学院は『教育付加価値日本一』を目指す金沢工業大学のフラッグシップ拠点として、2004年に“虎ノ門”に開設した1年制の社会人大学院です。MBA、知的財産、メディア&エンタメ、ITといった実務スキルをトップマネジメント中心の実務家教員、それに対する少人数制により、多くのビジネスパーソンへ、高い専門性と実践力を提供し続けています。2015年度においては院生の9割以上が働きながら学んでいます。

今回のプログラム実施に当たり、講師と研修会場に関してご協力いただいております。

## 7. 会場移動および宿泊先について

### ■ 会場移動

28日(土) 19:00~20:30

K.I.T.虎ノ門大学院から「赤坂・溜池・虎ノ門・永田町」会議室への移動



(K.I.T.虎ノ門大学院から宿泊先への移動)



28日(土) 23:30~24:00

「赤坂・溜池・虎ノ門・永田町」会議室から宿泊先ホテルへの移動



## ■ 宿泊

京王プレッソイン (東京都港区赤坂 6-2-13)

おひとりさま1室での宿泊となります。

### ・ 設備・アメニティー一覧

- |          |           |
|----------|-----------|
| ・無線 LAN  | ・シャンプー    |
| ・バジャマ    | ・ボディソープ   |
| ・スリッパ    | ・コンディショナー |
| ・フェイスタオル | ・歯ブラシ     |

- ・ 室内の電話利用等、別途有料サービスをご利用になられた場合は、個別にご清算をお願いします。

## 8. 食事について

---

### ■ 1日目

- ・ 夕食：会場近くのお店を席のみ予約しており、スタッフが誘導いたします。  
お好みのお食事をご注文の上、各自にてご清算をお願いいたします。

### ■ 2日目

- ・ 朝食：ホテル朝食会場にてお食事をとってください。6:30～利用可能です。
- ・ 昼食：会場にて、お弁当をご用意しております。

2日目の食事代金につきましては、別途スタッフが費用を徴収に伺います。

## 9. 緊急連絡先

---

NPO 法人 ETIC.

内閣府「平成 27 年度マネジメント人材育成支援に関する調査（経営管理）」事務局

担当：中村（090-5320-7170）、山崎（080-1233-9860）

### 6.1.2 講義資料「ビジョンを計画に落とし込む、事業計画の作り方」

第1回集合研修では、株式会社コンコードエグゼクティブグループ 取締役 COO 杉浦元様より、「ビジョンを計画に落とし込む、事業計画の作り方」についてのご講義を実施頂いた。この講義を企画した主な目的として、事業計画を作り切るといふ今回の研修のゴールに向かう上で、前提となる知識・考え方を参加者全員に習得頂くことを意図した。

<講義・グループワークの概略>

- 事業計画がそもそも必要な理由や、盛り込むべき要素についてレクチャー  
事業計画についてプレゼンを実施し、質疑応答やフィードバックをするセッション
- 事業の構成要素や、財務予測の立て方についてレクチャー

---

**Confidential**

## ビジョンを計画に落とし込む、 事業計画書の作り方

杉浦 元<sugiura@concord-group.co.jp>  
2015年11月29日

---

---

### ■事業計画書を作ろう (前置き)

---

## ■事業計画書の必要性

---

### □なぜ事業計画書を作る必要があるのか

- あなたはこれから航海に出ます。そのときに・・・
  - どの大陸に向かうのか？
  - 誰と一緒にいくのか？
  - どんな手段で行くのか？
  - どのルートからどうやって行くのか？

### □事業計画書を作る目的

- 事業への理解を深めるため(自分のため)
- 支援を得るため(外部のため)
- 結束・意思統一するため(社員・会社のため)

## ■事業計画書に必要な準備①

---

### □5W1(+1)H

- What
  - 何をやるのか？
- Where
  - 対象市場はどこか？
    - 顧客はどこにいるのか？
- When
  - いつやるのか？

## ■事業計画書に必要な準備②

---

### □ 5W1(+1)H

- Who
  - 誰がやるのか？
- Why
  - なぜやるのか？
- How
  - どうやって実現するのか？
  - どうやってリスクに対処するのか？

## ■事業性を検証してみよう

---

### □ やりたいことが、ビジネスとして成り立つのか？

- 3つの視点から事業性を検討する
  - Customer(顧客)
    - あなたの会社の製品・商品を、誰が買うのでしょうか？
    - あなたの会社のサービスを、誰が利用するのでしょうか？
    - その人たちはどれぐらいいるのでしょうか？
  - Company(会社・自社)
    - 自社の強みは何でしょうか？
    - 必要なリソースをそろえられるのでしょうか？
  - Competitor(競合)
    - 競合はどこでしょうか？
    - 競合に勝つことはできるのでしょうか？

## ■エレベーターテスト

---

### □ 事業計画書を作成し始める前に

- あなたのプランを15秒で説明できますか？
  - これは、「①」で問題を抱えている
  - 「②」向けの
  - 「③」の製品(サービス)であり、
  - 「④」が実現できる(することができる)。
  - そして、「⑤」とは違って、
  - この製品(サービス)には「⑥」が備わっている。

---

## ■事業計画書を作ろう (作成)

---

## ■事業計画書の構成

---

- 概要(サマリー)
- チーム紹介
- 市場の状況と事業戦略詳細
  - 全体的な戦略
  - 事業別の詳細な戦略
- 会社概要
- 財務予測
- (補足)資本政策

## ■概要(サマリー)

---

- この項目の役割
  - 読み手を引き付け、事業に興味を持ってもらうこと
    - ここで興味を持たないと、先は読まれません。
- 必要な項目
  - 事業開始の動機
    - とても重要。ここが深いほど、継続のエネルギーになる。
  - 経営理念(あるべき状態についての基本的な考え)
    - 会社のミッション(使命)
    - ビジョン(あるべき姿・目標)
    - バリュー(事業を行う上での価値観・ポリシー(方策・方針)) など
  - 事業概要(商品・サービス概要)と事業目標
    - 実現したい世界を伝える
    - できれば図などを使って、簡潔に分かりやすく説明
    - 事業目標は、金額、数量と時期を明記

## ■チーム紹介

---

### □ この項目の役割

- ビジネスプランが机上の空論ではなく、現実的で実現性が高いものであることを、読み手に判断してもらうこと
  - この人が、このメンバーがやるならできそうだ・・・

### □ 必要な項目

- ボードメンバーの紹介と経歴
  - 会社の「競争力」を判断できる重要な材料
- 組織図
  - ボードメンバーの役割分担

## ■市場の状況と事業戦略詳細(全体)

---

### □ この項目の役割

- 読み手に事業性を理解してもらうこと

### □ 必要な項目

- 経営環境や業界の動向と自社の役割
  - 自社の社会的存在意義
- 事業の内容
  - 製品・サービスの内訳と概要
- 事業の基本戦略(いつ、何を、どのように行うか)
  - 製品・商品化戦略
  - 販売戦略
- 市場の動向・規模
  - 顧客は？
  - 市場の特性は？
  - 市場規模と目標シェアは？
- 競合と対策
- その他失敗要因(リスクファクタ)と対策

## ■市場の状況と事業戦略詳細(事業別)

---

- この項目の役割
  - 個別の事業について、読み手に事業性をより深く理解してもらうこと
- 必要な項目
  - 製品・サービスの内容と特徴
  - 市場と業界の特徴
  - 事業化戦略(いつ、何を、どのように行うか)
    - 製品・商品化戦略
    - 販売戦略
    - 必要なリソースとそろえ方
  - 採算性
    - 収益を上げる方法
    - 価格戦略
  - タスクと目標
  - 競合と対策
  - その他失敗要因(リスクファクタ)と対策

Copyright ©2007 H.Sugiura. All Rights Reserved.

13

## ■会社概要

---

- この項目の役割
  - 会社の現状を読み手に理解してもらうこと
- 必要な項目
  - 会社組織
    - 組織図(現在と、2,3年後の未来)
    - 各部門の説明
    - 今後の組織戦略について
    - 人員計画
    - 定例的な主要会議(役員会、営業会議等)
  - 創業からの会社沿革
  - 資本金と株式の状況
  - 取引先や事業パートナーについて

Copyright ©2007 H.Sugiura. All Rights Reserved.

14

## ■財務予測

---

### □ この項目の役割

- 具体的な数字を示すことで、読み手の理解を深め興味を持ってもらうこと
- 収益の上がる事業かどうか、判断をすること

### □ 必要な項目

- 売上計画
  - 初年度月次と3～5年分の年次
  - 販売数量と単価が分かるように
- 利益計画
  - 初年度月次と3～5年分の年次
  - 事業ごとの原価、売上総利益、営業利益が分かるように
- 資金繰表
  - 過去6～12ヶ月と初年度12ヶ月分の月次
  - 直近1年間で必要な資金額が分かる
- 資金計画(貸借対照表の変化)
  - 3～5年分

## ■財務予測作成の手順

---

- 商品・サービスの確定
  - 内容の確定
    - 何を行うか？
  - 販売価格(単価)の確定
    - 「いくらで売りたい」「いくらなら買う」「競合の価格」
- 売上目標を設定(時期と数量)
  - いつまでに、どれくらい使って(買って)欲しいか？
  - いつまでに、どれくらいのシェアをとりたいか？
  - いつまでに、いくら売り上げを上げたいか？
- 人員計画の策定
  - 目標達成のために、どんな人が何人必要か？
- 費用(コスト)の計算
- 利益計画を策定し、目標設定した売上との整合性のチェック
  - 矛盾が生じたら最初に戻る
- 資金繰表作成と必要資金額の計算

