

制度委員会(報告) 事例紹介

実践型インターンシップを定着させたNPO法人ETIC.の20年間 ～日本におけるソーシャルアントレプレナー育成のインフラに成長～

制度委員会委員長(國學院大學教授) 秦 信行

制度委員会オブザーバー(早稲田大学名誉教授) 松田 修一

制度委員メンバー(日本ベンチャー学会事務局長) 田村 真理子

ケース作成協力

ケースは、2014年度制度委員会(7月28日、秦信行委員長)において、学会顧問松田修一の紹介で講演をしていただいたNPO法人ETIC.(エティック)代表理事宮城治男氏のプレゼン及び資料、その後の委員会での質疑応答、ETIC.20周年(2014.4.20)関係資料等に基づき作成したものである。なお、当該委員会での情報収集だけでは不足していた内容については、宮城氏からの情報提供により作成した。ご協力いただいた宮城氏及びETIC.の方々に感謝いたします。なお、ケースは、ETIC.及び宮城氏の事業活動の軌道を整理したものであり、その良否を論じたものではない。

ケース概要

1993年4月早稲田大学学生でアントレプレナー勉強会からスタートした現在のNPO法人ETIC.(代表理事宮城治男氏)は、1990年平成のバブルが崩壊し、産官学が一体となった運動体が始まった日本の第三次ベンチャーブームやビットバレーの渦中で、一貫して「人をつくる、社会をつくる、日本をつくる」を目指して、学生とアントレプレナーを結ぶ長期実践型インターンシップの推進を全国で展開してきた。この全国的な活動は、行政や地域自治体からも注目され、公と民の役割分担を担うソーシャルビジネスリーダーの育成に協力してきた。彼らの機動力ある行動が最も力を発揮したのは、2011.3.11の東日本大震災直後からである。発生の3日後には、「緊急支援(つなプロ)」である、被災者とNPOをつないで支える合同プロジェクトに参画し、東京の事務局を引き受けた。5年後も10年後も若者たちが集い、起業家精神溢れる東北のための支援を次々と行っている。支援参加者は、ETIC.の各種プロジェクトにかかわった30歳代の若者たちである。このケースでは、学生の勉強会時代から、一緒に活動している鈴木敦子氏(理事・事務局長)や山内幸治氏(理事・事業統括ディレクター)氏と共に歩んだ20年間の宮城治男氏の軌道とETIC.の活動を、宮城氏やETIC.の志、その当時の時代背景、バックアップしている協力者、具体的な活動内容と共に整理した。

1. NPO法人ETIC.(エティック)の沿革と概要

1972年、ETIC.の創立者宮城治男氏は、徳島県で地場スーパーマーケットを営む宮城家の次男として生まれた。9歳年上の長男がスーパーを継いだので、次男である宮城治男氏は、何者にも拘束されない自由な行動が可能であった。メディアの持っている社会的影響力に興味のあった宮城氏は、早稲田大学第二文学部に進学し、昼間マスメディアでアルバイトをし、夜大学に通う生活をしていた。アルバイトのスタート後まもなく、メディアが社会を変えられるような場所ではないと気づき、子供塾のような私塾に夢になった。早稲田大学2年生で学生のアントレプレナー勉強会をスタートしたのが1993年4月である。早稲田大学アントレプレナール研究会(代表世話人松田修一)がスタートした時であり、大学教員や実務家の研究会と学生との交流が始まった。その後現在に至るまでのETIC.の簡単な軌道と現在の法人概要を示すと、次の通りである。

図表1 NPO法人ETIC.の軌道と現在の概要

年月	沿革内容
1993年4月	早稲田大学学生でアントレプレナー勉強会開始
1994年3月	学生アントレプレナー連絡協議会創設
1997年6月	ETIC.(Entrepreneurial Training for Innovative Communities.)に名称統一

