

ボードフェロープログラム第1期 開催レポート

2022/3

一般社団法人World in You



目次

エグゼクティブサマリー	3
プログラムの目指すところ	4
なぜ「ボード」、「ガバナンス」なのか？	5
プログラムの特徴	6
取り組むテーマ	7
ボードフェロー第1期（参加者）	8
内容	9
カリキュラム	10
プログラムの成果	12
参加者の声	13
賛同人・法人	15
主催者・登壇者	16
お問い合わせ先	18

エグゼクティブサマリー

「世界のどこからでも　だれでも　より良い社会づくりに力を発揮しあえる世界」を目指すWorld in Youは、ビジネスリーダーと非営利組織の経営者が、社会課題解決事業の経営について本質的な議論・協働を行う、6か月間の実践型プログラムである「ボードフェロープログラム」を2021年に開始しました。

セクターや組織の境界を越えて協働・創発することで、複雑な社会課題の解決に貢献していくような「社会にインパクトをもたらすリーダーシップ」を発揮することを目指す本プログラムでは、各期ごとに取り組む社会課題のテーマを設定します。第1期のテーマは「インクルージョン＆エンパワメント～こどもを産んだ後も女性が本来の力を発揮し続けられる社会の実現」で、この分野で活動する非営利3団体9名、ならびに営利・非営利・アカデミアから多様な専門性・経験を持つ15名、計24名の参加者が日米から参加しました。

参加者は、半年間の間、非営利団体の経営やガバナンスについて、海外の知見や企業との比較も含めて体系的に学び、非営利団体の模擬理事会を通じて、実際の経営課題をボードメンバーのような立場で議論しあい、各自の関心事に沿った勉強会や交流会などを開催しました。

普段なかなか出会うことのない多様な参加者が、共に学び、難しい課題を自分ごととして議論し、互いにために貢献しようとする中で、参加した非営利団体にとっては、俯瞰的な、システム全体を見渡す視座が得られ、ミッション達成に向けて、より本質的な意思決定ができるようになるという成果が生まれています。

企業等からの参加者にとっては、社会課題を自分ごととして捉え、非営利団体の実態を知り、組織外で自らの力を活かすリーダーシップを磨き貢献する機会となり、企業経営・新規事業開発・CSR・女性活躍推進等それぞれの本業での立場に学びとネットワークを持ち帰りました。

さらに、互いの経験や専門性を活かしながら個別に相談しあう関係も生まれ、プログラム中だけでなく今後も協働・共創していくける関係性の土台が築かれました。

多様な人々が重なる社会的な関心事をもとに協働する、それを日本ではまだ珍しい、ボード、ガバナンス、経営の目線に立つことで、より全体性の中で多様な視点やリソースを活かしあう本プログラムは、これからの時代にますます求められるものとWorld in Youでは実感し、本プログラムを2年目以降も継続発展させていくこととします。

プログラムの目ざすところ

～ 社会にインパクトをもたらすリーダーシップを発揮する。

複雑な社会課題を解決するためには、社会の様々な主体が互いの視点・経験・リソースを活かしあうことが不可欠です。そして、そのような複数のステークホルダーと協働しながら課題解決の経験をすることは、これから時代に、セクターに関わらずどんな人にも必要な、社会にインパクトをもたらすリーダーシップを磨く貴重な機会になります。

社会にインパクトをもたらすリーダーとは、社会に起きる変化をシステムレベルで捉え、組織・セクター・国などのバウンダリー(境界)を越えて人を巻き込むビジョンを描き、チームメンバーが力を発揮できる関係性を醸成し、既存の枠組みにとらわれず、当事者としてより良い世界づくりへ価値を発揮する人だと、World in Youは考えます。

