

## 平成 27(2015)年度

## NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2016年3月11日
氏名	小沼大地
所属団体(正式名称)	NPO 法人クロスフィールズ
受入機関名(所在国)	INSEAD(シンガポール)
研修期間	2015年11月28日-2015年12月5日
研修テーマ	① 創業5年目を迎えた NGO の経営者として、現場を離れて目線を一段階高くして、経営者としても事業家としてもレベルアップすること ② NGO の経営や社会起業論について体系的に学ぶことで、これまで手探りでやってきた経営手法を見直して成長するとともに、それを日本の NGO 業界にフィードバックすること

## 1. 導入(研修にあたっての問題意識、課題における仮説、検証の方法など)

本研修を受講するにあたり、私には2つの問題意識があった。

1つ目の問題意識は自団体や自分自身に対するものである。創業5年目を迎えた NGO の経営者として、現在行っている事業モデルを拡大させていくことが本当に自分のやるべきことなのかを、改めて見つめ直すことができると考えていた。創業してからの約5年間をとにかく走り続けてきており、現場を離れて目線を一段階高くして経営者として進むべき道を模索することが必要であることは、自分のなかでも必然的なタイミングだったように思う。

無論、こうしたクラスルーム型の研修を受けたからといって、自分自身が経営者として大きな成長をできるかどうかは全くの未知数であった。ただ、「NGO の経営者が、自ら海外のビジネススクールで研修を受けることで成長することができるのか」という問いに対し、実際に行動を起こした例は、おそらく日本にはあまり多くないように思う。その意味では、自分自身が先遣隊として今回何を学んで帰国できるかを検証すること自体が、1つの実証実験のようなものであると考えていた。

2つ目は、日本の非営利セクター、特に国際協力 NGO の業界の進むべき道が不透明になっているのではないか、という問題意識だ。21世紀に入ってから、いわゆる「ソーシャルビジネス」「社会起業家」という概念がムーブメントとして隆盛し、ビジネスの手法が非営利セクターのなかにも入り込んできて、日本の非営利セクターにも新しい潮流が巻き起こったように感じることもある。実際に、日本においても社会課題をビジネスの手法で解決するというあり方や、ビジネスセクターでのプロフェッショナルな経験を積んだ人材が非営利セクターに入るといったことが珍しくなくなってきた。

しかし、私の肌感覚では、日本の国際協力 NGO には、今回私の研修のテーマであった「Social Entrepreneurship」という概念に紐づくビジネスの手法を用いた事業経営やマネジメントのあり方は、残念ながらほとんど入ってきておらず、セクターとして硬直化しているように思う。また、日本の国際協力 NGO の経営者層の高齢化が進んでいることも、セクターとしての硬直化を高める要因となっていることに加え、新しいタイプの人材を引き寄せていないように感じる。

その一方で、私自身も何度も足を運んでいるアメリカや ASEAN・南アジア諸国の非営利セクターと国際協力の潮流には、よりそうした変化が明確に見られ、セクターとしてダイナミックに成長しているように感じるが多い。そこで今回は、私自身の「日本の非営利セクター、特に国際協力 NGO の業界は世界的な「Social Entrepreneurship」の潮流から取り残されている」という肌感覚レベルでの仮説を検証すると同時に、もしその仮

説が真である場合には、どうしたらその潮流を適切に取り込むことで日本の非営利セクター、特に国際協力 NGO の業界が発展・前進していくことができるのかを学びたかった。

こうした 2 つの問題意識に対し、今回私は、INSEAD というフランス発祥のビジネススクールが行う Executive Education の一環である INSEAD Social Entrepreneurship Programme に参加することで答えを探ることとした。

世界の最先端で、非営利セクターの経営についてなにが語られているのか、特に国際協力 NGO の業界と”Social Entrepreneurship”の潮流はどの程度繋がっているのかを、プログラムから学べる知識・気付きと、各国の非営利セクターからの参加者との議論を通じて、解き明かしていきたくかった。

なお、私自身、これまで世界中から 600 名程度が参加している INSEAD Social Entrepreneurship Programme への参加者としては、日本人では 3 人目であり、国際協力 NGO の業界からという意味では最初の参加者であった。プログラムの中身や、そこから何が学べるかは不明瞭な部分もあったが、日本の国際協力 NGO が世界の”Social Entrepreneurship”から有益なことを吸収することができるのかを、自分が先遣隊として明らかにしていきたいと考えた。