---

■さあ、一歩前に踏み出そう！

End of Presentation

---

## 6.1.2.2 事業計画書雛形

**Confidential**

---

**株式会社〇〇**

**ービジネスプランー**

2015.11.29 Ver1.0a

**<http://www.〇〇.co.jp/>**

---

## ■目次

---

# サマリー

---

## ■はじめに

---

- 事業の背景
- 事業開始の動機
- 会社の使命

## ■経営方針

---

- 経営理念・基本方針
- 経営目標・ビジョン・会社の将来像

## ■事業概要

---

- 事業のイメージ
- 概念図・設計図
- 事業の方向性
- 利益計画サマリー

## ■主要メンバー

---

- 主要メンバーのプロフィール
- 事業展開上のキーパーソンを紹介

## ■会社概要

---

- 設立年月
- 資本金
- 役員構成
- 所在地
- 業務内容

## ■現在までの推移

---

- 創業からの会社沿革
- 事業活動の経緯
- これまでの事業実績
- 販売先・仕入先の状況

## ■株式の状況

---

- 主要株主
- 資本金の推移(増資経緯)
- ストックオプション

## 市場の状況と事業戦略詳細

---

### ■事業詳細(全体)

---

- 具体的事業内容
- 事業の特徴と競争優位性
- 提供価値と事業構造
- 概念図・設計図

## ■個別事業の詳細(1)

---

- 具体的事業内容
- 個別事業の特徴と競争優位性
- 提供価値と事業構造
- 概念図・設計図

## ■個別事業の詳細(2)・・・

---

- 具体的事業内容
- 個別事業の特徴と競争優位性
- 提供価値と事業構造
- 概念図・設計図

## ■市場・業界の概要

---

- 市場分析(対象顧客とニーズ)
- 市場規模
- 業界構造
- 業界の動向
- 当社のポジションと競合戦略

## ■事業戦略

---

- 事業展開戦略
- 商品・製品・技術戦略
- 営業戦略(具体的な販売方法)
- パートナー戦略

## ■事業資源の獲得方法

---

- 事業リソースの獲得
- 商品・製品・技術開発戦略
- 設備投資

## ■リスク要因と課題

---

- リスク要因とその対策
- 解決すべき課題

## ■組織戦略

---

- 現在の組織図と3年後の組織図
- 人員獲得戦略

## ■中期収益計画

---

- 3～5ヶ年の計画
  - 「〇年後に〇〇億円」を実現する為のプランニングと実現可能性の検討

## ■初年度収益計画

---

- 月次実績と1年間の売上計画
- コスト見積り

## ■資金繰表

---

- 実績および見込み(1年間)
- 決済条件・会計処理基準

## ■財務計画

---

- 3カ年設備・開発などの投資計画
- 3カ年人員計画・運転資金計画
- 資金調達計画(資本政策案)
- 今回の資金調達の内容

## ■資本政策案

---

- 資本政策案

## ■主要取引金融機関

---

### □金融機関名

- 短期借入金 長期借入金 固定性預金 流動性預金

## ■外部機関の活用状況

---

- 監査法人
- 公認会計士
- 税務事務所
- 弁護士
- 経営コンサルティング会社
- 証券会社

## ■お問い合わせ先

---

### □株式会社〇〇

- 東京都渋谷区 〒150-0000
- 代表取締役 〇〇
- 〇〇@〇〇.co.jp
- TEL: 03-
- FAX: 03-

### 6.1.2.3 ディスカッションシート

## ビジネスプラン

日付  
名前

### (なぜ行うのか?)

- 動機とミッション
  - 事業開始の動機と、当事業の使命
- 業界の動向と時代背景

## （何を行うのか？）

- 事業全体を、分かりやすい図でまとめるのが望ましい。
  - 売上の上げ方が分かるように。

## （誰が行うのか？）

- 実行メンバー
- 協力者・協力会社など

## (誰が買うのか?)

- 顧客は誰?
- 顧客の悩みは?
- 顧客はどれぐらいいる?

## (どのように行うのか?)

- 基本戦略
- 販売方法と戦略
  - 販売戦略
  - 価格戦略
- 競合とその対策  
など

## (何が必要か?)

- 必要なリソース
  - 販売先、提携先、事業を行う上での必要なリソース、キーポイント、キーワード
- リソースをどのように集めるか。
- リソース確保のために、いくら必要か。

## 売上計画、利益計画、目標

- 3年～5年で期限と目標を設定しストーリーを各年度ごとにイメージ
  - 期限までの販売本数
  - 期限までの売上金額
  - 期限までの人員計画
  - 期限までのコスト
  - 期限までの利益額  
など

## 課題と対策

- 競合対策
  - 競合およびそれらの対策
- リスクと対策
  - リスク要因とその対策
- 長所と短所
- その他の課題
  - その他やるべきこと、解決すべきこと

## 今後の目標と行動計画

- 目標
  - プログラム全体を通して達成したい目標
  - 第2回までに達成したい目標
- 行動計画
  - いつ、いつまでに、何をやるか

## 6.2 第2回集合研修関連資料

### 6.2.1 第2回集合研修プログラムガイド

【創業期から次のステージに向けて進む NP0 等の経営層限定】

『戦略と計画を徹底的に磨き直す4ヶ月間』

～課題解決の担い手として、社会へのインパクトを出すために～

## 第2回集合研修 プログラムガイド

### 日程

【第1回集合研修】平成27年11月28日（土）14:00～29日（日）17:00

【第2回集合研修】平成27年12月19日（土）14:00～19:00

【第3回集合研修】平成28年1月30日（土）14:00～19:00



**ETIC.**

企画・運営 特定非営利活動法人エティック（ETIC.）

協力 K. I. T. 虎ノ門大学院

※本研修は、内閣府「平成27年度マネジメント人材育成支援に関する調査（経営戦略）」  
として実施するものです。

## 1. プログラム全体のテーマとスケジュール

---

### ■ 全体テーマ

事業計画をつくりきる -戦略と計画を徹底的に磨き直す4ヶ月間-

- ・ 事業の成長・拡大に向け、数字も含めた中長期ビジョン・事業計画を作成する。
- ・ 経営者としてこれから求められるスキルやあり方について学ぶ。
- ・ 次のステージに進むためにクリアすべき課題を明らかにし、取り組む。

### ■ 全体スケジュール

全3回の集合研修と、コーディネーターによる伴走支援

日程	内容
2015年10月下旬	事前ヒアリング / アセスメントシートの作成
2015年11月28日(土) 14時 ~ 11月29日(日) 17時	<b>第1回集合研修 事業計画をつくろう</b> <ゴール> 事業/組織の現状や重点経営課題が整理され、ビジョンから落としこまれた事業計画の素案ができている。
2015年12月上旬	コーディネーターとの面談 等
2015年12月19日(土) 14時~19時	<b>第2回集合研修 事業計画をブラッシュアップしよう</b> <ゴール> メンターや他の参加者からのフィードバックを受け、事業計画が進化している。
2016年1月下旬	コーディネーターとの面談 等
2016年1月30日(土) 14時~19時	<b>第3回集合研修 実行課題を明らかにしよう</b> <ゴール> 事業計画を実行に移していくための工夫やアクションが明確になっている。

## 2. 第2回集合研修の流れ

---

### ■ テーマ

#### 事業計画をブラッシュアップしよう

- ・ メンターや他の参加者からのフィードバックを受け、事業計画が進化している

### ■ 日程・会場

平成27年12月19日（土）14:00～19:00

K. I. T. 虎ノ門大学院（東京都港区愛宕1-3-4 愛宕東洋ビル11階）

### ■ タイムライン

14:00～14:20	オープニング/チェックイン
14:20～15:10	公開メンタリング ➤ 代表団体から事業計画書ドラフトを説明後、メンターおよび他の参加者から質問やフィードバックを受ける。
15:10～15:20	休憩
15:20～17:00 (16:05～ 16:15 : 休憩)	個別メンタリング①: 事業計画のブラッシュアップ (45分×2) ➤ 担当メンターと1対1で、作成した事業計画書ドラフトについてわからないところや悩んでいるところを相談し、解決の糸口をつかむ。
17:00～17:30	休憩/ 個別メンタリング②に向けた準備
17:30～18:10	個別メンタリング②: 実践する上での課題整理 (20分×2) ➤ 作成した計画を効果的に実践に移していくうえで、何がポイントとなるのかを整理する。
18:10～18:20	休憩
18:20～19:00	チェックアウト/クロージング ・ 本日の学びと、第3回までの行動計画を全体でシェア ・ アンケート記入、事務連絡など
19:00	終了

■ メンタリングのタイムライン

個別メンタリング①

メンター（敬称略）	15:20～16:05	16:15～17:00
樋口・番野	空から蝶	ちえぶら
杉浦・小淵	ファザーリング・ジャパン関西	Rebit
壁谷・加勢	e-Education	(e-Education)

個別メンタリング②

メンター（敬称略）	17:30～17:50	17:50～18:10
樋口・番野	ちえぶら	空から蝶
杉浦・小淵	Rebit	ファザーリング・ジャパン関西
壁谷・加勢	e-Education	(e-Education)

3. メンター紹介（第2回からご参画しているメンターのみ）

壁谷俊則／ランスタッド株式会社 転職支援推進部コンサルタント

1995年～2002年、大学在学中にETICに参画。関西事務局の立ち上げを行い、アントレプレナーシップ啓蒙事業、インターンシップ事業に関わる。

その後、独立系ベンチャーキャピタルで投資業務、経営企画業務を経たのち、現在は人材紹介・ヘッドハンティングの世界で活躍中。



小淵 康博／西武信用金庫 業務推進企画部 街づくり支援担当

2002年4月、西武信用金庫入庫、三ツ原支店配属。法人向け営業を担当。その後立川南口支店、荻窪支店を経て2010年10月 NPO法人ETICへ出向。ソーシャルビジネスの起業支援に従事。

2012年4月より事業支援部（現、業務推進企画部）に配属となり、街づくり支援担当として商店街支援、自治体関連支援のほか、ソーシャルビジネス分野（西武ソーシャルビジネス成長応援融資「CHANGE」、街づくり活動助成金等）や創業支援等を担当し、現在に至る。



## 6.3 第3回集合研修関連資料

### 6.3.1 第3回集合研修プログラムガイド

【創業期から次のステージに向けて進む NPO 等の経営層限定】

『戦略と計画を徹底的に磨き直す4ヶ月間』

～課題解決の担い手として、社会へのインパクトを出すために～

第3回集合研修

プログラムガイド

日程

【第3回集合研修】平成28年1月30日（土）14:00～19:00



企画・運営 特定非営利活動法人エティック（ETIC.）

協力 K.I.T. 虎ノ門大学院

※本研修は、内閣府「平成27年度マネジメント人材育成支援に関する調査（経営戦略）」  
として実施するものです。

## 1. プログラム全体のテーマとスケジュール

---

### ■ 全体テーマ

事業計画をつくりきる -戦略と計画を徹底的に磨き直す4ヶ月間-

- ・ 事業の成長・拡大に向け、数字も含めた中長期ビジョン・事業計画を作成する。
- ・ 経営者としてこれから求められるスキルやあり方について学ぶ。
- ・ 次のステージに進むためにクリアすべき課題を明らかにし、取り組む。

### ■ 全体スケジュール

全3回の集合研修と、コーディネイターによる伴走支援

日程	内容
2015年10月下旬	事前ヒアリング / アセスメントシートの作成
2015年11月28日 (土) 14時 ~ 11月29日 (日) 17時	第1回集合研修 事業計画をつくろう <ゴール> 事業/組織の現状や重点経営課題が整理され、ビジョンから落としこまれた事業計画の素案ができています。
2015年12月上旬	コーディネイターとの面談 等
2015年12月19日(土) 14時~19時	第2回集合研修 事業計画をブラッシュアップしよう <ゴール> メンターや他の参加者からのフィードバックを受け、事業計画が進化している。
2016年1月下旬	コーディネイターとの面談 等
2016年1月30日(土) 14時~19時	第3回集合研修 実行課題を明らかにしよう <ゴール> 事業計画を実行に移していくための工夫やアクションが明確になっている。
2016年2月中旬	フォローアップ面談

## 2. 第2回集合研修の流れ

---

### ■ テーマ

#### 事業計画をブラッシュアップしよう

- ・ メンターや他の参加者からのフィードバックを受け、事業計画が進化している

### ■ 日程・会場

平成27年12月19日(土) 14:00~19:00

K.I.T. 虎ノ門大学院 (東京都港区愛宕1-3-4 愛宕東洋ビル11階)