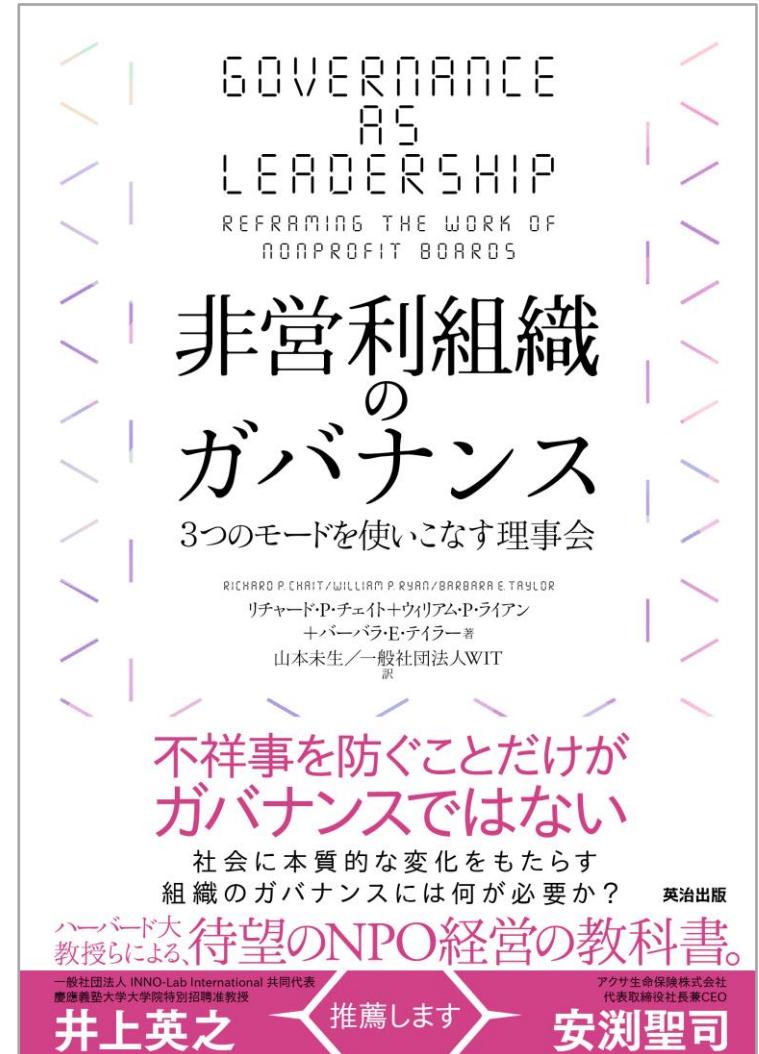
私たちのビジョン「世界のどこからでも だれでも より良い社会づくりに力を発揮しあえる世界」には、上記のようなリーダーシップが大きく貢献すると考え、World in Youのこれまでの経験と非営利組織のガバナンスに関する知見を活かして2021年より「ボードフェロープログラム」を開始しました。



なぜ「ボード」、「ガバナンス」なのか？

ボード（理事会・取締役会）は、組織のガバナンスを担う代表的な意思決定機関です。ガバナンスというと、統治や管理監督をイメージする方も多いかも知れませんが、ボードをはじめとするガバナンスの仕組みは、単に不正を防ぎリスクをマネジメントするだけでなく、**より良い社会づくりに人々が力を発揮しあう場・メカニズム**としてとても重要です。（参考：『非営利組織のガバナンス』山本未生／WIT訳、英治出版、2020年）

多様な人々がその視点やリソースを、組織の意思決定やミッション実現に活かし、**社会的価値を創出するガバナンス (Governance for Impact)**を探求・実践していくことを私たちは目指しています。この探求・実践を共に行っていく仲間として、本プログラムの参加者・団体・World in Youが互いに理事（ボードメンバー）のような立場で関わることを指して「ボードフェロー」と呼んでいます。



1. 団体の代表・経営陣と共に、団体の転換期に当事者として向きあう

社会課題解決に取り組む団体の代表・経営陣と同じ視座に立ち、団体が重要な転換期を経て次のステージへ進めるよう、半年間にわたり、外部理事のような立場で共に考え、意思決定に貢献することにより、当事者としてトップリーダーのマインドや想いを培う。

2. バウンダリー(境)を越えて、多様な仲間と強みを活かしあう

組織やセクターなどの境界を越えて多様な参加者と協働することは、自らの強み・弱みを再発見することにつながり、コミュニケーション力も養われる。互いの強みを活かして価値を出す実践を積む。

3. 社会課題や組織を「システム」として捉える

近い社会的テーマを掲げる複数の団体と共に取り組み、社会課題、解決アプローチや組織を多面的に把握するフレームワークを学び応用することで、複雑な社会課題をシステムとして捉える。この視座は、より実効性・インパクトのあるソリューションにつながる。

4. リアルで現在進行形の社会課題、団体の課題に取り組む

今ここで起きている社会課題や、その解決に取り組む団体が直面しているチャレンジを、当事者としてどう取り組んだらよいか、頭やロジックだけではうまくいかない難しさも含めて扱う。

