

ボードフェロープログラム ～プログラム概要と第 1-3期 開催レポート～

2024/7

一般社団法人World in You

プログラムを実施する想い・課題意識

より良い社会づくりを実現するために、セクターを超えて多様な人々が、各自の強みを活かし、社会課題解決へ向けて協働・創発することが必須

- **NPOの強化** : 複雑な社会課題を解決するには、現場のフロンティアとして、**経営・意思決定レベルの底上げが必須**。その際に、自団体の限られた視点・リソースだけに頼らず、多様なセクターや人々を巻き込むことが有効。
- **企業の進化** : **持続可能な経営** のために、社会における企業の存在意義が問われている。社会課題を理解し、**ソーシャルセクターを含む多様なセクターや専門性・経験を持つ人々と本質的な協働** をすることが求められる。
- **個人の主体性** : 所属や目の前の役割に留まらず、**社会課題を自分ごと** として捉え、自分の強みや興味関心を把握し、**多様な価値観や立場の人と協働** することが求められている。

プログラム参加者

多様なセクターの人々が、プロフェッショナル・パーソナルの両面で向き合うことで、視座・視野が広がり、互いの価値への認識・連携へのイメージが明確化され、ソーシャルインパクトが起こせる

第3期(2023年)のテーマ: 多様なバックグラウンドや状況の若者が選択肢を広げ、本来の力を発揮できる社会づくり

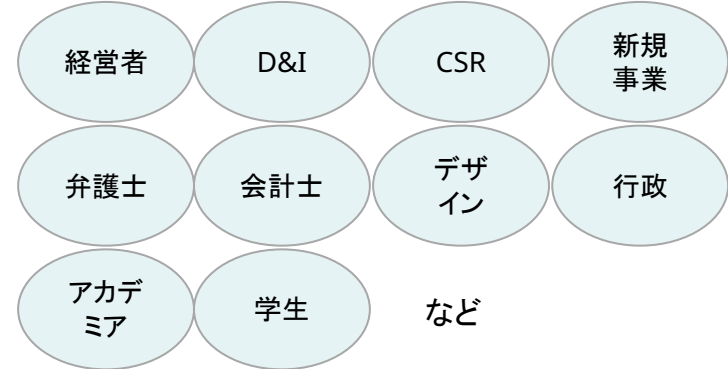
NPO 3団体

各団体から経営・意思決定を担う3名ずつが参加
(ロゴは第3期参加団体)



多様なセクター

多様な視点・強みを持つ個人約15名が
模擬外部理事として参加



World in You

- ・NPOのガバナンスの知見
- ・団体・参加者の力を発揮するための場の設計、伴走

プログラム構成と特徴

これまでの例
第4期は構成を変更予定



6ヶ月間の学びと実践の2本柱により、多様な視点 / 高い視座でNPOが抱えている本質的な問いについて、参加者は模擬理事としての立場から議論する

①②は参加必須

①全体セッション

- 頻度: 月 1 * 3時間
- 目的
 - NPOのガバナンス、経営、社会課題などの知識やフレームワークを学ぶ (反転学習)
 - 共通言語を持つ

②模擬ボードミーティング

- 頻度: 月 1 * 90分
- 目的
 - 団体のリアルな経営課題について団体内部の視点に限定されない議論を行う
 - 想いや課題の本質的な共有

③その他のセッション (任意参加)

- 目的
 - 個人の関心事を深める場の設定
 - World in Youによるイベントや勉強会

<参加者のコミット時間の目安>

最低毎月6時間ほど(全体セッション3時間+その準備1時間+模擬ボードミーティング1.5時間+その準備30分)

プログラムの成果

共に学び、経営課題の議論を通じて、自他の強みを知り、越境して協働する意義を理解し、協働・創発していく関係性が醸成されている

参加団体

- **経営や事業へのインサイト** : 経営・ガバナンス面での学び、多様な参加者との議論を通じて、今まで気づかなかった視点を得る。
- **経営・運営陣の強化** : 代表だけによりかからない組織づくり、共通言語の醸成、目線あわせ
- **プログラム後も協力する関係性** (理事やアドバイザーなど)

→システム全体を俯瞰して見渡す視座が得られ、ミッション達成に向けて、**団体外**の多様なリソースともつながり、より**本質的な意思決定**ができるようになる。

多様なセクターの参加者

- **NPOや社会課題の実態**を理解し、自分が**どう貢献できるか**わかる
- 参加団体等のパッション・目的意識に触れ、**モチベーション**アップ
- 共通する関心時を持つ、普段なかなか出会えない**仲間とのつながり**