## 2. 本文（研修テーマについて明らかになったこと、立証）

結論から言ってしまうえば、自団体や自分自身に対する成長という問題意識という点でも、日本の非営利セクター・国際協力 NGO 業界の更なる発展という問題意識という点についても、世界の”Social Entrepreneurship”の世界から学びを得ることは、非常に大きな意義があると言えるという確信を得た。

本報告書で今回のプログラムでの学びを全て書き切ることはできないものの、その中で特に 2 つの問題意識という観点を考えて有益だった学びを 5 つに絞って書いていきたいと思う。

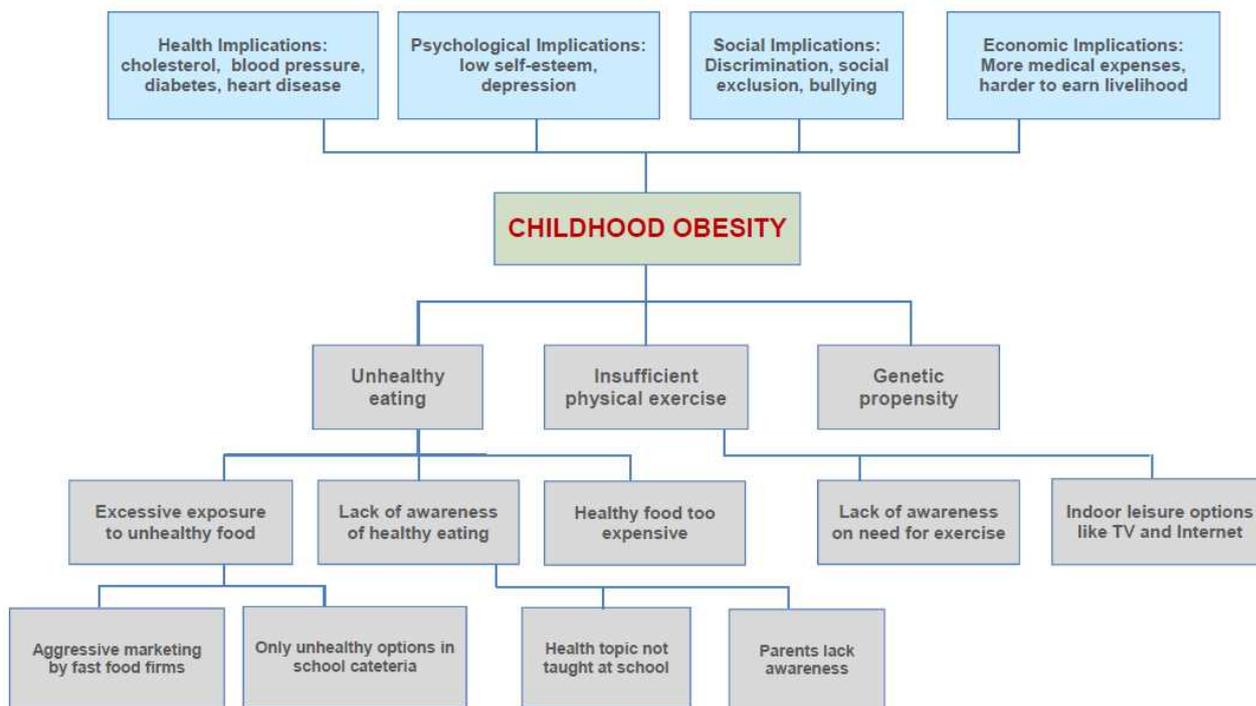
### **学び 1: 【本気で世の中を変えたいのであれば、事業やビジネスモデルを考えるのではなく”インパクトモデル”をつくることに注力すべき】**

今回のプログラムのなかで繰り返し語られていたのは、「ビジネスモデルをつくって経済的に持続的な事業を営むとともに、社会インパクトを出して世界を変える」ことこそが、非営利セクターの経営者としての正しい姿であるという点だ。

NGO やソーシャルビジネスが陥りがちなのは、事業やビジネスモデルをいくら拡大しようとしても、それが立ち向かおうとしている課題に対する正しいアプローチではなかったら全く社会インパクトは出なくなってしまうという罠である。重要なのは、団体が解くべき問題を正しく定義し、問題の Root Cause を断ち切るために最適な Solution を的確に届けていくことだという考え方だ。