5. 社会を良くしていきたい仲間との生涯の繋がり

半年間をかけてお互いを理解しあい、議論を重ねるからこそ、オンラインであっても、志を重ね合う仲間と出会える。プログラム後も、団体の理事やアドバイザーになったり、企業と非営利団体との連携を進めるなど、長く続く関係性の基礎を築く。

取組むテーマ

ボードフェロープログラムでは、毎回焦点をあてる社会的テーマを選び、取り組んでいます。

第1期（2021年）

第1期のテーマ：

インクルージョン＆エンパワメント

～子どもを産んだ後も女性が本来の力を發揮し続けられる社会の実現

ガバナンスや経営の観点から次のステージへの成長を目指す3団体の代表含め、経営を担う3名が各団体から参加しました。



新しい命を授かり、誕生する際に生じる孤育て・産後うつ・乳幼児虐待などの社会課題に対し、「きずなメール」というテキストメッセージで「弱いきずなでゆるやかにつながり続ける」ことを事業として展開することで取り組んでいる。

[NPO法人きずなメール・プロジェクト](#)



[認定NPO法人ノーベル](#)

子どもを産んでも当たり前に働ける社会を実現するために、母親だけの忍耐や努力で成り立つ両立を「納得して働く、納得して預ける、心身ともに余白をもつ」という3つの軸で解決を目指している。現在は、訪問型病児保育事業と施設型一時保育事業を中心に地域社会で助けあえる仕組みづくりに総合的に取り組んでいる。



産後が起点となる3つの社会課題、①産後うつ②乳幼児虐待③夫婦不和の予防・解決のために、母となった女性が、産後の養生とリハビリに取り組み、本来持っている力を発揮できる社会の実現をめざし活動。主な3つの事業は、①産前産後ケア教室事業②インストラクター養成事業、③後に関する研究開発事業。

[NPO法人マドレボニータ](#)

ボードフェロー第1期（参加者）



今年のテーマに取り組む非営利3団体から9名、ビジネス・ソーシャル・アカデミアなど多様なセクターから15名が参画しました。

■団体参加者

高 亜希	認定特定非営利活動法人ノーベル
吉田 紗	認定特定非営利活動法人ノーベル
兼城 裕奈	認定特定非営利活動法人ノーベル
大島 由起雄	特定非営利活動法人きずなメール・プロジェクト
オノヘレ 浩子	特定非営利活動法人きずなメール・プロジェクト
増田 ふみこ	特定非営利活動法人きずなメール・プロジェクト
中桐 昌子	認定特定非営利活動法人マドレボニータ
山本 裕子	認定特定非営利活動法人マドレボニータ
永野間 かおり	認定特定非営利活動法人マドレボニータ



■ビジネス・ソーシャル・アカデミアセクター参加者

石田 祐	宮城大学／認定NPO法人 杜の伝言板ゆるる
宇津澤 紀子	一般社団法人ドゥーラシップジャパン
浦崎 めぐみ	株式会社NTTドコモ
大原 康子	クリエイティブマムズリンク
加藤 格	JPモルガン証券株式会社
黒川 あづさ	株式会社オレンジページ
小林 貞代	KODOMOLOGY株式会社
柴田 春奈	ロート製薬株式会社
清水 隆司	株式会社NTTドコモ
西村 仁志	パーソルキャリア株式会社
根本 剛史	西村あさひ法律事務所
橋本 和良	一般社団法人りぶらす
松山 亜紀	株式会社セールスフォース・ドットコム
丸木 崇秀	損害保険ジャパン株式会社
吉田 穂波	医師・医学博士・公衆衛生学修士

内容

プログラム期間中は、参加団体・企業・個人・World in Youが、互いの団体と取り組むイシュー(社会課題)に対して、ボードメンバーであるという意識に立ち、それぞれが参加団体の外部理事のような役割を経験していきます。これによって、団体の経営や取り組む社会課題の全体像を自分ごとで捉えあい、半年のプログラム後も協働する関係性が発展していくことを意図しています。

これを可能にするために、①お互いを全体性から理解する共感にもとづく関係性、②経営という抽象的な議論を行う知識とスキル、③社会課題や解決アプローチへのシステムレベルでの理解、を醸成しながら、創発的な協働に発展する関係性を育みます。