→**社会に開かれたリーダー**として実践・成長する

- **所属する組織内や内外をつなぐアクション** がうまれている(サステナビリティ/DEIへの取り組みの推進、新規プロジェクト立ち上げ、社内ボランティアコミッティ)
- **個人として** ソーシャルセクターへの関わりが増し、それぞれの持ち場からの社会的インパクトが増す(プロボノ、理事など)

参加団体

外部の人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繋がった。

代表や経営者の考え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。

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**しようとしたり、また自分自身の**内省の機会**をいただくことができた。

いざとなったら相談できる人ができた。団体に変化するこのタイミングで参加して非常によかった。

多様なセクターの参加者

組織の在り方や**ボードとしてどういう視点で判断**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、あえて**別の視点で物事を見ることの重要性**も理解しました。

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考える機会が多いですが、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。

以前であれば、非営利団体の理事をお願いされても断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、何か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り、悩みが同じであることも分かった。

私自身が**普通に過ごしていたら絶対に出会っていないだろう**、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皆で一つの問いに向かえた。

詳細資料

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しれませんが、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(現World in You)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。



プログラムの開催テーマと団体

軸となるテーマを設定し、3団体から代表を含む3~4名ずつが参加

大テーマ: インクルージョン&エンパワメント

- ❑ 第1期(2021年): 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
- ❑ 第2期(2022年): 多様な生き方やライフステージに合わせて、一人ひとりが社会で活躍し続けられる女性の働き方
- ❑ 第3期(2023年): 多様なバックグラウンドや状況の若者が選択肢を広げ、本来の力を発揮できる社会づくり

[NPO法人きずなメール・プロジェクト](#)

[認定NPO法人ノーベル](#)

[NPO法人マドレボニータ](#)

第1期



[NPO法人ArrowArrow](#)

[非営利型株式会社 Polaris](#)

[NPO法人ママワーク研究所・Work Step株式会社](#)

第2期



[NPO法人 サンカクシャ](#)

[NPO法人Waffle](#)

[NPO法人WELgee](#)

第3期



参加者(第1~2期)

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、
若手から経営者まで世代を超えた参加者

第1期

石田 祐	宮城大学／認定NPO法人 社の伝言板ゆるる
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مامズリンク
加藤 格	JPモルガン証券株式会社
黒川 あずさ	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	一般社団法人りぷらす
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

第2期

一木 典子	サントリーホールディングス株式会社
岡田 一輝	株式会社ユーザベース
岸本 英嗣	公益社団法人 Marriage For All Japan、 東京表参道法律会計事務所
鬼頭 美帆	Center for Systems Awareness
桐山 正弘	Mysurance株式会社
小西 彩華	創価大学
塩見 朋子	株式会社資生堂
シッピー 光	ソニーグループ株式会社
たぞえ 麻友	一般社団法人ウーマンシフト
田中 鉄朗	Accountability for Change
谷口 雅子	株式会社ベネッセi-キャリア
西原 里江	JPモルガン証券株式会社
橋本 大吾	一般社団法人りぷらす
松井 望	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
真鍋 考士	株式会社NTTドコモ
笠 淑美	一般財団法人 ウェルネスサポート Lab

参加者(第3期)、エキスパート・プロボノ

第3期

青木智宏	公益財団法人ベネッセこども基金、 株式会社ベネッセコーポレーション
宇野美奈	公益財団法人ベネッセこども基金、 株式会社ベネッセコーポレーション
落合典子	PLANET Boston Inc.
栗山智帆	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
児玉彩音	EY新日本有限責任監査法人
笹山脩平	西村あさひ法律事務所
嶋田 利佳	JP Morgan アセットマネジメント
鈴木修	株式会社高木ビル
西川文	ソニーグループ株式会社
ニーリー美穂	認定NPO法人シャイン・オン・キッズ
本多彰浩	多摩大学社会的投資研究所、 ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京
丸山祥子	一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会
宮崎大輔	認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ、 NTT東日本
村田佳幸	サントリーホールディングス株式会社
安井章員	一般社団法人日本自動車連盟(JAF)

エキスパート・プロボノ

石田祐	関西学院大学
岡田彩	東北大学
牧兼充	早稲田大学
一木典子	サントリーホールディングス株式会社
鬼頭美帆	Center for Systems Awareness

全体セッションのトピック

これまでの例
第4期は構成を変更予定



全員でNPOのガバナンス、経営、社会課題などの知識やフレームワークを学ぶ全体セッション

毎月1回土曜日3時間(オンライン)