例えば下の図は、「幼児の肥満の問題」というのが解くべき問題だとした際に、その問題が生み出す世の中への影響が上にツリー上に書かれていて、下の方には課題の構造がツリー上に整理されている”Problem Tree”だ。このように課題を構造化し、適切な課題に取り組んでいくことで社会に対して明確なインパクトを与えることが重要となってくる。このような社会課題を解決して社会インパクトを生むためのモデルのことを「インパクトモデル」と呼ぶ（この考え方は「Theory of Change」とも呼ばれ、日本ではこの呼称の方が一般的かと思う）。

## Problem Tree: Mapping out the chain of cause and effect

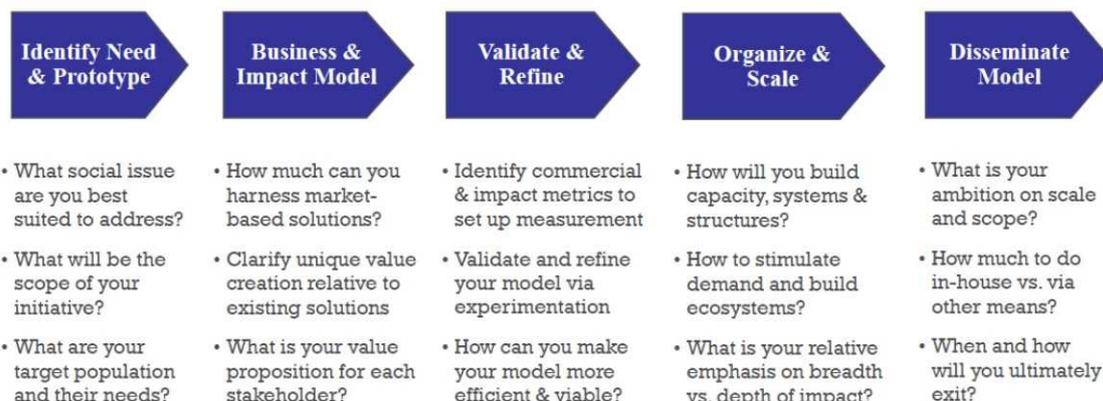


出展：INSEAD “Social Entrepreneurship and Impact Business”

私自身、クロスフィールズを経営していく中で、おそらくビジネスモデル拡大の罠に知らず知らずのうちにはまってしまっていたと感じた。創業時には”Problem Tree”を頭に描いて事業をスタートしたものの、いつの間には既存のプログラムを拡大することや、事業モデルを改良することにばかり注力してしまっていて、本当に解きたい課題からの距離が離れることに気付けなくなっていったように思う。また、私自身は当事者ではないので確証を持っては語れないものの、2015年より JANIC（日本で活動する国際協力 NGO のネットワーク組織）の常任理事に就任してから、多くの国際協力 NGO も同じ罠にはまってしまっているのではないかと感じる。

なお、非営利セクターの経営者が世の中を変えていくための正しいステップは下の図の通りである。「①立ち向かう問題の特定」→「②持続的なビジネスモデルの策定・インパクトモデルの策定」→「③モデルが有効かの検証・改善」→「④インパクトモデルの更なる効率化・深化」→「⑤モデルの拡散」という5つのステップを踏むことで、正しくインパクトを残すことができるという考え方だ。

## Leading High-Impact Initiatives



出展：INSEAD “Social Entrepreneurship and Impact Business”

なお、「②持続的なビジネスモデルの策定・インパクトモデルの策定」について特に強調されていたのは、いかにして”事業モデル”と”インパクトモデル”をシンプルかつ的確に構築できるかどうか次第で、その組織・事業の生む社会インパクトは大きく変わってくるという点だ。

自団体の事業のことを考えると、これまでの”ビジネスモデル”自体は非常にシンプルであったものの、”インパクトモデル”については複雑かつ不明瞭になってしまっていたと感じる。今後もビジネスモデル自体のシンプルさを維持しながら、いま一度自分たちが生み出すべきインパクトについて考察を深め、シンプルかつ明確なインパクトモデルを策定する必要があることを痛切に感じた。

### 学び 2：【非営利セクターにおいても、やはり大事なものは”競合”に勝つことだ】

非営利セクターでは、ついつい「私たちには競合はいません。色々な人たちとパートナーとして手を取り合って世界を変えていきます」という論調が強くなりがちだが、今回のプログラムでは、全くそんなことは語られていなかった。非営利セクターにおいても、自団体や自団体の事業には競合が必ずいると自覚的になるのが必要だと強調されていた。

たとえば寄付型の組織であれば、寄付市場を奪い合う他の NPO は紛れもなく競合だと呼べる。他の団体よりもどれだけ圧倒的に高い価値を自分たちが届けられているかどうかを徹底的に追求し続けるべきであり、それによってこそ、真の意味でソーシャルセクター全体として寄付市場の拡大が可能になるのである。