### ■ タイムライン

14:00~14:20	オープニング/チェックイン
14:20~15:10	<b>公開メンタリング</b> ➢ 代表団体から事業計画書ドラフトを説明後、メンターおよび他の参加者から質問やフィードバックを受ける。
15:10~15:20	休憩
15:20~17:00 (16:05~ 16:15: 休憩)	<b>個別メンタリング①:</b> 事業計画のブラッシュアップ (45分×2) ➢ 担当メンターと1対1で、作成した事業計画書ドラフトについてわからないところや悩んでいるところを相談し、解決の糸口をつかむ。
17:00~17:30	休憩/ 個別メンタリング②に向けた準備
17:30~18:10	<b>個別メンタリング②:</b> 実践する上での課題整理 (20分×2) ➢ 作成した計画を効果的に実践に移していくうえで、何がポイントとなるのかを整理する。
18:10~18:20	休憩
18:20~19:00	チェックアウト/クロージング ・ 本日の学びと、第3回までの行動計画を全体でシェア ・ アンケート記入、事務連絡など
19:00	終了

## 付録 2 参加団体紹介資料

### 7.1 事前アセスメントシート評価項目

### 7.2 NPO 法人 e-Education

#### 7.2.1 団体紹介資料

### 7.3 株式会社 空から蝶

#### 7.3.1 団体紹介資料

### 7.4. ちえぶら

#### 7.4.1 団体紹介資料

### 7.5. NPO 法人 ファザーリング・ジャパン関西

#### 7.5.1 団体紹介資料

### 7.6. NPO 法人 ReBit

#### 7.6.1 団体紹介資料

## 7.1 事前アセスメントシート評価項目

内閣府マネジメント人材育成支援(経営戦略) 事前アセスメントシート		
評価項目		
大分類	中項目	観点: 記入の際に参考にしてください
1. 社会を変える計画	1-a 社会課題の構造や 受益者のニーズの理解	・表面的な現象にとどまらない、課題の本質や構造、受益者のニーズや取り巻く状況を、調査(アンケート、ヒアリング等)や分析を通して把握し、事業戦略・計画の基礎とできていますか? ・他のプレイヤー(団体・企業・行政など)の取り組みを把握していますか?
	1-b ミッション・ビジョンの定義と、 事業との一貫性	・課題やニーズ、他のプレイヤーとの役割分担を踏まえて自団体のミッション、ビジョンを定義できていますか? ・ミッション・ビジョンと事業の一貫性はありますか? ・組織に浸透し、意思決定や行動の指針となっていますか?
	1-c 中長期的な事業戦略・ 計画・目標の立案	・ミッション・ビジョンの実現から逆算した、成果目標・行為目標を設定していますか? ・目標の達成に向け、有効な戦略・計画を立案していますか? ・他のプレイヤーとの協働や役割分担を踏まえた計画になっていますか? ・定期的な事業評価を行い、計画の見直しに反映していますか?
2. 事業モデル/ オペレーション	2-a 事業モデルの定義と、 商品/サービスの開発	・ミッション・ビジョンの実現、社会課題の解決に向けた、最適な事業モデルを定義し、その実現に必要な商品/サービスをデザインできていますか? ・事業モデルの進化や、商品/サービスの充実に向けたロードマップを描き、必要な資源の投資ができていますか?
	2-b オペレーションの精度	・適切な品質や規模で事業を実施するための体制や仕組みが構築できていますか? ・必要なノウハウがマニュアル等で言語化され、共有されていますか? ・データベース等のIT技術を、必要に応じて有効に活用できていますか? ・事業評価や顧客アンケート等による改善の仕組みはありますか?
	2-c マーケティングと顧客開発	・対象顧客にリーチするために、適切なマーケティング戦略(商品設計、流通の仕組み、価格設定、広告宣伝等)を設計し、実行できていますか?
3. 収支計画/ 資金調達	3-a 収支計画の立案	・収支計画を作成し、継続的にアップデートしていますか? ・収支計画が、業務と結びついており、組織のニーズや戦略を反映していますか?
	3-b 資金調達	・自団体の事業に最適な資金調達源(事業収入、寄付、会費、助成金等)を選択し、戦略的に調達できていますか? ・資金調達源を多様化し、安定的な収入基盤を確立できていますか?
4. 組織	4-a 経営層のリーダーシップ/ マネジメントスキル	・ミッション・ビジョンの実現に向け、効果的にリーダーシップを発揮し、人を巻き込むことができていますか? ・事業や組織のマネジメントなど、経営者としての役割を十分に発揮できていますか?
	4-b 最適な事業実施体制の構築	・事業の遂行に必要な人材を確保できていますか?(ボランティアやインターン、プロボノ、事業パートナー等の外部の協力者も必要に応じて含む) ・個々の力が活かされ、組織としてのパフォーマンスが高まるような組織体制やルールを構築できていますか?
	4-c スタッフの採用・育成・定着	・団体に合った、スタッフの採用手法やルートは確立されていますか? ・スタッフの育成のために必要な取り組みが行われていますか?(OJT/Off-JT) ・特に重要な役割を果たすマネジメント人材の採用・育成ができていますか? ・団体の規模やステージに合わせた人事・評価制度は確立していますか?
	4-d 理事会/取締役会の活用	・理事/取締役に適切な人材(適切な知見やネットワークを有する外部の経営者や専門家)を登用し、定期的に理事会/取締役会を開催することで、有効なマネジメントの仕組みとして活用できていますか?
5. 協働・連携	5-a 他のプレイヤーとの協働	・課題の解決や顧客ニーズの充足に向けて、他のプレイヤー(団体・企業・行政など)と効果的に協働・役割分担ができていますか?
	5-b ステークホルダーへの情報発信	・団体のWEBなどを通じて、理念や事業内容などを公表していますか? ・活動報告や収支報告などを定期的に作成し、ステークホルダーに対する情報発信を行っていますか?

## **7.2 NPO 法人 e-Education**

NPO 法人 e-Education は、途上国で教育支援を行う NGO。

「世界の果てまで、最高の授業を届ける」ことをミッションに、途上国の貧しい子どもたちに、有名な先生たちの授業を DVD にして届けてきた。2010 年に活動を開始し、現在までに世界 10 カ国でプロジェクトを展開。

7.2.1 団体紹介資料



# 不可能はないことを証明したい。 Nothing is Impossible.

僕は高校のころ落ちこぼれていました。特に数学と科学の時間は苦痛でした。

教室の中でただ一人取り残されていく不安と孤独。僕はたまたまなく、よく教室を抜け出しました。数学Ⅱ100点中2点、数学B100点中0点。母親が学校に呼び出され「留年勧告」を受けました。

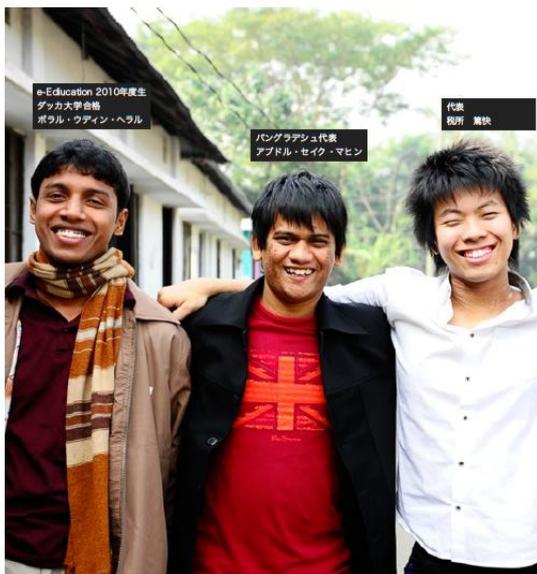
そんな落ちこぼれが一年間で早稲田大学に逆転合格。それはとある予備校のDVD授業による映像教育モデルの成果でした。

大学に入り、バングラデシュで働きはじめると、僕の高校時代よりもより過酷なチャンスの不平等に立たされている子どもたちの存在を知りました。

ポテンシャルを秘めているにも関わらず、お金、距離の問題でよりよい教育のチャンスに出会えない子どもたち「Hidden Treasure埋もれた宝物」

「Hidden Treasure」、彼らにその国で最も素晴らしい先生たちとの出会いを提供したときにどんな化学反応が起きるのだろう。現地大学生のマヒンをはじめとした、多くのかけがえのない仲間を得て僕たちの挑戦ははじまりました。

e-Education Project 代表 税所 篤快



ある本がきっかけで、グラミン銀行で働き始めました。働いていたノーベル平和賞ムハマド・ユヌス先生から、悩んだ時こそ前向きな精神を教わりました。



この国の教育転換を促すために何ができないか？悩んだ結果、高校の頃のDVD授業と、マンガ『ドラゴン球』を思い出しました。農村の貧しい若者が世界を変えていく。不可能なんて世界には存在しない。それを証明していくのが、e-Education Projectです。

# 途上国の教育格差はこうして生まれる。

途上国における貧富の格差は、教育の格差と非常に関係があります。そして、都心部と農村部では、あまりに大きな壁が存在します。「僕は貧しい家に生まれたから、諦めるしかないんだよ。」涙を浮かべて、未来をあきらめる若者が途上国には大勢いるのです。

## アジア最貧国バングラデシュの場合



バングラデシュでは、教員不足が大きな課題となっています。小学校の先生だけでも4万人の教員が不足しており、その問題は農村部ほど顕著です。

現在、国際援助機関からの支援もあり、小学校の先生の数は増えています。しかし、高等教育の教員不足の問題は後回しにされており、優秀な先生は皆都心部に引き抜かれてしまっています。

つまり、農村部に生まれたというだけで優れた先生に巡り会えないという問題が存在するのです。

4万人の教員不足

先生不足の問題以外にも、カリキュラムと受験制度の問題があります。高校を優秀な成績で卒業しても、大学入試に必要な知識が身につかないのです。

ですから、9割以上の高校生は大学受験のために予備校に通います。学費の安い国立校に入るためには、予備校に行くしかないのです。

9割の学生が予備校通い

都心部には予備校があり、有名な先生の授業を受けることが出来ます。しかし、農村部には予備校がありません。

もし都心部の予備校に通うとしても、自宅から通うには距離が遠すぎます。都心部に住み込んで勉強すると、学費の4倍の生活費を支払う必要があります。「距離とお金」これが大学受験の合格を分ける大きな壁になっているのです。

農村部から都心部の予備校に通うと費用5倍

バングラデシュの多くの企業は学歴で採用を判断します。良い大学を出たものは、良い企業に就職できます。

農村部の質いい環境から、何とか大学に合格しようと努力しても、都心部の有名な予備校でまっちょり勉強した学生にはやはり勝てません。結局、生まれた環境によって運が問われ、未来をあきらめ、この負の連鎖が続いているのです。

生まれた環境で受験と未来が決まってしまう

## これまでの歩み

2010~2011

落ちこぼれ高校生が、自分の可能性を信じて東京大学合格を目指す人気漫画『ドラゴン桜』全国の有名な予備校講師の授業を、DVDを通じて受講できる『東進ハイスクール』この2つのモデルをヒントに、バングラデシュの都心部と農村部の教育格差を覆すため、「アジア最貧国ドラゴン桜」e-Education Projectが2010年にスタートしました。プロジェクトが開始して2年間、これまでの取り組みを紹介します。



# 前へ！前へ！前へ！

Do it! Do it! Go Ahead!