9月	ガバナンスの意義と ボードでの効果的な議論 の仕方	<ul style="list-style-type: none">● ガバナンスはなぜ重要なのか？● 効果的なボードが持つべき視座とは？● ガバナンス目線で議論するには？
10月	社会課題をシステム として捉える (現状理解)	<ul style="list-style-type: none">● 社会課題を全体的に捉える視点にはどんなものがあるのか？ それらはどのように相互作用しているだろう？● 参加団体は取り組む社会課題をどう捉えてきたか？ パーソナルなレベルも含めて何が起きているのか？
11月	社会課題を解決する ソリューション	<ul style="list-style-type: none">● 社会課題解決に取り組むアプローチにはどういうものがあるのか？● 参加団体のエンドゲーム(最終的な組織や事業の形態とインパクト)は？
12月	非営利・営利の違い・ 共通点	<ul style="list-style-type: none">● 非営利と営利の違い・共通点、それぞれの価値は？● 意思決定プロセスの特徴
1月	社会にインパクトを もたらずリーダーシップ	<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？● 互いのビジョンを重ね合わせる● 自分自身のリーダーシップ
2月	創発的協働に向けて	参加者・団体・World in You同士の協働・創発に向けて、6か月間を振り返りながら、 <ul style="list-style-type: none">● 改めて各団体の優先事項とネクストステップを捉える● それぞれが今後取り組みたいことを共有・対話する

模擬ボードミーティングのアジェンダ

団体のリアルな経営課題について模擬理事会を各団体が主催する
～過去のアジェンダ例～

毎月1回90分(オンライン)

9・10月	<ul style="list-style-type: none">● 経営体制や意思決定の仕組み● 社会情勢の変化を受けての、活動ターゲットやビジネスモデルの再考● グループ内の複数法人の役割分担・連携● 中期の事業の方向性● 企業との連携● 組織づくり● 寄付・資金調達
11・12月	<ul style="list-style-type: none">● ミドルマネジメント層の育成● 活動の対象者の拡大について● コア事業のビジネスモデル● 新規事業開発● 組織づくり、社内コミュニケーション● 理事会の構成や運営● 企業との連携● 行政との協働
1・2月	<ul style="list-style-type: none">● 中長期の事業の方向性、新規事業開発、既存事業の拡大● 経営優先事項● 社会的ニーズから見た当該団体の強みや可能性● ロジックモデル● ステークホルダーとの連携● ブランディング、広報、マーケティング

その他の任意参加セッションの例

個人のテーマオーナー・セッション : 参加者・団体が興味関心をもとに主体的に企画

- 企業CSRと非営利セクターの連携・協働、人材交流
- 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・アメーリジャン氏
- 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
- 社会構造の変化と女性の「自分らしい生き方・終わり方」～地域・民・官の視点から
- 日本のダイバーシティについて
- ボードフェロー(企業参加者)起案の新プログラムに関する意見交換
- ボードフェロー交流会

World in You主催の対談イベント

- ガバナンスやソーシャルイノベーションに関するイベント
 - 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
- ボードフェロープログラムのテーマに関連する団体紹介対談イベント
- 女性就労の40年を振り返る ～ 男女雇用機会均等法から女性活躍推進まで、大原康子さん

賛同人・法人



一木 典子

サントリーホールディングス株式会社
CSR推進部 部長
株式会社オレンジページ
前代表取締役社長



小林 貞代

KODOMOLOGY株式会社
前代表取締役社長



白井智子

NPO法人新公益連盟
代表理事



宮城 治男

NPO法人
ETIC.
前代表理事



李家 輝

J.P.モルガン
シニア・カントリー・オフィサー



安淵 聖司

アクサ生命保険株式会社
代表取締役社長兼 CEO

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。

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を得られることを期待しております。

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に。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。

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。

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な不可欠です。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。

多様な人々が当たり前になり混ざり合い、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・視点を見習い、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・アメーヤン
一橋大学
名誉教授



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



英治出版株式会社



NPO法人 ETIC



株式会社オレンジページ
参加企業
株式会社NTTドコモ
参加企業



GlobalGiving



KODOMOLOGY株式会社
(株式会社資生堂子会社)
参加企業



J.P.モルガン
参加企業



NPO法人新公益連盟 一般財団法人非営利組織
評価センター



JCN E
JAPAN CENTER for NPO EVALUATION

オンライン参加イメージ



卒業生でのギャザリングの様子