実際の協働のアクションは、半年という短い期間ですぐ実行可能であったり結果が出るものだけではなく、長期的関係性の中で有機的に起きていくものも重要だとWorld in Youでは考えているため、6ヶ月間のプログラム終了後も、参加者・団体・企業とのコミュニティを維持し、関係性の発展に伴走していきます。

1 全員参加の合同セッション★

社会的ミッションを持つ組織の経営やガバナンス、社会課題の捉え方やソリューションなどについて、レクチャー・グループワークなどを通じて学びます。（月1回3時間）

2 各団体の模擬理事会★

各団体が経営課題や持ちより、お互いの視点や強みを活かして、議論を深めます。各団体の仮想理事会のような位置づけです。（トピック例：事業モデルの見直しなど）（月1回1.5時間）

3 個人のテーマオーナー・セッション

参加者個人が関心のあるテーマを持ちよ
り、
お互いの視点や強みを活かして、議論を
深めます。（例：リーダーシップなど）

4 講演会・対談イベント

社会変革、ボード、ガバナンス、リーダーシップなどに関するスピーカーを国内外より招き知見を深めます。

5 プログラム後

半年間の学び舎出会いを活かしながら、
長期的関係性の中で有機的に起きていく
協働アクションや関係性の発展に伴走し
ます。

★参加必須。その他は任意参加。

カリキュラム (1/2)



毎年、テーマ・参加団体・参加者により内容を決めるため、参考までに以下は2021年度の実施内容となります。

1 全員参加の合同セッションのトピック

	トピック	主な内容
6月	オリエンテーション	<ul style="list-style-type: none">・ボードフェロープログラムの全体設計と意図の共有・参加者同士の参加動機の共有
7月	ガバナンスの3つのモードとボードの役割	<ul style="list-style-type: none">・ガバナンスを活性化するツール、3つのモード・ガバナンスの観点から議論・対話をする技法・理事会の効果的な運営の仕方
8月	社会課題をシステムとして捉える	<ul style="list-style-type: none">・フレームワークを用いながら、社会課題を断片的にではなく、要素が複雑に相互作用しあうシステムとして理解する・社会課題をパーソナルなレベルから社会全体のレベルまで含めて扱うことで、頭だけではなく、共感しあいながら捉える
9月	社会課題解決を捉えるフレームワーク	<ul style="list-style-type: none">・社会課題の解決アプローチをフレームワークを用いながら捉える・例：セオリーオブチェンジ、ロジックモデル、コレクティブインパクト、エンドゲームなど
10月	非営利と営利の違い・共通点	<ul style="list-style-type: none">・非営利と営利の組織・事業形態の違い・共通点（ガバナンス構造、ミッション、市場、HR、財務、成果など）
11月	社会にインパクトをもたらすリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none">・社会にインパクトをもたらすリーダーシップとは・それぞれのリーダーシップスタイル・組織のあり方、コミュニケーション
12月	創発的協働に向けて	<ul style="list-style-type: none">・「こどもを産んだ後も女性が本来の力を發揮し続けられる社会の実現」のために、何が起きていくとよいか・改めて各団体の優先事項とネクストステップを捉える・参加者間の協働可能性・アイディアについて創発的に議論する

カリキュラム (2/2)



毎年、テーマ・参加団体・参加者により内容を決めるため、参考までに以下は2021年度の実施内容となります。

2 各団体の模擬理事会のアジェンダ（各団体が毎月設定）

7月	中期の事業の方向性、企業との連携、組織づくり
8月	経営方針、組織づくり、寄付・資金調達
9月	事業計画、組織づくり、行政との協働
10月	新規事業開発、理事会の構成や運営、社内コミュニケーション
11月	中長期の事業の方向性、新規事業開発、既存事業の拡大
12月	子どもを産んでも当たり前に働ける社会の実現に向けて、解決すべき課題は何か？、経営優先事項、企業との連携

3 個人のテーマオーナー・セッション

- ・ 企業CSRと非営利セクターの連携のあり方
- ・ NPOの効果的な広報のあり方
- ・ 新団体設立に向けてのブレスト
- ・ 取締役会と理事会の違いと共通点、クリスティーナ・アメージャン氏
- ・ インターン・プロボノの効果的な活用方法
- ・ システムチェンジとシステム思考、福谷彰鴻氏

4 講演会・対談イベント

- ・ 社会的企業・NPOにとってのガバナンスの意味～社会的インパクトにつながるガバナンスの5つのポイント、エンパブリック 広石拓司氏
- ・ 社会に必要な変化を起こすための戦略とは？～コレクティブインパクトの理論と実践を材料に考える、ETIC. 番野智行氏