# 2010

## 3月 事前調査

## 4月 パートナー募集

予備校の必要性を調べるため、まずは国内No.1のダッカ大学生100人にヒアリング。9割以上の学生が予備校出身者である事実とDVD収録する有名講師の候補を発見しました。

また、インタビューした大学生のうち教育熱の高い学生に、プロジェクトに協力して欲ないかが打診しました。数名の候補者と面接し、農村部出身のマヒンの参加が決定。現地交渉や生徒指導などあらゆる面で大活躍の最高のパートナーです。



2010.3

## 5月 撮影開始

## 6月 予備校開校

ダッカ大学生から聞いた情報をもとに有名予備校講師の授業を視察しました。そして国内最高英語講師、クド・ビ・ザハン先生の授業に感銘し、DVD収録を依頼。ビジョンに共感してもらい、他の授業の講師も紹介してもらいました。

そして6月、農村部の小さな小屋でバングラ初のDVD授業がスタート。全国の有名講師との出会いに、生徒の目がキラキラ輝き出しました。



2010.5

## 7月 いくつもの壁

バングラ農村部には水害や停電など様々な問題があります。しかし、いつでも・どこでも・何度でも受講できるDVD授業は生徒に合わせて進めることができ、非常に好評でした。

それでも、新しい授業スタイルに不安を持つ者もいました。特に都心部に出たことのない学生にとってダッカ大学は遠い目標であり、両親から受験を反対された学生もいました。



2010.7

## 8月 大学視察ツアー

## 9月 受験熱全開

モチベーションが上がらない生徒のためにダッカ大学の視察ツアーを企画しました。DVDの講師の生授業に加え、ダッカ大学の教授の授業も実施しました。

しかし、それ以上に大きかったのはダッカ大学生との出会い。ロールモデルとなる大学生と直接会話することで、これからの受験戦略と大学入学後のイメージができました。この日以降、生徒たちの勉強時間は格段に上がりました。



2010.8

## 10月 直前合宿

受験まであと少し。生徒たちのやる気は日に日に増し、停電しても灯油ランプで勉強する学生がたくさんいました。最高峰の授業をする教授陣と目標となる大学生。生徒の机には彼らの写真が貼ってありました。間違いなく彼らの受験に懸ける想いは国内最高峰でした。

少しでも合格に近づけたい。そんな想いから、村の大人たちの支援もあって受験直前合宿を実施しました。受験に反対だった親も応援してくれ、村一丸となって受験に備えました。



2010.9

## 11月 受験本番

ダッカ大学受験当日。生徒たちは自信に満ちた目で会場に向かいました。そして結果発表。生徒の一人ヘラルがダッカ大学に合格。他の生徒たちも難関大学への合格を決め、生徒の8割の大学進学が決定。村中が賑わいました。

「不可能はない。」村の人たちの目に希望の光が溢れていきました。e-Educationが可能性を切り開く手段であることが証明されました。



2010.11

# 2010

不可能なんてない。  
可能性に懸けてみよう。

## 2月 連携締結

世界最大のNGOであるBracと協定を結びました。Bracが保有するEhut（インターネットセンター）を利用して、DVD授業を展開できるようになったのです。

教室を借り上げる必要はなく、設備も充実しており、DVD授業を展開するには最高の環境でした。全国への展開が一步近づきました。



2011.2

## 3月 震災支援

東日本大震災直後、e-Education Projectメンバー全員で東京&ダッカ同時募金をしました。生徒たちも協力してくれ、集まった約40万円は日本財団を通じて東北に届けられました。



## 5月 新モデル展開

タンガイルという北部の農村部のインターネットでe-Educationの2年目が始まりました。視察ツアーや直前合宿の代わりに、ダッカ大学生による電話受験相談を強化しました。どんなに距離が離れていても、最高の教育を提供できることが認知されていきました。



2011.4

## 4月 訪日研修

バングラデシュ責任者であるマヒンを日本に呼び、日本の予備校や学校のシステムを視察しました。この視察は日本の大学生や高校生、バングラデシュの人々にも大きな刺激となりました。「バングラデシュの教育を変える。」帰国した彼は、これまで以上にe-Educationに力を入れて取り組みました。



## 11月 桜咲く

1年目と比較して遠隔教育の要素が格段と増えた2年目。それでも、ダッカ大学合格者が2名出ました。都心部の有名予備校以上の合格率を出し、バングラ教育改革が一步進みました。



2011.11

もっと  
前へ! Do it!  
前へ! Do it!  
前へ! Go Ahead!

2011

# バングラデシュの灯を世界へ

2年間バングラデシュで活動してきて分かったこと。  
それは途上国の教育課題は若者の力で解決できるということでした。  
バングラデシュで灯った光をもっと多くの人たちに広めたい。  
私たちは、世界中でプロジェクトを展開することを決めました。



# アジア最貧国から5大陸へ



ヨルダン



ガザ



ルワンダ



バングラデシュ



フィリピン

すべての途上国に希望の桜が咲き誇る日を目指して、  
私たちの新しい挑戦が始まりました。

2012年、3年目を迎えたバングラデシュに加えて、  
ヨルダン、ルワンダ、ガザ、フィリピンで新事業を開始しました。

# 2012

9

## これまでの総括

2010年～2012年

2010年にプロジェクトが始まって3年、  
私たちはこれまで4か国（5地域）合計150本の映像授業を  
合計1100人の若者や先生に届けてきました。  
バングラデシュやヨルダンの貧しい高校生たちが、  
「無理だ」と言われる大学受験に合格し、  
「私にもできる」という希望の光が徐々に広まりつつあります。



**2012**

YEAR

**4**

COUNTRY

**150**

DVD

**1100**

PEOPLE

10

## これからの目標

2013年

2013年は、この後のように温かい希望の光を  
合計10か国で灯すことができるよう、  
300本の良質な映像教材を作成し、  
3000人の生徒へ映像授業を届けることを目標に、  
活動を更に広げていきます。



11

## 団体概要

12

## e-Educationの沿革

2013年3月現在までに、6か国8地域で映像教育プロジェクトを展開。130の映像コンテンツを作成し、合計約1100名の生徒に良質な教育の機会を提供してきた。

- 2010年2月：代表税所がグラミン銀行でインターンを開始
- 2010年2月：東進ハイスクールのモデルをヒントに、事業構想に至る
- 2010年3月：大学受験向けコンテンツ撮影開始
- 2010年5月：国内初の衛星予備校が農村部に誕生
- 2010年11月：貧しい村の高校生がトップ大学、難関大学に立て続けに合格する
- 2011年5月：現地NGOと連携し、インターネットカフェで映像授業を開始
- 2011年11月：2年連続で難関大学へ合格者を輩出
- 2012年1月：「5大陸ドラゴン桜」をスローガンに掲げる
- 2012年4月：ヨルダン、ルワンダで新しい映像教育プロジェクトを開始
- 2012年7月：ヨルダンの大学受験の結果、難関大学へ合格者が誕生
- 2012年8月：パレスチナ（ガザ）でTV会議システムを活用した映像授業を開始
- 2012年11月：フィリピン2箇所（マニラ・ミンダナオ）で新プロジェクト開始
- 2013年3月：インドネシア、ミャンマーで新プロジェクト開始

13

## e-EducationのMISSION



# Mission

## 途上国の教育問題を若者の力で解決する



14

## 収支計算書

(2011年4月～2012年3月)

収入	金額
会費収入	50000
寄付収入	50000
助成金収入	3600000
参加費収入	600000
その他(講演会、書籍販売)	0
	4300000
支出	金額
<直接経費>	
コンテンツ制作費	480000
教材費	150000
授業会場設備費	320000
現地コーディネーター雇用費	216000
<事務局経費>	
人件費	1120000
旅費交通費	1440000
通信費	192000
国内事業費	68000
事業管理費	232000
	4218000
	82000

## 2012年度収支報告

2012年は事業の拡大に向けて、東京大学からの共同研究資金200万円を頂いたほか、READYFOR?を通じて約160万円の活動資金を頂きました。またフィリピンで活躍されているNPO Class for Everyone様と提携し、映像授業の提供に必要なPCも安価で調達することができました。2012年後半には、国内で活動できるメンバーが増えたことを契機に、個人寄付の募集を開始しました。

## 2013年度収入のポイント

2013年度はNPO法人化を予定しており、個人寄付に加えて月額会員制度の導入を検討しております。これにより団体の継続的な経済基盤が固まります。また、京都大学との共同研究連携に加え、企業や財団が募集をしている助成金の獲得にも参加していきます。国内の安定した活動基盤づくりに向け、国内で活動できる大学生・社会人のボランティアも募集していきます。

## 2013年度支出のポイント

途上国各国での生活資金は基本的に参加者の自己負担とし、団体からは現地活動費のみを支出する予定です。途上国現地NGOや地方自治体とのコストシェアを意識しつつも、授業の撮影においては、映像の権利を確保するために当団体が映像作成費を負担していきます。活動が最も盛んなバングラデシュでは現地メンバーとの積極的なコンタクトを測り、現地メンバーのみで回る持続可能な仕組みづくりを目指しています。

15

### 協力企業・団体



### 講演会、メディア掲載一覧

**TV,ラジオ** CS朝日「ラーニングプラネット」ゲスト出演  
J-WAVE「LOHAS SUNDAY」出演  
NHK国際放送 ラジオ出演  
ウェークアップぶらす  
おはようニッポン  
日本放送

**雑誌,新聞** 『ソトコト』連載開始  
朝日新聞  
日本経済新聞  
国際開発ジャーナル 12月号  
毎日新聞  
ReLife インタビュー掲載  
早稲田ウィークリー  
ワタミ発行『akung  
ELLEgirl 12月号  
文芸春秋『日本の顔面2012』  
AERA

**受賞** みんなの夢アワードW受賞  
(最優秀賞、ワタミ特別賞)  
Global Shapers Community  
(日本の若手リーダー30人に選出)  
日本プロジェクトマネジメント大賞受賞(2013年5月)  
Clothes for Smiles 支援対象プロジェクト選出  
(2013年3月)

**出版** 『前へ!前へ!前へ!』  
(2011年4月実業舎より発売)  
『『最高の授業』を、世界の果てまで届けよう!』  
(2013年6月飛鳥出版社より発売)



### アドバイザー

## e-Educationは経験豊かな方々に 支えられています。

e-Educationはより適切で、より早い問題解決を行い、多くの若者にチャンスを提供するために、様々な専門分野で活躍されている方々に、アドバイザーとして、定期的に活動に関する指導を頂いております。