2000年3月	経済企画庁よりNPO法人(特定非営利活動法人) 代表理事 宮城治男 理事 孫泰蔵(インディゴ株式会社代表取締役社長) 理事 佐藤真久(現東京都市大学教授) 監事 松田修一(早稲田大学ビジネススクール教授)
2014年	都道府県又は政令指定都市認定の認定NPO法人 代表理事 宮城治男 理事 石川治江(NPO法人ケア・センターやわらぎ 代表理事) 理事 孫泰蔵(MOVIDA JAPAN株式会社 代表取締役社長CEO) 理事 松本大(マネックス証券株式会社 代表取締役社長CEO) 理事 鈴木敦子(事務局長 兼任) 理事 山内幸治(事業統括ディレクター 兼任) 監事 樋口哲朗(樋口公認会計士事務所 代表)
スタッフ	70名(うち専従36名)※2013年12月現在
所在地	〒150-0041 渋谷区神南1-5-7 APPLE OHMIビル4階 電話番号 03-5784-2115 FAX番号 03-5784-2116
事業規模	2013年 収入 会費等16、寄付金206、助成金36、委託等205、計465百万円 支出 直接支援金等94、事業費205、人件費160、一般管理費10、計470百万円

2. ストイックとも仙人とも言われる宮城治男氏の志

長期実践型学生インターンシップの草分けであるETIC.は、インターンシップ生の中から多くのIPOを果たした起業家を輩出してきた。宮城氏は、メンターとして多様かつ多くの起業家のスタートアップ期にかかわってきたが、エンジェルとして資本参加をしてキャピタルゲインを得ることもなかった。日本におけるアントレプレナーのインフラづくりの場を提供することに専心して、ETIC.を20年間発展・維持させてきた。このような宮城氏の有りようは昔と変わることなく、周りの者は、親愛と敬愛の念を込めて、ストイックなヒトとも仙人とも呼んでいる。熱弁を振るうでもなく、飄々とした容姿で、淡々と「人生のやりがいとは何か、人間が進化し、世の中が変わるということはどういうことか」に興味があったと語る姿こそが、経済的利害関係にかかわらず、多様な方々の協力を得る根幹かもしれない。

早稲田大学卒業で先輩の福島正伸氏が行っていた就職予備校(1988年設立)の講演活動の勧誘のアルバイトをしていたことが、宮城氏が多くの大学生とのつながりができた第一歩である。当時は、ファックス普及前であり、夜遅くもっぱら電話勧誘である。男女学生を問わず勧誘の電話を入れていたので、変な男から電話と女子学生の親から勧誘いされたことが多々あった。また福島氏が、就職予備校をアントレプレナーセンター(1995年)に衣替えをし、ベンチャーエンタープライズセンター(VEC)の起業家精神涵養事業(委員長松田修一)の一環で全国セミナーを受託していた。宮城氏はこの再受託で全国各地を講演したことが、ETIC.の全国ブランドづくりに役立ったと述懐している。

3. ETIC.スタート時を支えた先輩起業家

日本が世界を制覇したと勘違いした平成のバブルが1990年に崩壊したが、日本の経済危機を乗り越え、ベンチャーを成長軌道に乗せた若き起業家達は、大企業の苦戦をしり目に、後進としての学生に対して気軽にエールをおくってきたのである。1994年3月に発足した「学生アントレプレナー連絡会議」は、「就職ちよっと待ったシンポジウム」等を開催し、約200人の学生を集め、学生の自律を促す起業支援セミナーや勉強会を開催した。このような学生対象のセミナーや勉強会