また、非営利セクターにおける競合とは、「既存のダメなソリューション」であることが多いことも指摘されていた。たとえば、ソーラーランタンを製造・販売/配布する事業であれば、既存の有害な「灯油ランプ」というソリューションこそが競合だと位置づけられることになる。そして、社会に対して大きなインパクトを出すためには、競合のソリューションよりも圧倒的に高い価値を顧客に提供できているかに、徹底的にこだわっていくことが大切になる。競合と比較した優位性が明確に感じられなければ、特に発展途上国の人々は消費行動や生活習慣を変えることをためらうものである。

ビジネスの世界のある種の専門用語である”競合”という言葉は、特に日本の非営利セクターにおいてはあまり語られることが少ないように思う。比較的ビジネスの世界での経験を持っている私にとっても、この言葉に対する抵抗感は強かった。しかし、今回こうして新しい意味合いで”競合”という言葉

業に触れてみて、たしかに日本の非営利セクターにおいても「競合同士が切磋琢磨して業界自体の成長を実現していく」というあり方こそが世の中を変えていくということを実感することができた。

### **学び3：【社会を変える Solution は、3つの方法で飛躍（Scale）できる】**

通常の企業では、自社の規模の拡大こそが唯一の飛躍の方法だが、非営利セクターにおけるソリューションの飛躍について言えば、「①Scale-Up」「②Scale-Out」「③Scale-Deep」という3つのあり方が考えられる。

まず「①Scale-Up」とは、通常の企業と同じように自社の規模を広げていくことを指す。たとえばグラミン銀行はバングラデシュ内に2,000以上の支店を出すということでインパクトを拡大させた。

それに対して「②Scale-Out」とは、パートナー団体などと協働しながらインパクトを高めていくという方法。たとえば Dialogue in the Dark はフランチャイズ型でのスケール拡大と言え、TEDx はライセンス型でのスケール拡大を図ったといえる。更に Teach For America や Impact Hub は Network 型を取ることで他国においてもインパクトを出すことに成功した。なお、Scale-Out をする際には中央集権型にするか自治型にするかの選択があつて、それぞれメリット・デメリットがあるので、各組織が慎重に考えていくべきである。

最後に「③Scale Deep」とは、同じ地域の中で、より効果の高い Solution を同じ顧客に届けたり、既存モデルを使って新しい顧客に価値を届けることで社会インパクトを高める方法のことを言う。たとえば、これまで大学生にやっていた活動を高校生にまで広げたり、Dialogue in the Dark が Dialogue in Silence を開発することなどは、この”Scale Deep”というスケール拡大のことを指すと整理できる。

なお、スケール拡大についての授業のなかで、プログラムの中では2つのことが強調されていた。

1つには、この3つの飛躍のあり方を同時に目指さないことが鉄則であるという点だ。同時に難易度の高いことに挑むことで経営が複雑化し、事業が失敗に陥ることが多いことを失敗事例のケーススタディのなかで学んでいった。また、経営が多角化することで、経営者自身のモチベーション自体も低下していくという危険性についても指摘されていた。この点は、これから事業のスケールを拡大させる段階に入ろうとしていた自団体の今後の経営のあり方に対して、非常に示唆的であった。

また、もう一点として、実は Scale Deep しすぎてモデルが複雑化すると Scale-Out しにくくなることも多いので注意が必要であることも語られていた。Scale Deep して複雑な事業モデルとなることは、他団体が真似ることを難しくしてしまうため、とにかくシンプルで強固なソリューションを創出することが、社会を変えるためのインパクトとスケールを生み出すためには不可欠なのである。

この点については、まさに日本の国際協力 NGO の多くがハマっている罠なのではないかと思う。特定のコミュニティに入り込んで、そのコミュニティの住民たちに寄り添って支援活動を行うという日本の NGO の姿勢は、それ自体が大きな強みであると同時に、スケールを大きくすることから遠ざけてしまっているようにも思う。無論、各団体がどのようなインパクトを志向するかによって適切なアプローチは異なるわけだが、世界規模でのインパクトを志向する NGO なのであれば、この Scale Deep の罠には十分に自覚的になる必要があるように思う。

### **学び4：【普通の企業活動は"死ねる"が、社会起業家は"死ねない"】**

プログラムの中では、様々な企業・NGO のケーススタディを見ていったが、成功事例のケースだけではなく、多くの失敗事例のケースにも触れた。その失敗のあり方において、企業の世界と非営利セクターでの違いとして言われていたのが、撤退の難しさについてだった。