米倉誠一郎 Seichio Yonekura  
一橋大学イノベーション研究センター長・教授  
グラミン・ジャパン・スペシャルアドバイザー  
アカアミービルズ日本元代表・塾長



黒川清 Kiyoshi Kurokawa  
政策研究大学院大学 教授  
元内閣特別顧問  
日本医療政策機構 代表



戸田 隆夫 Takao Toda  
バングラデシュJICA 所長



板野 博行 Hiroaki Itano  
(有)アルスファクトリー代表  
東海大学 准教授  
著書に『古文単語ゴロ565』など多数。



飯吉 透 Toru Iyoshi Twitter Web  
マサチューセッツ工科大学教育イノベーション・テクノロジー局  
シニア・ストラテジスト  
著書に『ウェブで学ぶ オープンエデュケーションと知の革命』



アシル・アハメッド Ashir Ahmed  
九州大学特任准教授  
グラミンコミュニケーションズ プロジェクトディレクター  
One village one portal.「Gram Web」主宰

16

### 7.3 株式会社空から蝶

「蝶で人と自然の調和した世界をつくる」（蝶を用いて人と自然の距離を縮めながら植物を育て生物多様性を回復させる）をミッションに、環境教育、地域の植物を用いたバタフライガーデン（蝶を呼ぶ庭）の施工、地域の有用な植物からなる生物多様性の庭づくり、「蝶の旅 エコツアー」等を行っている。

7.3.1 団体紹介資料



世界を蝶で ♪ プロジェクト  
 We believe in the Butterfly Effect  
 フラジルの一匹の蝶の羽ばたきがテキサスで竜巻をおこす

 **空から蝶**  
 For natural environment and education

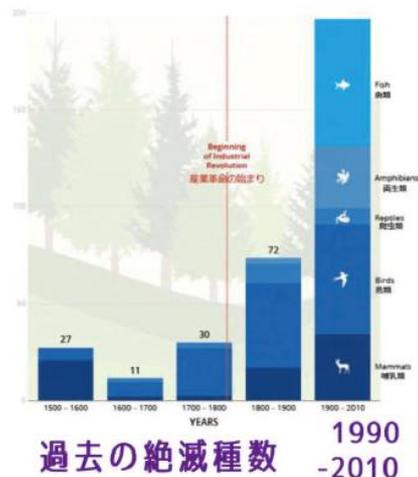
課題

地球の課題：生物多様性の減少

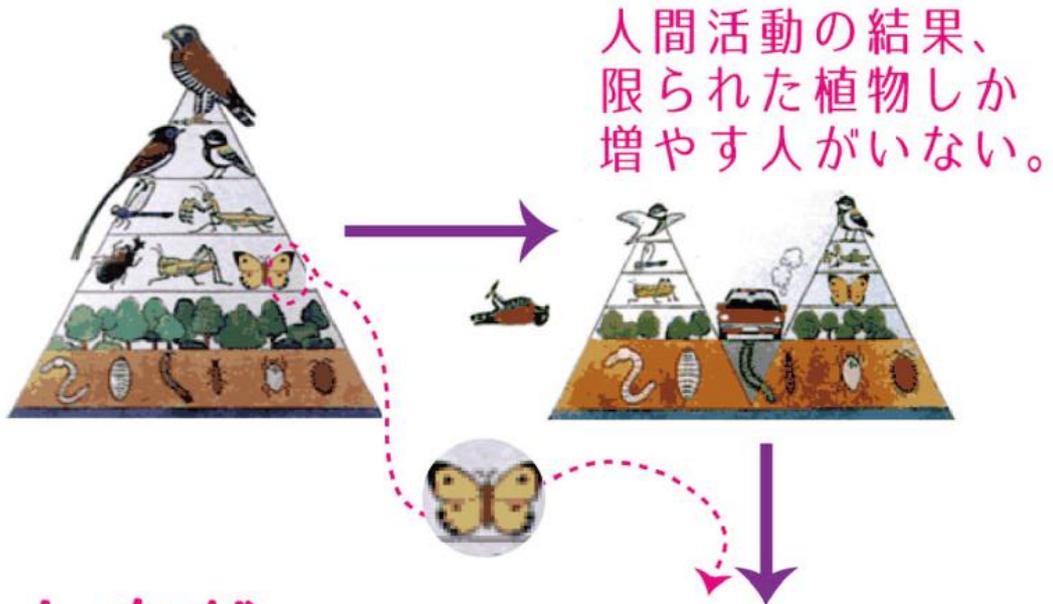
2012～ トノサマガエル 絶滅はづく．．．  
 準絶滅危惧種



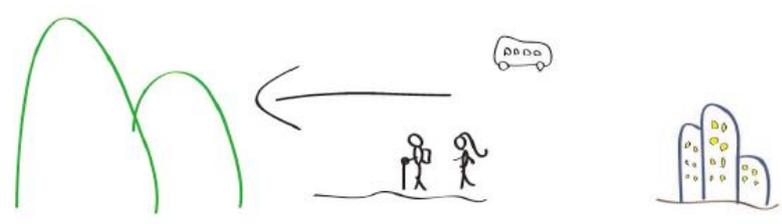
2006～ イモリ  
 準絶滅危惧種



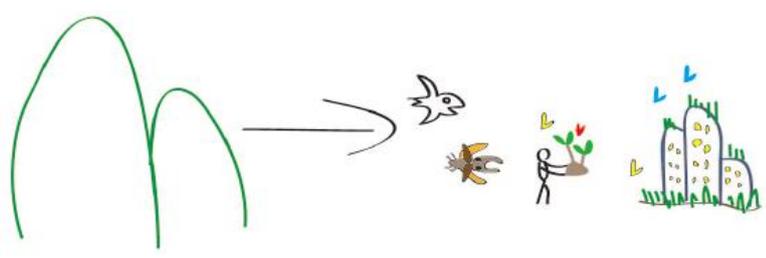
# Solution



人と自然をつなぎながら  
農業, 林業, 造園じゃない植物をふやす!

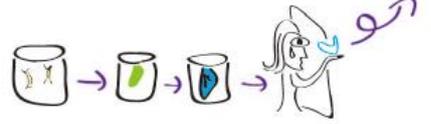
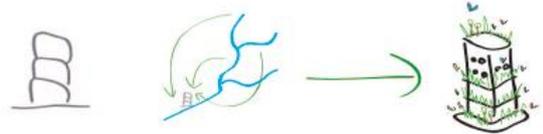


自然に会いに行く：非日常

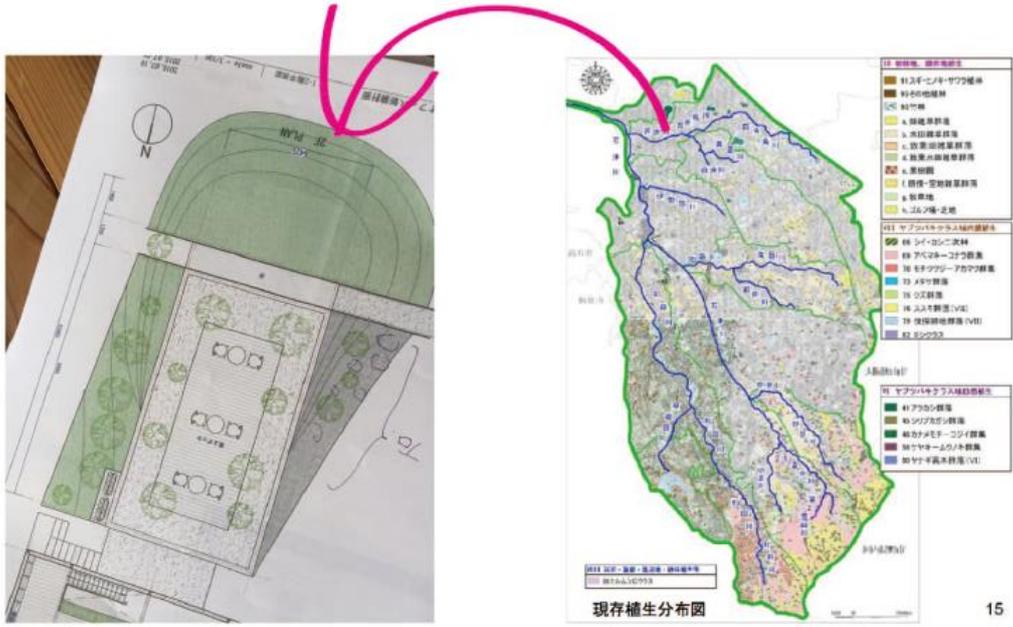


自然をつれてくる：日常

生物多様性の解決→人と自然をつながげながら～じゃない植物を増やす！

- 1   特別な日に旅する蝶をはなす【春・秋】
- 2   飼育キット：虫とりのむこうがわ一緒に暮らし、空にかえす【春・秋～冬】
- 3   地球とつながる庭づくり 例：蝶のためのビル
- 4 **コラボ**  **造園・土木**  地球とつながる庭づくり 造園屋さんとのコラボ
- 5 **コラボ**  **森林セラピー企業研修**  森林セラピー 帰ってからのフォローアップ

地球とつながる庭づくり  
～蝶をよぶことからはじめよう～





## 7.4 ちえぶら

「ちえぶら」は更年期を前向きに捉えた言葉「Change of life」から付けた。更年期からの心と体のヘルスケアを提供し、更年期を迎える女性の健康で豊かな人生をサポートする。更年期は誰もが迎える“期間”のことを言う。4人に1人の女性が更年期障害になるが、ヘルスリテラシーを身につける機会がないことで Quality Of Life を低下させている問題の解決に挑む。ちえぶらは「人生のどんなステージでも心も体も健康に自己実現に誰もが挑戦できる社会」を目指す。

## 7.4.1 団体紹介資料

# ちえぶら 活動紹介

更年期を美しく健康に「ちえぶら」  
the change of life



## ちえぶらとは？



更年期は英語でいうと・・・  
the change of life = ちえぶら

### Vision

すべての人が  
「健康」を選択できる社会

### Mission

すべての女性が更年期を心身ともに  
すこやかに過ごすための知識や情報をもつこと。適切な  
体作りに取り組む  
こと、健康におもいきり人生を  
楽しめる人を増やす。

### Value

健康な女性が増えれば  
社会はもっとよくなる。

設立2014年4月 所属 永田(代表/インストラクター)/ 米谷(副代表/イベント企画)  
インストラクター2名/ファシリテーター2名 協力:牛尾医師(婦人科)/ボランティアスタッフ9名)