プログラムの成果



参加者が得られたこととして、アンケートやインタビューを通じて、下記が共通して挙がっています。

参加非営利団体

俯瞰的な、システム全体を見渡す視座が得られ、ミッション達成に向けて、より本質的な意思決定ができるようになる。

学び

- ・ ガバナンスを体系的に学ぶことにより、経営・ガバナンス目線での視座が得られた。
- ・ 海外の知見、非営利と企業の違いや共通点を学び、自団体の経営・事業・組織について再考できた。
- ・ 組織やリーダーシップのあり方を内省する機会となった。

実践

- ・ 団体から複数名で参加することで、経営目線で考えられる人が団体内に増え、代表一人に寄りかからず、共通言語を持つことが可能となった。
- ・ 多様な専門性・経験をもつ組織外の参加者と経営課題について率直に話すことにより、今まで気づいていなかった視点や問い合わせた。

出会い

- ・ 相談できる・共創できる関係性の土台ができ、アドバイザーや理事などの候補が見つかった。
- ・ 他の団体について知ることで、自団体の特徴や性質を再認識できた。
- ・ 外からどう見えるかを伝えてもらい、自団体や自身について客観視することで、自信や励みになった。

企業や多様なセクターからの参加者

社会課題を自分ごととして捉え、非営利団体の実態を知り、組織外で自らの力を活かすリーダーシップを磨き貢献する機会を通じて、社会に開かれたリーダーになる。

学び

- ・ 非営利セクター・団体について、海外の知見や企業との違い・共通点も含め、体系的に学べた。
- ・ 半年間団体の代表や運営幹部と過ごすことで、社会課題に取り組む非営利団体の実態、彼らの置かれている立場や考えを知れた。

実践

- ・ 自分の強みや経験が非営利セクターでどう活かせるか試し、実際に貢献できるポイントがわかった。
- ・ 多様な分野・セクターの参加者で議論する中で、多様な視点に学び、自分の視点の特徴も認識できた。

出会い

- ・ 普段なかなか出会うことができないが、共通した思いや社会課題への关心のある多様な人たちに出会い、相談できる関係性ができた。

参加者の声（参加団体）



外部メンバーを交えることで、よりフラットに社内メンバー同士もコミュニケーションでき、外部メンバーを迎えて、社内課題をオープンにして議論することの有効性を感じた。

代表や経営者の考え方や思いを理解することにより、普段の代表の発言や判断がどういうところからきているのかがより理解できた。そうすることにより、現場が軽視されているわけではなく、それぞれの役割や立ち位置をポジティブに捉えられるようになった。

ガバナンスの3つのモードや組織のDNAの概念を学んだことで、理事会や団体全体をシステムとして捉えるようになりました。そこから誰が今どの立ち位置に立ち、何が不足しているか？の全体を考えて発言するようになり、自分の理事会への参画姿勢が大きく変化した。

とにかく今まで内部の人と共通言語で対話を深めることができたのですが、外部の皆さんとやりとりさせていただく中で、視野がグッと広がっただけでなく、改めて自分たちが何者なのか？何を大事にしているのか？を言語化できたことで、自分たちをより深く知ることにつながったと思います。

自分が学びたいと思っていた時期と重なっていたこともあり、このプログラムがきっかけとなり、組織や社会全体を改めて俯瞰しようしたり、また自分自身の内省の機会をいただくことができたことがとても良かったです。

いざとなったら相談できる人ができた。この事業承継のタイミングで（参加して）非常によかったです。



参加者の声（企業や個人の参加者）



組織の在り方やボードとして、どういう視点(モード)で判断していくか学べました。特に他のボードメンバーと異なる価値を出せるように、自分の役割を理解し、敢えて別の視点で物事を見るとの重要性も理解しました。

私自身が普通に過ごしていたら絶対的に出会っていないだろう、と感じるこれまでにご縁がなかった方々との出会い、様々なバックグラウンドを持ったみんなで一つの問い合わせに向かえた。

個別セッションでは、同じようなテーマに興味関心を持つメンバーでじっくり情報・意見交換することで、より深くテーマを理解でき、参加者同士の距離も近づいた。

自分事として考えて議論する機会を持てたことです。弁護士という職業柄、アドバイザーとして第三者的に物事を考える機会が多いのですが、仮想理事会として理事の立場として考えたり発言をしたりするのはとても新鮮でした。