株式会社の活動は、単純に市場から必要となくなつて事業の存続ができなくなれば、その瞬間にハッキリと姿を消すことができる。つまり、破産・倒産という形での撤退となる。しかし一方で、非営

利セクターにおいては各事業に大義があるため、いつ消滅するかの境が曖昧となってどん底の状態のまま生き延びてしまう不幸なケースが多いと指摘されていた。

特に助成金や寄付に頼る国際協力 NGO は、この点には大きな注意が必要であることが強調されていた。プログラムのなかでは実在するある国際協力 NGO の活動についてのケーススタディを扱ったが、現場では全くもって機能していないのに、それが寄付者などの資金提供者に（意図的かそうでないかは別として）伝わらず、意味のない活動を、さも意味のあるように続けなければならないという事例について詳しく見ていった。表彰を受けたり、大口の支援がつくと、それだけで援助国における信頼性が高まってしまって、現場での実情は無視して撤退が難しくなってしまうという負の連鎖だ。

このことは、私自身も国際協力 NGO の世界に携わるものとして、非常に耳の痛い話だと感じた。国内外において、NPO の活動の成果と、それに対する世間の評価が繋がっていないというケースは非常に多く、世の中に負の影響を与えるような活動も残念ながら存在することは認めざるを得ないと思う。

では、こうした負の連鎖をどうやって防ぐことができるのか。プログラムの中では、活動の成果を KPI として明確に定義して、あるべき成果・インパクトが出ているかを絶えず測定するとともに、そのことを支援者に対して透明性高くコミュニケーションすることが大切だと強調されていた。また、この業界にも、Impact Investor なる伝統的な寄付者とは一線を画する成果志向の投資家的な慈善活動家が現れていることがポジティブな変化として語られていた。

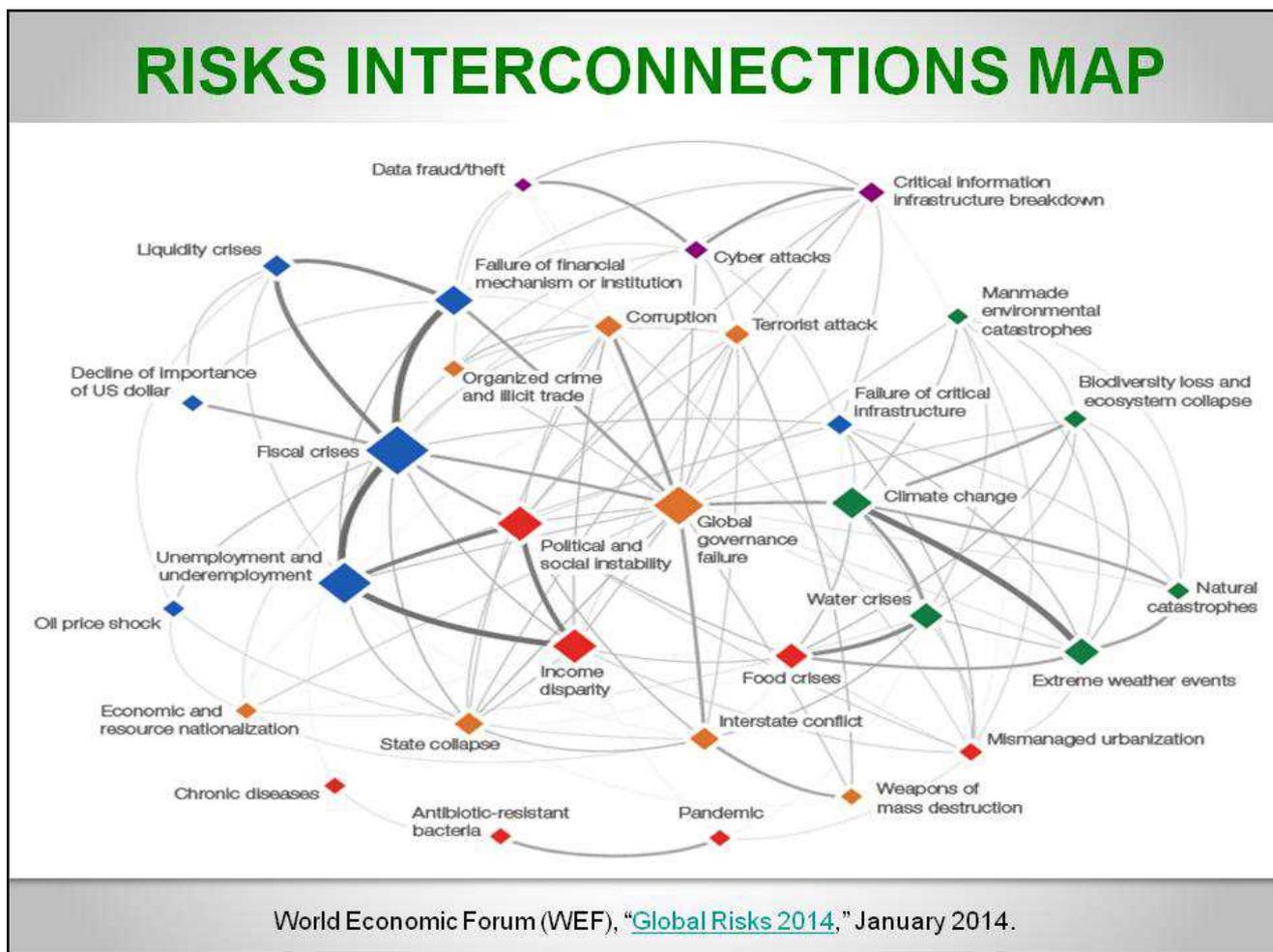
日本の国際協力 NGO においても評価という活動は伝統的に行われているように思うが、それを定量的に支援と紐付けるようなアプローチは不足しているように感じるとともに、そうした成果志向の慈善活動家の絶対数が限られている。今後、こうしたアプローチとお金の流れを作っていくことが、国際協力 NGO の活動を前進させていく上では非常に重要なのではないだろうか。