## 発起人プロフィール



### 永田京子 (Kyoko Nagata)

1983年生 兵庫県出身  
ちえぶら代表  
更年期・フィジカルケアインストラクター  
認定メノポーズ・カウンセラー



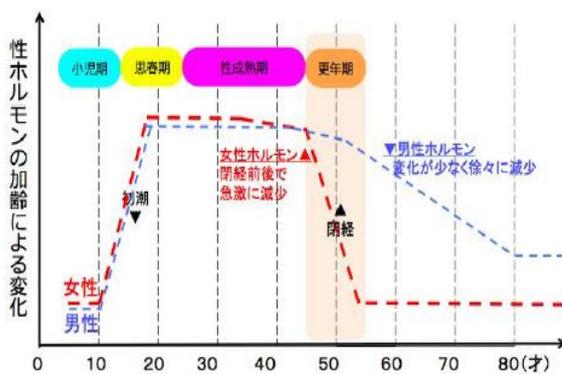
2001年 東映アカデミー所属 俳優・レポーターなどの活動  
2006年 アロマ・リフレクソロジー・経絡・整体を学ぶ  
2007年 FTP認定 ピラティスインストラクター  
2009年 NPO法人 マドレボニータ認定インストラクター(2015年3月に退団)  
2014年 ちえぶら 設立 認定更年期フィジカルケアインストラクター  
2014年 NPO法人ETIC.主催、  
未来を拓くソーシャルベンチャー創出プロジェクト花王社会起業塾 選出  
2015年 NPO法人 更年期と加齢のヘルスケア認定メノポーズ・カウンセラー  
2015年 中央ろうきん助成プログラム 個性が輝く“ひと・まち・くらし”づくり 選出

## 更年期とは？



更年期＝女性の閉経をはさむ前後10年の期間

おおむね45歳～55歳の時期



更年期に心や体に不調を感じる女性

90%

NPO法人女性の健康とメノポーズ協会調べ

### 5) 改善のために取り組んだことについて



半数以上が事前知識なく更年期を迎え、大半の対処法は「気をまぎれることを行う」、「何もしない、我慢した」  
⇒適切な対処が行われていない

ちえぶらアンケートより(対象55歳以上の女性1014名・2014年9月14日～2014年11月6日 実施)



## ちえぶら「身体ケア・ライフデザイン講座」(単発例)

タイトル	身体ケア・ライフデザイン講座	働く女性を支えるための更年期講座
目的効果	フィットネスで身体を整える方法を身につける。女性の一生・女性ホルモン更年期を知る。ライフキャリアを見つめ直し身体と心と社会的に満たされた「健康」を選択する力をつける。	更年期の知識と対策、社会学、更年期症状緩和の身体ケアの技術を身につける。 <b>※サービス開発中</b>
想定対象者	更年期手前(35才~45才)の女性	人事・管理職・健康保険組合など
時間	120分	120分(全4回)
内容	<b>【動く】</b> 体を整えるエクササイズ(60分) (MFCTレーニング/バランスボールエクササイズ) <b>【知る】</b> 女性の一生とホルモンの波、更年期 (20分~30分) <b>【考える】</b> ライフキャリアデザイン (20分~30分) 自分の環境の変化を把握する。	更年期の基礎知識 更年期のよくある症状と身体からの対策、予防 医療機関にかかるとき ライフキャリアデザイン よくある質問 個人でできる支援
講座費用	セミプライベートレッスン(1~5人):5000円/人 グループレッスン:3000円/人 出張講座:30,000円/回~(人数により別途資料代) ※別途所沢への交通費がかかります。	70,000円/回

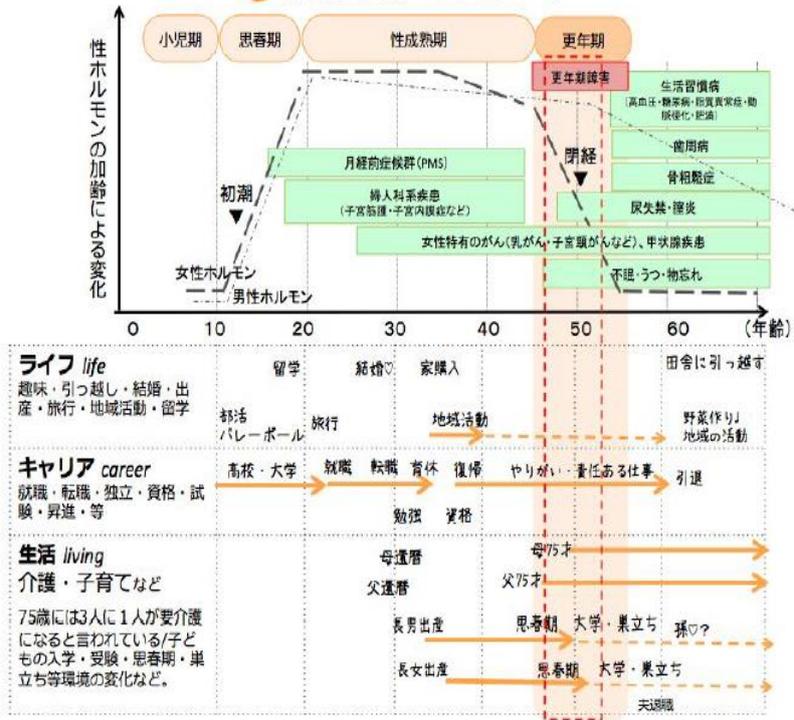
※会場の必要な広さ目安は、参加者10人程度で40㎡ほどのスペースがあれば十分です。  
 持ち物:動きやすい服装、水などのお飲物、汗ふきタオル、バスタオル(ヨガマット)、筆記用具

## 更年期対策プログラム 「ボディケア・ライフデザイン講座」

プログラム内容	目的・効果
①更年期対策 <b>エクササイズ</b> MFCTレーニング OR バランスボール	健康維持・増進。自律神経を整える。体力・筋力・持久力アップ。軽いうつ、不定愁訴の軽減、集中力を高める、更年期症状の緩和効果。
②女性の一生と女性ホルモンの変化/更年期の <b>知識</b>	更年期に対する、事前知識による備え。個人・周囲への理解促進。「こうあるべき」ではなく、自分の心と体と向き合い、自分らしい人生、自分らしい健康を選択していくための力をつけるプログラム
③ <b>ライフキャリア</b> デザインワーク	今後の自分の環境の変化を可視化し、仕事も生活もあきらめない『生き方』を考えるワーク。



ちえぶら ライフ・デザインシート



●開催実績(順不同・敬称略)

- 厚生労働省 委託事業(ママのための再就職支援セミナー 講師)
- 企業:(株)花王、(株)パナソニック、(株)ワーク・ライフバランス、(株)キャリア・ママ、(株)パンプー、(株)画地測量設計
- 医療機関:対馬ルリ子女性ライフクリニック銀座・女性医療ネットワーク(ジョイラボ)、エンジェル歯科クリニック
- 公民館・男女共同参画センター・自治体:静岡県浜松市、東京都清瀬市、東京都練馬区、東京都小平市、埼玉県所沢市、千葉県浦安市、埼玉県狭山市(市民提案型協働事業)、大阪府東淀川
- 学校・PTA家庭教育学級:埼玉県入間市黒須小学校、埼玉県狭山市笹井小学校、埼玉県狭山市新狭山小学校、東京都三鷹市北野小学校
- NPO法人・子育て支援:あいくる(埼玉県入間市)、さやマーチ(狭山市)、ウイズアイ(東京都清瀬市)、ダットッチ(東京都八王子市)、ままとこ\*らぼ(埼玉県所沢市)
- その他:東京都内 市役所職員、東京都内 看護学校、企業内研修、講演、笑顔で働きたいママのフェスタなど、パネリスト等多数。

●主な講演会・セミナータイトル

- 「自分らしい人生を生きるために！ココロとカラダと女性ホルモン」
- 「人生・仕事を楽しむ女性のための 健康・ライフバランス」
- 「30代から考える「更年期」・「健康貯金」」
- 「育休中に考える身体ケアとライフバランス」など

●掲載メディア

- 【テレビ】入間ケーブルテレビ「ニュースいるま」
- 【新聞】朝日新聞、毎日新聞
- 【ラジオ】FMチャッピー、FMうらやす
- 【ウェブ】ドクターズ・ファイル、マイナビニュース・YAHOO!ニュース・another life・ケノコト・わたしスタイルLABO・所沢市広報課
- 【メール】勝間和代さんのオフィシャルメールマガジン

●掲載冊子

- 『30代から始めよう！更年期を乗り越えるための備え』(制作:株式会社ギミック)
- Ms.スクエア(きよせ女性広報)

●動画提供

- 職場復帰支援armo(株式会社ワーク・ライフバランス)



### 働く女性の更年期

「更年期はまだまだ先だと思っていました。今まで向き合う機会もなく知らないことだらけで、目からウロコの連続。もっと自分を大切にしていこうと思いました。」(36才・会社員(育休中))

「エクササイズ楽しさと終わったあとのスッキリ感が想像以上でした。寿命が延びた今、更年期って人生の終わりではなく、人生の折り返しにすぎない。仕事も子育ても真っ盛りになりそうな更年期、前向きに考えられるようになりました。」(38才・出版社勤務)

### 多様な症状学んで対処、管理

耳の異常や湿疹などもホルモン補充薬も一案  
 腹式呼吸と柔軟体操を

自律神経を整える呼吸法

1. 鼻から息を吸い、お腹が膨らむように呼吸を繰り返す。
2. 口から息を吐き、お腹が凹むように呼吸を繰り返す。

### 30代から始めよう！更年期を乗り越えるための備え

日常生活で簡単にできる運動習慣とは？

更年期を乗り越えるための備え 冊子 医療機関で配布中 2015～

### スクエア SQUARE

そのとき、あなたならどうする？  
 ～さまざまな場面から防災を考える～

84 2015.8

運動育英市民学習センター(アイレック)

### <講座参加者の声>

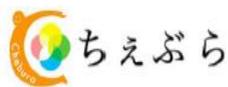
●「更年期はまだ先だと思っていました。今まで向き合う機会もなく知らないことだらけで、目からウロコの連続。もっと自分を大切にしていこうと思いました。」(36才・会社員(育休中))

●「エクササイズ楽しさと終わったあとのスッキリ感が想像以上でした。寿命が延びた今、更年期って人生の終わりではなく、人生の折り返しにすぎない。仕事も子育ても真っ盛りになりそうな更年期、前向きに考えられるようになりました。」(38才・出版社勤務)

●明らかに以前とは違う体の変化を感じています。しかし、職場は若い女性ばかりで相談するわけにもいかず…。今回はじめて参加させていただきましたが、心と体と向き合える時間でした。自分の体力のなさに愕然とするものの、今の状態を知れたことが良かったですし、体の変化を知れたり、共通のテーマで集まった方々とお話させていただいたことで、心がスッと心が軽くなりました。(43才 会社員・事務)