参加者の皆さん、他の方の意見を受け入れ尊重して議論ができていたので、心理的安全性のある状態が実現されていて、とてもよい環境で議論ができたと思います。また、World in Youの皆さんのが創り出す温かい雰囲気も、Inclusionの実現にとても寄与していたと思います。

以前であれば、（非営利団体の）理事をお願いされても断わっていたかもしれないが、今だったら、（営利も非営利も）皆悩みが一緒だと分かったので、私の何かが役立つことができるかもしれないと思える。（非営利団体の実態を）知ったことで、悩みが同じであることも分かった。



賛同人・法人



一木 典子
株式会社オレンジページ
代表取締役社長(第一期開催時点)

複雑な社会課題に向き合うリーダーに必要な「ビジョンの内在化」、「エコシステム視点」、「セクターを超えた協働の実践」が全て詰まっている本質的で稀有なプログラム。ここから生まれるインパクトは小さくないと確信しています。



小林 貞代
KODOMOLOGY株式会社
代表取締役社長

さまざまな立場で社会価値創造を担っておられる方たちとの率直な議論からたくさんの気づきが得られることを期待しております。



白井智子
NPO法人新公益連盟
代表理事

地域でさまざまな社会課題に取り組み、地道に実績をあげている団体が、よりたくさんの方々に支援やサービスを届けられるよう。ソーシャルセクターとビジネスセクターとの融合をはかることが、そのための大きな推進力になると確信し、期待しています。



宮城 治男
NPO法人 ETIC.
前代表理事

昨今、ソーシャルとビジネスの融合が急速に求められていますが、それを支える人材や経験値はまだ大きく不足しているといえます。本プログラムはそこを繋ぎ、進化を促す、極めて重要な試みであると期待しています。



李家 輝
J.P.モルガン
シニア・カントリー・オフィサー

日本の労働市場において女性が活躍できる場を広げることは経済の発展に必要不可欠です。女性のキャリアを応援する非営利団体のガバナンスに関わり、共にインクルーシブな日本社会を目指す6か月間のWITのプログラムに参加・協力できることを嬉しく思います。



安済 聖司
アクサ生命保険株式会社
代表取締役社長兼CEO

多様な人々が当たり前に混ざり合い、それぞれの個性を尊重する。誰も取り残さない社会のために、社会問題へのNPOの取り組み・視点を自分事として学び、行動できる人が。このプログラムを通じて増えることを期待しています。



井上 英之
慶應義塾大学
特別招聘准教授



クリスティーナ・アメイян
一橋大学
教授



ヘザー・マクラウド・グラント
オープン・インパクト共同創設者
『世界を変える偉大なNPOの条件』
著者



アクサ生命保険株式会社



英治出版



NPO法人 ETIC



株式会社NTTドコモ
参加企業

株式会社オレンジページ
参加企業



GlobalGiving



KODOMOLOGY
(株式会社資生堂子会社)
参加企業



J.P.モルガン
参加企業



新公益連盟
Japan Association of New Public
Welfare

ども明るく愛へ、財産を創る。

ども明るく愛へ、財産を創る。

ども明るく愛へ、財産を創る。



一般財団法人 非営利組織
評価センター

主催者・登壇者



山本未生 World in You 代表理事
メイン講師



登壇者：広石拓司
エンパブリック代表取締役、ソーシャル
・プロジェクト・プロデューサー



三代祐子 World in You プロデューサー¹
メインファシリテーター



登壇者：番野智行
NPO法人ETIC. ソーシャルイノベーション事
業部 事業統括／シニアコーディネーター

- ファシリテーションサポート
小川エリカ、風間紗喜、吉岡利代
- 評価・研究面での協力
岡田彩（東北大学）、石田佑（宮城大学）
- ビジネスセクターからのプロボノ
笠井健多
- インターン
ケント・タナカ、小西彩華、菅原七恵、
名倉里穂、三瓶巧、森谷未悠



登壇者：福谷 彰鴻
システム思考教育家



登壇者：クリスティーナ・アメイジャン
一橋大学教授



一般社団法人World in You
info@worldinyou.org

ホームページ： <https://worldinyou.org/>

Facebook: <https://www.facebook.com/WorldinYou.org>

*一般社団法人World in Youは2022年2月末をもって一般社団法人WITから法人名を変更いたしました。