## **学び 5 : 【"Convergence Economy" という概念がこれから台頭する】**

最後に、経営のあり方についての話を少し離れて、世界の "Social Entrepreneurship" の潮流のなかで語られている概念について、1 つ示唆的だった概念を紹介しておきたい。

世界にある社会課題を考えた時に、多くの社会課題は複雑に絡まり合っていて、現在は様々な課題が "Convergence (収束)" しているという考え方が "Convergence Economy" という概念だ。

たとえば下の図は 2014 年の世界経済フォーラムにおいて示された世界的な社会課題の相関図だが、すべての課題が繋がって、大きな 1 つの課題のように収束している様子が分かる。



出展：World Economic Forum “Global Risks 2014”

そして重要なのは、こうした状況下では、パブリック、ビジネス、ソーシャルという3つのセクターがサイロにはまって動いても、絶対に課題は解決できないという事実である。セクターをまたがるWIN-WINを作り出して活動をするのが大事であり、有効な社会課題の解決方法とは必ずセクター間の協働が含まれるような時代となることが、繰り返し指摘されていた。

たとえばアクセンチュア社の調査によれば、グローバルな企業のCEOの93%は「社会のSustainabilityは自社の戦略の一部だ」と答え、78%がセクターを超えた協業が不可欠と答えているようで、そのようなConvergenceが起き始めていることがビジネスの世界においても話題となっていることが印象的だった。

では、そんな時代に生きる非営利セクターの経営者としては、Convergence Economyの時代にどのように考えていくべきなのだろうか。ビジネスの側も非営利セクターとともに社会課題を解決するような時代がやってきていることを考えると、当然のように、非営利セクターや国際協力NGOの経営者の側も、行政や企業を巻き込んで、クロスセクターでの協働を行いながら課題を解決していくあり方が求められている。

この機運を日本国内でもつくっていくことこそが、私自身および自団体としての大きな方向性であるし、日本においてもそうした機運は様々なところで高まっているように感じる。しかし、日本の国際協力NGOのセクターに限っていうと、まだまだ強いフィロソフィーのもとに単独で活動をしているという印象が強い。日本の国際協力NGOの経営者のマインドにも、このような世界的なトレンドが少しでも頭に入ってくることで、セクターとして生み出すことのできるインパクトは一気に大きくなっていくのではないかと感じる。