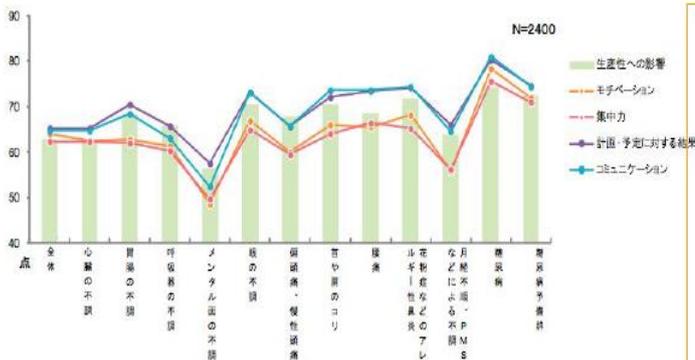


# 「女性」×「働く」×「更年期」 社会の背景と今後の方向性



## 「更年期」と「仕事」と「生産性」

健康時と比べた不調時の業務遂行能力の自己採点



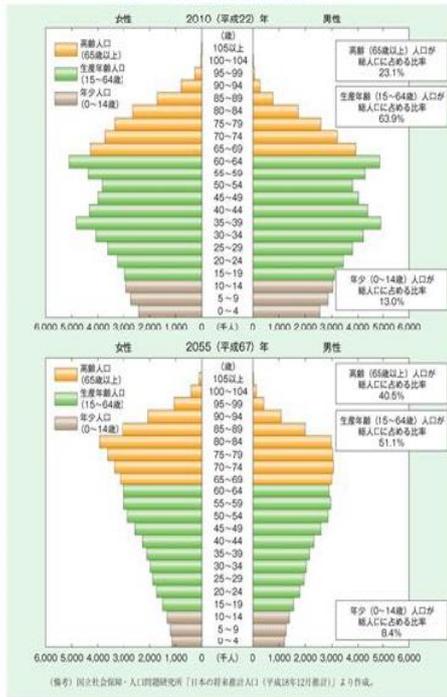
身体の不調は「仕事の生産性」に大きく影響。健康時と比べ、**63.0%まで生産性が下がっている。**

2022年「働く女性」たちがこんなに大量に「更年期」に入るのは、はじめての時代。

生産性への影響	63.0	63.0	68.4	66.0	55.5	70.7	67.9	79.5	66.5	71.9	63.8	74.2	72.6
モチベーション	64.0	62.6	62.8	61.4	49.8	66.6	60.0	69.0	65.5	68.2	58.8	79.4	72.0
集中力	62.4	62.4	62.0	60.3	49.7	64.9	59.5	64.1	66.4	65.2	56.2	75.6	71.0
計画・予定に対する結果	65.3	65.3	70.5	65.7	57.5	73.1	65.7	72.1	73.5	74.2	66.1	80.1	74.6
コミュニケーション	64.7	64.7	68.4	63.1	52.5	73.2	65.8	73.6	73.5	74.4	64.0	81.0	74.4

(2013年健康日本21推進フォーラム)

図4 年齢階級別人口の将来推計

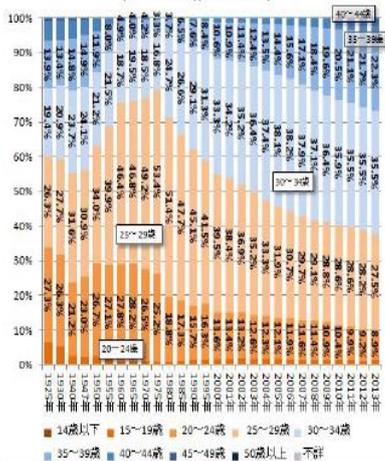


## 「更年期」と「介護」

団塊世代が2022年に要介護の割合が急激に高まる75歳に突入。「大介護時代」の到来が予測されている。影響を受けるのは、団塊世代の子供たちである団塊ジュニア世代。

女性の場合は同時期に「更年期」に入る。

母の年齢別に見た出生数 (各年全体比)(概観込み版)



## 「更年期」と「育児」

図1 子どもの出生年別第1子出産前後の妻の就業経歴

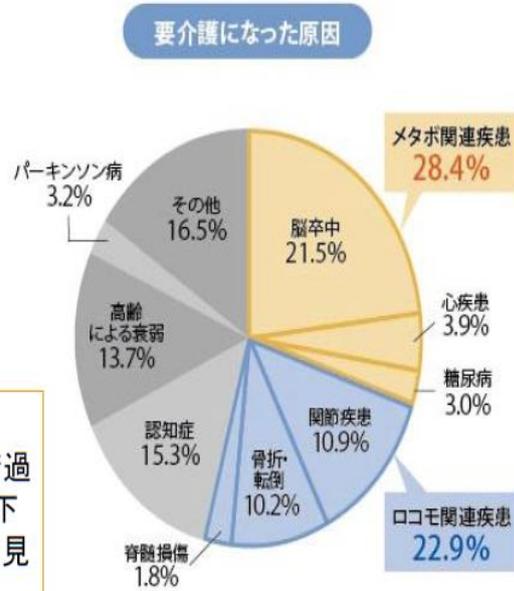
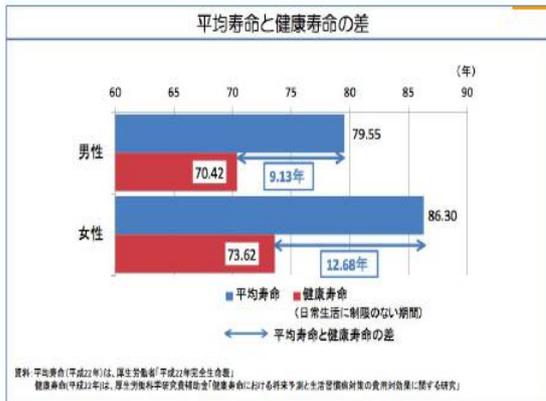


晩婚化、高齢出産が増加。「仕事」をしながら「介護」と「子育て」の問題が一度に迫る中、心身が不安定になる「更年期」に入ります。

⇒1人1人の「健康」や体の節目である「更年期」への意識付け・対策がリスクヘッジとなります。

(厚生労働省【平成25年(2013)人口動態統計(確定数)の概況】)

## 「更年期」と「健康寿命」



日本人は長生きする。しかし、**人生の7分の1を「寝たきり」「要介護」**など自立していない状態で過ごしている。要介護になる人の2割が筋力の低下によるもの。更年期1歩手前からの運動習慣の見直しは、健康寿命に大きく関わっている。

厚生労働省『国民生活基礎調査』2010より作成

**MISSION**

# 2022年

までに、

# 10万人に

更年期サポートを届けろ！

# 「はたらく」 女性たち

団塊世代が  
**75歳**に突入

晩婚化による  
「子育て」の問  
題

団塊ジュニア世代が  
一度に担うもの  
「仕事」「介護」「子育て」

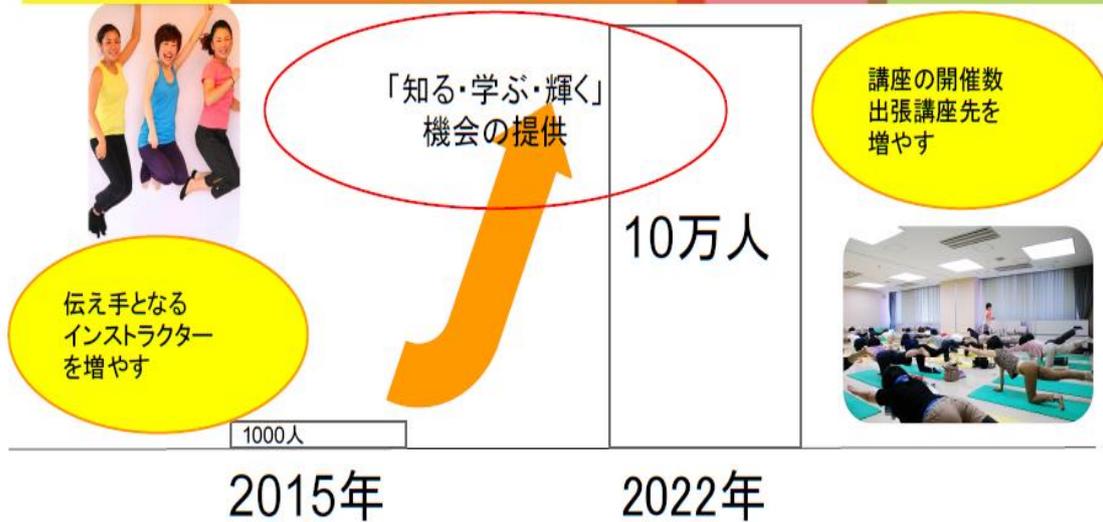
団塊ジュニア世代が  
一度に担うもの  
「仕事」「介護」「子育て」

**更年期**

危機を機会に



## 2022年までに、 10万人に、更年期サポートを届ける



## 「はたらく」を「身体ごと楽しむ」循環を作る



身体のケアと更年期の知識で、  
自分らしい「健康」を選択できたら  
**もっと女性が活躍できる。**

イキイキと活躍する先輩がロールモデルとなって、  
若い女性たちが「働き続ける」ことに

**希望を見いだす循環が生まれる**



そんな未来はととも多様で、  
とても創造性が豊かで、  
素晴らしい世の中になっていく。

## **7.5 NPO 法人ファザーリング・ジャパン関西**

「笑ろてるパパがええやん！」を合言葉に、子育てセミナーや組織研修の「講演・講座・イベント運営事業」、自治体の子育て支援事業の「企画・契約運営事業」などを開催。笑っているパパを増やし、子育てに優しい、楽しい社会づくりに取り組んでいる。

## 7.5.1 団体紹介資料

# NPO法人ファザーリング・ジャパン関西

法人設立 2013年4月(兵庫県認証)

所在地 兵庫県宝塚市仁川北2-1-8-101



# ファザーリング・ジャパン関西



# ファザーリング・ジャパン関西とは



ミッション:

父親の子育てをやばくする!

ビジョン:

自ら選択したライフスタイルを、心から誇れる社会の実現

キャッチフレーズ:

笑ろてるパパがええやん!

行動指針:

父親であることを社会に活かす取り組みを実践!