に、気軽に講師として参加したのが、当時の日本ソフトバンクの孫正義氏、ワタミの渡邊美樹氏、CCCの増田宗昭氏等の若き起業家達である(図表2)。

図表2 初期のETICを支援した主たる起業家

起業家名	当初の会社名	設立	設立当時の事業内容
孫 正義	(株)日本ソフトバンク (現ソフトバンク)	1981	パソコン用パッケージソフトの流通や専門誌の発行等の出版事業をスタートし、M&Aによる情報通信インフラ事業に発展
渡邊美樹	(有)渡美商事 (現ワタミ)	1984	つば八のフランチャイジーとなると同時に、お好み焼きチェーンを手掛ける。86年(株)ワタミ設立、97年居酒屋和民展開
増田宗昭	カルチャー・コンビニ エンス・クラブ(株) (現CCCグループ)	1985	82年喫茶店兼レコード店、83年蔦屋書店開業、85年会社設立。93年「TSUTAYA」のフランチャイズ事業展開

少し前まで学生であった先輩起業家達は、現役の学生の活動には、理解を示し、全面的に協力する姿勢がある。彼らは、新たな事業や市場を切り開いていく過程に、多くの障害や規制・抵抗にあっている。後輩たちに少しでもこの障害を取り除き、乗り越える手法を伝えたいという意識は強い。また、この時代に日本では「ベンチャー企業」に関する講座を持っている大学は十数校にすぎず、多くの学生も手探りで、自ら情報を収集しなければならない時代であった。

4. 学生アントレプレナー連絡会議からETICへ

1995年は、平成のバブル崩壊が明確になり、産官学が一体となって創業・ベンチャー企業を支援するスキームが動き始め、第三次ベンチャーのスタートした年である。出る杭をさらに伸ばすことを目的として中小企業創造活動促進法(正式には「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」)が施行された。従来の中小企業行政は、中小企業全体の底上げを目的としていたが、研究開発やその事業化を目指す「創造的事業活動」をする中小・ベンチャー企業を認定し、支援を加速しようとする法律である。

このような戦後の中小企業行政の大きな転換期に、学生の横連携組織としてのネットワークをスタートした「学生アントレプレナー連絡会議」には、経済産業省(現経済産業審議官の石黒憲彦氏ほか)も注目し、公的支援も得ながら、多くのプロジェクトや事業を立ち上げた(図表3)。

図表3 学生アントレプレナー連絡会議の活動

期間	プロジェクト名	活動内容
1995.5～ 1999.2	「若者会社をつくらう」セミナー	経済産業省の委託事業として全国展開でセミナー開催
1997.6	「ベンチャー企業におけるインターンシップの普及に向けて」の調査研究	日本初の長期実践型インターンシップ・プログラムが、ベンチャー企業の創業に貢献すると考えた中小企業庁より委託事業

「学生アントレプレナー連絡会議」は、このような経緯で学生のクラブ活動からスタートした。学生サークルは、先輩の卒業と同時に後輩が引き継ぐのが普通であるが、気が付いてみると周りの学生は卒業し、宮城代表の代わりをする学生もいなかったのが現実である。発足当初から「志とニュートラル」を活動の軸とし、理事の鈴木敦子氏が発足当時から事務局機能を一手に引き受け、多くの方々の支えで、資源が集まり、活動を充実してきた。学生団体から、1997年6月、NPO事業団体へ移行するために、「学生アントレプレナー連絡会議」からETIC.(エティック)に名称を統一した。NPO法人化は、2000年3月である。

収益を上げないと維持が困難であるETIC.は、有料のセミナーやインターンシップの斡旋業務、経済産業省などの調査委託業務等の活動で収益をあげてきた。その後、出版物(「インターンシップ活用術」日経事業出版、1998年7月)、人材育成対象プログラムを食・農・環境等へ拡大した。

ETIC.は、1997年から現在まで続いている「アントレプレナー・インターンシッププログラム」を日本で初めてスタートさせた。これは、起業家予備軍の直接支援よりも、ベンチャー企業とは具体的にどのような活動をしているかを、学生を中心に若者に広く実践体験させることが、アントレプレナーが社会的に正当に評価され、ベンチャー企業に挑戦する起業家予備軍を増加させることになると気づいたからである。単にベンチャー企業にアルバイトとして紹介するのではなく、大学と提携し、ベンチャー企業とのネットワークを活用して、学生を長期滞在型で、ベンチャー企業の構成員としての役割を分担させるプログラ