### 3. 考察・提言

### 3-1 結論

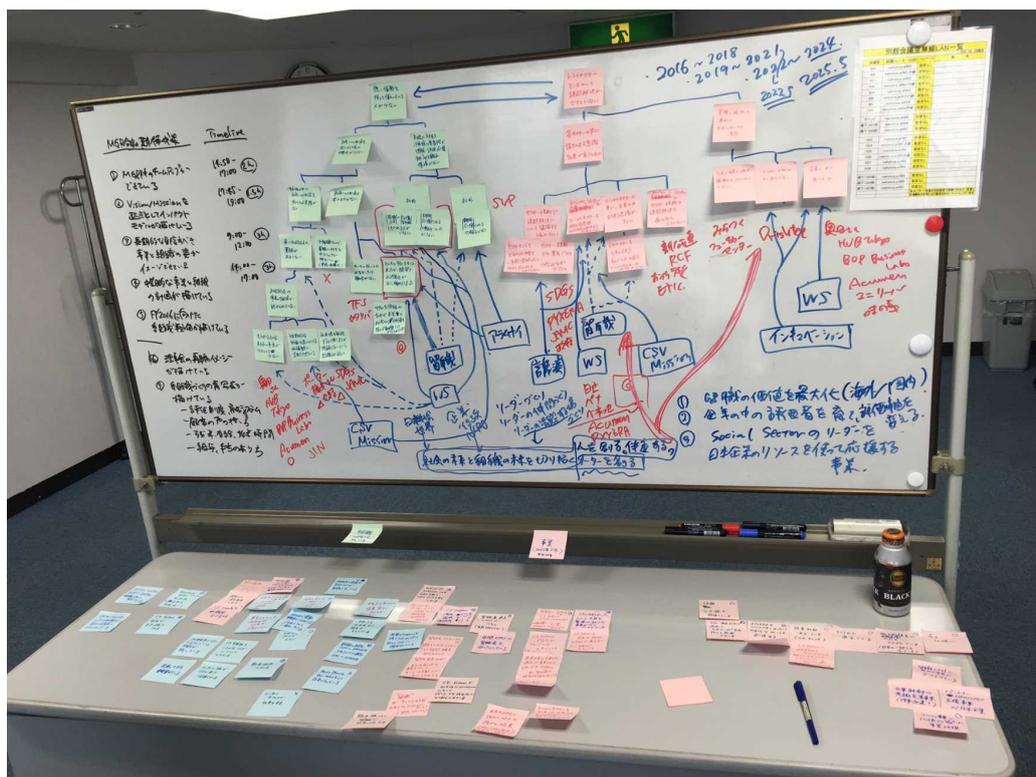
ここまで、今回のプログラムの学びを中心に、世界の”Social Entrepreneurship”の潮流から、私自身や自団体、更には日本の非営利セクター・国際協力 NGO の業界が数多くのことを学べるということを見てきた。「日本の非営利セクター、特に国際協力 NGO の業界は世界的な”Social Entrepreneurship”の潮流から取り残されている」という肌感覚レベルでの仮説を立てて、今回はその検証のためにプログラムに参加したわけであるが、やはりこの仮説は真であり、その潮流をどのようにして日本の非営利セクター、特に国際協力 NGO の業界が取り込んでいくかが重要であるというのが私の結論である。

そして、これから日本の非営利セクター、特に国際協力 NGO の業界が更に発展していくために最も重要な考え方とは、「活動の規模や組織の発展ではなく、目指すべき世界に向かって確実にインパクトを出すことにこだわることの重要性」を認識することであるように思う。このことこそが、世界の”Social Entrepreneurship”の潮流から学べる最たるものであると私は考える。自団体に対する自戒の念も込めて、日本の国際協力 NGO が事業偏重の発想を切り替え、改めて、自分たちがどのような世界を作り出すかを再優先に考えて意思決定をしていくことで、世界はより良い方向に向かっていくと確信する。

私個人としても、クロスフィールズという団体としても、こうした考え方を日本の非営利セクター、特に国際協力 NGO の業界に対して伝えていく伝導師としての役割を認識しながら、これからの業務にあたっていきたい。

### 3-2 本研修成果の自団体、NGO セクターの組織強化や活動の発展への活用方針・方法

それでは、ここまで紹介してきた学びをどのように今後の活動のなかで活かしていくのか。まず 1 つ目については、自団体の中の経営で活かしていくという活用方法だ。実際に、研修から帰国した直後に、幹部スタッフとともに泊まりこみでの合宿を敢行し、そこでクロスフィールズとしてのインパクトモデルとは一体何なのかを考えることを行った。（下の写真参照）



出展：クロスフィールズ撮影写真

実際にこのワークをやった結果として、中長期計画の見直しを前倒して実施することを決定することができたとともに、団体のミッションについても、「社会の未来と組織の未来を切り拓くリーダーを創る。」という従来のものを「社会の未来と組織の未来を切り拓くリーダーを創る。伴走する。」に加筆修正することが決まるとともに、今後の事業の柱についても、これまでとはかなり異なる方向性を追い求めることが幹部陣で意思決定できた。今後、この決定を役員や団体の他のメンバーとも共有しながら実行に移していくつもりである。