- ・父親目線を取り入れる
- ・父親としての経験の活用
- ・父親の子育てをカタチにする

## 沿革

- 2010年5月 NPO法人ファザーリング・ジャパンの関西支部として誕生
- 2011年6月 摂津市よりパパスクール事業の受託(3年間実施)  
マタニティカーニバルでの絵本講座スタート(現在継続中)
- 2011年8月 「アサヒ ラボ・ガーデン」において、親子のワイルド遊びスタート(継続中)
- 2012年2月 第1回ファザーリング全国フォーラムを滋賀県大津市で開催
- 2012年4月 兵庫県緊急雇用対策基金により、2名のスタッフを雇用開始  
イオンモール寝屋川の親子向け年間イベントを受託(単年度)
- 2012年11月 山陽電鉄株式会社より須磨浦山上遊園でのイベント運営を受託(3年間実施)
- 2013年4月 兵庫県の認証を受けてNPO法人化して独立。  
理事長和田憲明、事務局長井岡和海以下、24名の会員でスタート。
- 2013年8月 事務局長井岡和海急逝
- 2013年9月 新事務局長篠田厚志就任  
NTTドコモ市民活動団体助成獲得
- 2014年1月 大阪市中央区「こどもが元気市民活動事業」受託
- 2014年4月 阪急阪神未来のゆめまち基金の獲得
- 2014年5月 三木市パパスクール受託(単年度)
- 2014年6月 茨木市図書館サンデープロジェクト受託
- 2014年8月 西脇市3世代パパ育て事業受託
- 2014年12月 京都府子育ての達人養成講座受託
- 2015年4月 理事長篠田厚志就任

## 提供しているサービス

私たちは、主に父親を対象とした子育て支援事業を行っています。

「講演・講座・イベント運営事業」: 子育てセミナーや組織研修の受託

「企画・契約運営事業」: 自治体等の長期子育てイベント事業の受託

「ソリューション事業」: パパティーチャー・ダンボールパークの提案

「広報・情報発信事業」: パパブログや情報誌の作成によるプロモーション

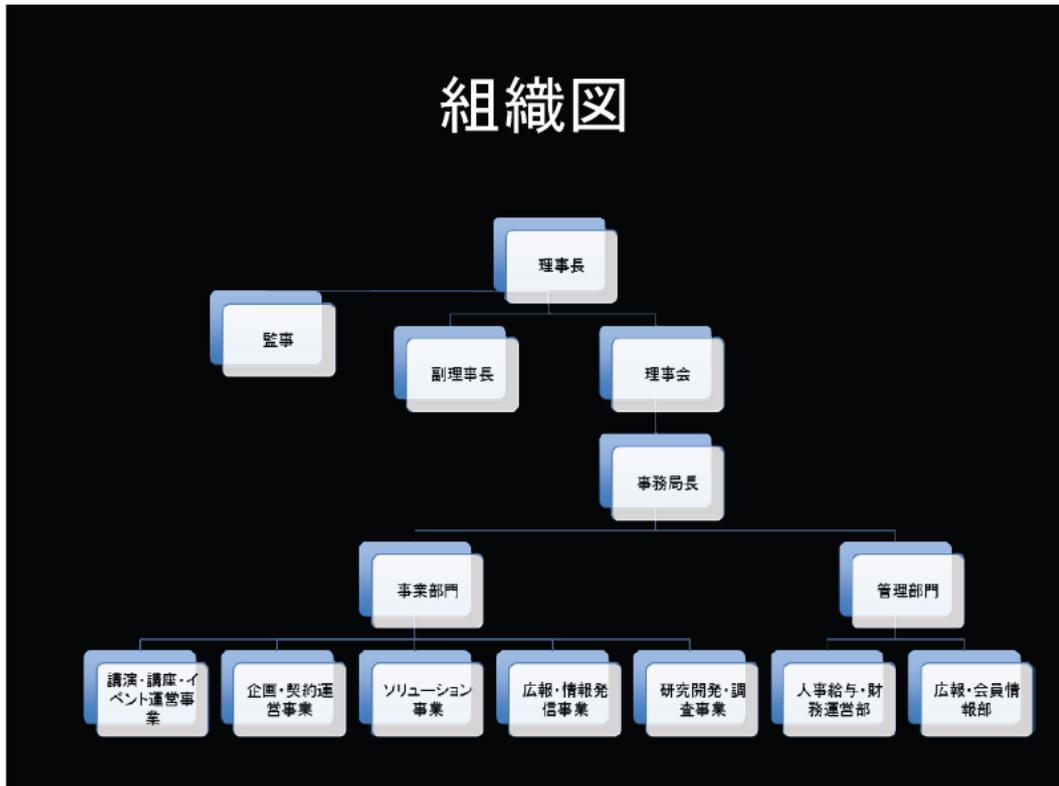
「研究開発・調査事業」: 自主企画や会員ニーズ把握等のプログラムの実施

## 経営概要

現在、理事長、副理事長と非常勤職員の3名が実務運営をおこなっています。  
会員数は、平成27年11月現在、71名。

理事長	篠田 厚志
副理事長	和田 憲明
理事	小崎 恭弘(大阪教育大学准教授)
理事	桜井 一字(株式会社メック取締役)
理事	天野 勉(天野社会保険労務士事務所代表)
理事	高場 政晃(公立高校英語教諭)
理事	木下 栄一(こども環境管理士)
理事	島津 聖(株式会社矢野紙器プロジェクトマネージャー)
理事	松原 正裕(社会福祉士・COMMONSENSEペアレンティングトレーナー)
理事	徳倉 康之(株式会社ファミリーエ代表取締役)
理事	ト部 眞規子(NPO法人マドレポニータ事業部長)
監事	山下 良成(キャリアマネジメントコンサルティング マネージャー)
顧問税理士	中山 麻衣子(秋岡税理士事務所)

# 組織図



## 7.6 NPO 法人 ReBit

LGBT（同性愛者や性同一性障害者などの性的マイノリティ）は、約13人に1人。しかし正しい知識/周りの理解の不足などから、LGBTの約3人に2人が一度は自殺を考えるとこの深刻な事態を招いており、特に希死念慮が高まる時期は第二次性徴期と言われている。ReBitはLGBTの子どももありのまま大人になれる社会を目指し、教育現場への出張授業、LGBT成人式などのイベント運営、LGBTの就職活動支援などを行っている。

## 7.6.1 団体紹介資料

# 特定非営利活動法人ReBit団体概要書

特定非営利活動法人ReBit（りびっと）

メール: [info@rebitlgbt.org](mailto:info@rebitlgbt.org)  
ホームページ: <http://rebitlgbt.org>



1

## ReBitとは？

### Vision

LGBTを含めた全ての子どもが  
ありのままでオトナになれる社会の創出する。

### Mission

- ①LGBTの子どもがオトナになるまでの各ライフステージの困難の解消
- ②主体的に問題解決に取り組める個人の創出

### 設立

2009年12月学生団体として設立。  
2014年3月NPO法人に。

### 所属

大学生～20代を中心に約300名。  
(LGBT:LGBTでない≒8:2)

2



## LGBTとは？

L:レズビアン	女性同性愛者	広義には 性的マイノリティ を指す用語として使 われることも。
G:ゲイ	男性同性愛者	
B:バイセクシュアル	両性愛者	
T:トランスジェンダー	性同一性障害者など からだの性とこころの性が 一致しない人	

国内のLGBTの人口比率は約**7.6%** = 約**13人**に1人  
国内の**960万人**以上はLGBTの可能性が。

3

2015年電通総研ダイバーシティラボ調べ

 Re:Bit

## LGBTの子どもの現状

セクシュアリティ  
(性のあり方)



性の話、恋愛の話



アイデンティティの一部。  
進路・就職・パートナー・老後…  
ライフプランに関わる。

LGBTであることを否定的に捉えることは、  
自尊心の低下につながりやすい。



性同一性障害者の約**3人**に**2人**  
は自殺念慮を抱き、そのピークは  
**第二性徴期**と言われる。

4

【出典】新井富士美・中塚幹也他(2008) 性同一性障害の思春期危機について  
日本産科婦人科学雑誌 60 巻 2 号 827, 第 60 回日本産科婦人科学会学術講演会

 Re:Bit

## ReBitとは？

①LGBTの子どもがオトナになるまでの各ライフステージの困難を解消する

学齢期（≒6歳～18歳）

移行期（≒18歳～24歳）

### 困難①学齢期における理解がない

- ・LGBTについて知らない教員9割
- ・LGBTについて教えられていない9割
- ・いじめ7割が経験（内12%教員から）
- ・85%が家族にカミングアウトできない

### 困難③移行期における理解がない

- ・求職時にセクシュアリティに由来した困難を感じるLGBT約50%
- ・「職場でLGBTに対する差別的な言動が全くない」=6.5%

### 困難②ロールモデルの不可視化

LGBTのオトナが見えないことで選択肢が描けず、生きていく想定がもてない。

## ReBitの取り組み

### 事業①LGBT教育

#### ：学齢期における理解醸成

- ・小学校～大学/教育委員会/自治体等で生徒・教職員等に向けた研修実施
- ・教職員向け資料の開発

### 事業③LGBT就活

#### ：移行期における理解醸成

- ・10-20代のLGBTに向けた情報提供/キャリア開発支援
- ・企業や自立就労支援機関への研修実施

### 事業②LGBT成人式：ロールモデルの可視化

- ・自治体と連携し、全国8カ所でのLGBTユース向けエンパワメントイベント実施

5

Re:Bit

## 事業①LGBT教育（2010年8月より）



### 1a)出張授業/研修

- ・小学校～大学/行政にて、児童生徒・教職員に向け出張授業/研修を実施。
- 約200回、2万人程度に向け実施。

### 1b)教職員向け教材/指導案作成

- ・研修DVD（早稲田大学教育学部教授と共同開発）
- ・パンフレット（横浜/埼玉と共同開発）
- ・入門書（合同出版より出版）
- 累計3万部を超える教材を提供。

教育現場での理解普及のため、  
約200回の授業/研修、3万部を超える教材を提供。

6

Re:Bit

## 事業②LGBT成人式(2010年度より)



### 実績

- ・全国LGBT団体と協同し、9地域で27回開催。  
1~60歳まで約3000名が参加。
- ・世田谷区/世田谷区教育委員会後援
- ・協賛企業13社
- ・メディア掲載数80回以上
- ・全国賛同団体50団体以上

ロールモデルの可視化のため、  
日本最大級のLGBT若者向けイベントを  
全国9地域で27回実施、約3000人が参加。

7

 Re:Bit

## 事業③LGBT就活(2013年8月より)

 **LGBT就活**  
Produced by Re:Bit



### 実績

- ①10-20代向けキャリア開発セミナーを  
全国約25回開催し、約300名が参加。
- ②企業研修の実施
- ③自立/就労支援機関への研修
- ④webでの情報提供

LGBTも自分らしくはたらき、生きられる社会実現のため、  
200名以上の10-20代LGBTのキャリア支援と、  
企業や支援機関への普及啓発を実施。

8

 Re:Bit

## 特定非営利活動法人ReBitとは？

### ◆団体プロフィール：

LGBTの子どももありのままでオトナになれる社会の実現を目指すNPO法人。  
行政/自治体/企業/教育現場などで約200回、LGBTに関する研修を実施。自治体と連携しながら全国9箇所で行ったLGBTの若者エンパワメントイベント「LGBT成人式」の実施。10~20代のLGBT就活生/就労者約300名のサポートを行う。

2014年度、NEC社会起業塾生（第13期生）及び、ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京の投資・協働団体に選出。2015年度、FITチャリティ・ラン支援先団体に選出。

団体ホームページ：<http://rebitlgbt.org>

LGBT就活ホームページ：<http://www.lgbtcareer.org>

### ◆実績

#### 1、研修講師（敬称略・順不同）：

内閣府、東京都教育委員会、港区男女平等参画センターリーブラ、  
損害保険ジャパン日本興亜株式会社、ギャップジャパン株式会社、他

#### 2、メディア：

【テレビ】NHK「首都圏ネットワーク」、日本テレビ「NEWS ZERO」、  
テレビ朝日「ワイドスクランブル」、フジテレビ「FNNニュース」、他  
【新聞】日経新聞、読売新聞、朝日新聞、毎日新聞、東京新聞、他  
【雑誌】日経ビジネス、AERA、週刊ダイヤモンド、サンデー毎日、他

#### 3、出版：LGBTってなんだろう？ーからだの性・こころの性・すきになる性（合同出版）