ムである。インターンシップを終えた学生有志を中心に「プロを目指す学生たち」というメルマガ(2000年)を創刊し、インターンOBのネットワークも形成されてきた。

5. ビットバレー事務局長を経て、「社会を良くする、未来を切り拓く人材育成」へ回帰

本来、「社会を良くする、未来を切り拓く人材育成」に興味があった宮城氏は、長期滞在实际型のインターンシップを学生向けに軌道に乗せたが、これは「ゴッコ」ではないか、社会を進化させ、未来を切り拓く人材を育成するには、土を耕し、種をまく地道な活動が必要で、さらに一歩踏み込んだ活動をすべきでないかと思いつつも、1999年から始まったネットバブルの嵐に巻き込まれる。

1999年末、赤字でもIPOができる東京証券取引所のマザーズ市場が開設され、2000年JASDAQが大阪証券取引所に開設された。くしくもインターネットが急激に普及し、ビジネスモデル特許が比較的容易に取得できるような時代であった。インターネット活用型ベンチャーを中心に、年間200社のIPO時代が始まった。この若者のエネルギーを吸収したのが、渋谷を中心として始まったBit Valleyであり、全国的な広がりを見せていた。Bit Valley Associationの事務局長を、宮城氏が引き受けることとなった。同世代の若者で、組織を動かす経験を持った人間がいなかったのが実情である。

渋谷を中心とした若者の行動がBitStyleと呼ばれたが、お祭り騒ぎであり、一回のイベントで1,000～2,000人がすぐ集まった。宮城氏は、ビジネスとしての期待感と現実のバブル状況のギャップを感じていたが、渦中に居ながらニュートラルなスタンスで傍観者のにかかわっていた。ETIC.の本来の活動をしていた仲間からは白眼視されていた。2000年2月2日、BitStyleというイベントで2,200人が六本木ヴェルファールに集まったが、ここで、活動休止宣言をした。この日を最後に、宮城氏は活動から手を引いた。その後、Bit Valleyのお祭り騒ぎは、急速に縮小していったが、宮城氏には、借金のみが残った。

渋谷マーケティングで、前日本オラル社長のアレン・マイナー氏が、多くの起業家や新規事業に挑戦する大企業の方々が入居するオープン・インキュベーションオフィスを開設した。宮城氏は、2000年4月からここに活動拠点を移し、無料且つ自由にオフィスを使うことができた。この頃を振り返り、ネットバブルは新技術・新市場の勃興期に必要であり、2000年前後で、プレーヤー(起業家)の質が格段に変わってきたと、宮城氏は評価している。2000年ネットバブル時代には、大成功するかしないにかかわらず、青天井の入れ食い状況であったと述懐している。

大学発ベンチャー1,000社構想が政策目標に掲げられた2001年から、国民運動体としてスタートした「創業・ベンチャー国民フォーラム」(会長江崎玲於奈氏、副会長清成忠男氏・高原慶一氏)の企画運営委員会委員として宮城氏も参画した。ETIC.が、「実践型インターンシップ普及推進シンポジウム～次世代リーダー育成・輩出のために大学は今、何をすべきか」という委託事業を受けた。この委託事業によって、単なる学生の学びの延長線上であったETIC.は、日本のイノベーションの調査や実践を行うNPO法人として認知されるようになった。

各大学との連携も進み、長期実践型インターンシップ・プログラムの学生参加者は、次のように増加(累計)し、多くの起業家や経営者を輩出した。

2002年	1,000人突破
2007年	2,000人突破 (うち、起業家や経営者となった卒業生100名突破)
2013年	3,000人突破 (うち、起業家や経営者となった卒業生150名突破)