また、日本の NGO セクターに向けてということについては、JANIC での報告会に加えて、ブログでの情報発信と自主報告会を行った。結果的に、ブログについては facebook で合計 1,200 以上の Like を集め、報告会にも 60 名以上の方に参加してもらった。ブログの閲覧者や報告会の参加者には NGO セクターの職員も多く含まれていて、こうした機会を通じて自団体以外に対しても今回の学びを還元することができたのではないかと思っている。

### 3-3 テーマに関する日本の国際協力分野への提言

日本の国際協力分野への提言としては、やはり何よりも、国際協力の世界に閉じず、こうした Social Entrepreneurship の世界での知見からも積極的に学ぶ姿勢を持つことが非常に重要であるように思う。

これまで日本の中でも Social Entrepreneurship の文脈で事業をつくってきて、ここ 1-2 年で JANIC をはじめとした国際協力の世界に足を踏み入れた身からすると、この 2 つの世界の距離がかなり離れているということと、互いの世界から学び合うことができるものが非常に多いことを実感している。もっと両者の世界で人材が行き来するような状態をつくるとともに、両者での情報交換の機会を増やしていくことをここに提言したい。

## 4. 団体としての今後の取り組み方針（団体の責任者がご記入ください、800文字程度）

今回は研修員と責任者が同一人物であるため、研修の成果は、団体としての今後の取り組みに速やかかつ効果的に繋げていきたいと考え、すでにそのための取り組みに着手している。

具体的には、前述のインパクトモデルを活用した幹部スタッフでの議論のアウトプットをもとに役員や団体の他のメンバーとも共有しながら実際に戦略・実行計画に落とし込んで行くプロセスを行っている。現時点までに、幹部スタッフおよび役員での議論のプロセスが終了した。

実際に幹部スタッフでこのワークを実施した結果として、中長期計画の見直しを前倒して実施することを決定することができるとともに、団体のミッションについても、「社会の未来と組織の未来を切り拓くリーダーを創る。」という従来のものを「社会の未来と組織の未来を切り拓くリーダーを創る。伴走する。」に加筆修正することが意思決定できた。これは創業以来はじめてのことであり、今回の研修をきっかけにして、大きく団体の方向性が定まりつつあることを感じている。

また、これまでは留職プログラムという単一の事業を拡大することばかりを考えていたが、今後の事業の柱については、既存事業の拡大だけでなく、新規に 2 つの新しい事業の柱をつくっていく方向性を追い求めることが幹部陣で意思決定できた。今後、この事業の柱を具体的にどのようにつくっていくのかについては、役員や団体内のメンバーとともに議論していく予定である。

また、情報発信という観点においても、今回の研修での学びと、それを受けての団体の変化については、ぜひとも国際協力 NGO のセクター全体に対して発信していくことができればと思う。小沼自身のブログや報告会だけに留まらず、団体としての情報発信を行っていくことができればと考えている。

最後になったが、こうした本業を離れての在外での研修が団体にとって非常に大きな意義があるということが今回明らかになった。今後も他の職員に対してもこうした機会を積極的に提供していきたいと考えている。

## 5. その他

### 5-1 本プログラムや事務局側に対する提案・要望等

今回クロスフィールズでは、経営者自身がプログラムに参加したことにより、その学びを効果的に団体へと還元することができたように思う。ただ、やはり経営者が数ヶ月間にわたって業務を離れるのは難しく、短期集中型でのプログラムを受講せざるを得なかった。その観点では、今回のスキームは長期派遣を前提に設計されていると感じられる箇所が多く、必ずしも使い勝手がよいとは言い切れなかった。もう少し、短期間の高付加価値型の研修を受講することも想定したスキームに変更するとともに、経営者向けの研修コースをもっとメニューに加えるべきだと考える。

### 5-2 写真類及び研修員が受入先機関に提出した報告書類等があれば、添付

前述のように、本研修での学びについては別途ブログを執筆した。

・INSEAD Social Entrepreneurship Programme(概要編)

<http://girgis.blog93.fc2.com/blog-entry-177.html>

・INSEAD Social Entrepreneurship Programme(学び編)

<http://girgis.blog93.fc2.com/blog-entry-178.html>



クラスルームの様子



Dialogue in the Dark の体験