6. ETIC.の持続的活動としてのキャリア教育の広がり

大学生中心の支援であった活動を、1999年1月から小学生・中学生・高校生のキャリア教育支援へと拡大し、「キャリア・ナビゲーション・プロジェクト」をスタートさせた。また、このような活動が、大学生という個人を超えて、大学にも認知されるようになり、早稲田大学や中央大学などのインターンシップに関する協働や講演活動を開始した。

特に、1999年の8月から開始した社会的課題に挑む起業家によるトークセッション&交流会「cafe～挑戦者たちが集う真夏の夕べ」は、第1回が開催され、現在まで継続している。2013年15回目の「社会的課題に挑む起業家によるトークセッション&交流会」の開催は、3,000円の会費で、150人定員である。基本プログラムは、Talk SessionとEntrepreneurs Gathering Partyであり、参加Guestの一部を紹介すると、次の通りである(図表4)。

図表4 cafe15th社会的課題に挑む起業家によるトークセッション&交流会ゲスト

氏名	所属
出雲 充	(株)ユーグレナ 代表取締役
海堀安喜	復興庁 統括官付参事官
鎌田千瑛美	一般社団法人ふくしま連携復興センター事務局長
小松洋介	NPO法人アスヘノキボウ代表理事、女川町復興連絡協議会
高島宏平	オイシックス(株)代表取締役社長、一般社団法人東の食の会代表理事
吉松徹郎	(株)アイスタイル 代表取締役兼CEO
龍 千恵	(株)ベネッセホールディングス 広報IR部CSR推進課課長

実践型インターンシップ・プログラムは、長期的な起業家型リーダーの育成のエコシステムのスタートである。インターンシップ先を確保し、参加希望の方々、あるいはその卒業生の交流、問題意識の共有を兼ねた場を提供しているのがcafeである。真夏の夜に、未来を描き、行動していく挑戦者たちが語り合う場、それぞれの原点を振り返る機会、そしてまたあらたな出会いとチャレンジの契機となるための場を提供し続けている。

2001年12月社会的課題に挑戦する起業家を支援する「ETIC.ソーシャルベンチャーセンター」を立ち上げ、研究や情報発信等をスタートしたことを契機に、2002年6月から日本初のソーシャルアントレプレナー育成プログラム「NEC学生NPO起業塾」(現在の社会起業塾イニシアティブ)を開始した。これは、事業を通して社会的課題の解決に取り組む若き起業家達を、先輩経営者によるメンタリング、同期の起業家同士の切磋琢磨によって、半年間で成長軌道に乗せるための、未来を切り拓くソーシャルベンチャー創出プロジェクトである。NEC、花王、電通及び各自治体が資金とリソースを提供してきた。2013年までに、全国42地域、50大学、2万人の学生、2,000社の地域起業家のネットワークをつくってきたのである。

さらに、2004年4月から、高齢化社会が進行し、都心部と地域との経済格差が拡大する中、若者の挑戦の連鎖を全国に広げる「チャレンジ・コミュニティ創成プロジェクト」を、経済産業省との協働により開始した。このコミュニティ展開事業は、現在日本全国61カ所の基礎自治体と連携し、地域と若者を繋ぐ、新たな事業づくりを支援している。

このような活動により、2006年1月ETIC.は、「第一回JNB新事業創出大賞支援部門 経済産業大臣賞」を受賞した。

7. 右腕派遣プロジェクト等に見る2011.3.11以降のETIC.の活動

学生や子供達、さらに社会人のインターンシップへの拡大、若者と地域との連携、ソーシャルアントレプレナーの育成等、幅広い活動を行っている時期に、2011.3.11の東日本大震災と福島原発事故が発生した。ETIC.のこれまでの活動が、どのように東北地方に拡大したのかを取り上げる。

経済社会の活性化は、必ずしも効率性や規模を追うだけではないというETIC.のイノベティブな社会を目指す社会起業家育成やその活動が、いかに力発揮したのが、2011年3月11日の東日本大震災及び福島原発事故直後からの支援活動である。ETIC.が行動した「震災復興リーダー支援プロジェクト」を時系列に見ていく。

図表5 震災復興リーダー支援プロジェクト

開始年月	プロジェクト名	活動内容
2011.3.14	緊急支援(つなプロ)	被災者をNPOと繋いで支援する合同プロジェクト開始。組織体制作りとボランティア派遣を開始し、宮城県全域で、避難所に巡回し、状況悪化の回避という緊急避難支援。
2011.5	右腕派遣プログラム	地元の復興支援リーダーを支える右腕派遣プログラムを開始し、現地要請に応え3年間で100名の派遣目標を200名に変更。2013年100プロジェクトを各地で実施。
2012.5	みちのく復興事業パートナーズ	長期的な復興支援のため、東北のリーダー支援を行う企業コンソーシアムに、味の素、花王、損保ジャパン、電通、ベネッセ、さらに13年東芝、いすゞが参画。
2013.5	みちのく創発キャンプ	緊急支援から事業づくりへとフェーズが変化し、先進地域リーダーとの相互交流機会や企業と東北リーダーの協働加速。米国水害の地ニューオリンズへの視察も実施。
2013.11	地域の自律のためのハブ機能の強化支援開始	今後の地域づくりのために、Uターン若者、大学生、地元事業者など街の担い手の人材を自ら発掘・育成・支援するハブ機能事業を14年より2年間実施。

注: FUTURE of TOHOKU(March11.2011~2014)の「人材による支援を通じた、復興に挑むリーダーとの歩み」から要約

このように大震災や原発事故という複合型災害に見舞われた直後から、まず現状把握の活動や緊急的な救済活動を開始し、3年経過した現在、長期に若者たちが集い、起業家精神溢れる東北に変革するための、息の長い人づくりの仕組みを組み込むような支援を行っている。

このような息の長い支援をするにあたり、若者の集団に何ができるのかという疑心暗鬼を払拭するために「右腕派遣プロジェクト」の果たした役割は大きい。多くの人と施設を失った東北の復興に取り組むリーダーの元に、その右腕になるような主として30歳代の若手人材を派遣した。その実績(2014年1月現在)は、182名を、102プロジェクトに派遣し、「地元には少ない能力やスキルを持った人材をプロジェクトに投入できた」「困った時に相談できるパートナーができた」という評価を地元から頂いた。同時に、会社を休職し、或いは会社の中に復興支援室をつくり、右腕になった若者は、復興へ貢献する機会となったと同時に、自らのキャリア開発の場を得たといえる。また、ETIC.は、地道に活動が持続するような仕組みである社会起業家エコシステム(生態系)を形成しようと活動している。

8. 20周年を記念して開かれた謝恩の会

2014年4月20日(日曜日)、イトーヨーカ堂の創業者伊藤雅俊・仲子両氏の寄付によって建設された東京大学の国際学術研究センターのB2F謝恩ホールで、ETIC.の20周年謝恩の「ギャザリングセッション」と「記念懇親パーティー」が、1,000人を集めて、開催された。

「人をつくる、社会をつくる、日本をつくる」という理念のもとに、アントレプレナーやその担い手を下支えし続けたETIC.の創業期には、第二次ベンチャー時代(1980年前半)の主役の方々がETIC.の活動に賛同して協力した。20年後には第三次ベンチャー時代(1995〜2000年初頭)に活躍を始めた一世代若い起業家やNPO法人のリーダーが協力していることが理事構成からも分かる。この20年間で、東京中心の学生のキャリアの選択肢を拡大する支援や、学生ベンチャーの起業支援から、ソーシャル・アントレプレナーや地域創業支援に大きく舵を切って、主として国の政策的な社会ニーズに対応しながら、20年目を迎えたのである。

さて、20周年謝恩のギャザリングセッションは、午後4時半にわたり、オープニングセッション、協働提案プレゼンテーション、Entrepreneurs Pitch(起業家の売り込み)、クロージングセッションがあった。

「オープニングセッション」では、理事鈴木氏の挨拶に始まり、創業時から共に活動している佐藤真久氏(東京都市大学環境情報学部教授)のメッセージに続いて、川北秀人氏(NPO法人 人と組織と地球のための国際研究所代表)をモデレーターに、理事の孫氏や松本氏、さらに南場智子氏(株)DNA取締役ファウンダー)、野坂英吾氏(株)トレジャーファクトリー代表取締役)、牧大介氏(株)西栗倉・森の学校代表取締役)の祝辞があった。

ETIC.の支援活動を知るためには、「協働提案プレゼンテーション」と「Entrepreneurs Pitch」を見るのがよく分かる。その内容の一部を個別に紹介すると次の通りである。

図表6 20周年ギャザリングセッション(協働提案プレゼンテーション)

セッションテーマ	氏名	所属
ソーシャル・スタートアップ: 日本初の社会起業家アクセラレータープログラム SUSANOO	孫 泰蔵	MOVIDA JAPAN(株) 代表取締役社長兼CEO
Web制作事業にとってITで鎌倉をハッピーに! カマコンパレーの挑戦	柳澤大輔	面白法人(株)カヤック 代表取締役CEO
個人の小口投資が後押しする全国の事業者の挑戦新しい金の流れ、マイクロ投資プラットフォーム	小松真実 猪尾愛隆	ミュージックセキュリティーズ(株)代表取締役
「休眠口座」をソーシャルイノベーションの原資に! 国民運動にご協力をお願いします。	駒崎弘樹	認定NPO法人フローレンス 代表理事

図表7 20周年ギャザリングセッション(Entrepreneurs Pitch)

セッションテーマ	氏名	所属
子供が売れない世界を! カンボジア・インドをメインに活動する国際NGO	村田早那香	認定NPO法人かものはしプロジェクト代表
革新的なヘルスケアサービスのプロデュース〜規制緩和までの軌跡と今後の展開〜	川添高志	ケアプロ(株) 代表取締役社長
南相馬に体験学習の新しいセンターハウスを	半谷栄寿	(社)福島復興ソーラー・アグリ体験交流会代表

営利活動の組織形態は株式会社が当然であるが、公民ブリッジ的な活動をするソーシャルアントレプレナーの活動は、株式会社、NPO法人、認定NPO法人、一般社団法人と多様であり、このような活動を民間主導で行っているのが特徴である。

「クロージングセッション」は、宮城代表理事による今後の提案があり、理事の山内氏、石川氏の挨拶のほかに、サポーティング・メッセージとして、小城武彦氏(職業経営者、前丸善CHIホールディングス(株)代表取締役)、田坂広志氏(シンクタンク・ソフィアバンク代表、社会起業家フォーラム代表、多摩大学教授)が挨拶をした。一人ひとりがそれぞれの場で考え、動き出すことが大きく未来をつくっていく力になる、既存の壁を越えて創発を生み出していくダイナミックな社会が目の前に来ていることを感じますと、ETIC代表理事の宮城治男氏が言っていることを実感するような謝恩の会であった。

9. 2020年に向けての取組み

ETICの活動に参加している2013年末の年齢層(N=74)は、20代前半43%、20代後半28%、30代26%、40代3%、平均33%である。彼らの取り組む領域(N=47)は、産業復興26%、中間支援23%、医療福祉19%、コミュニティ再生19%、教育13%である。

ETICは、2020年までに、意欲ある若者を集め、彼らの意識を高め、時代時代によって必要とされる変革・創造の現場を繋げていく役割を果たし、20,000人の若者に、社会をつくる現場に挑むチャンスを提供し、社会変革の加速を支えるために、「2020Visionの実現に向けた戦略」を3つ挙げている。

① 大いなる連携の加速—社会変革を支えるシステムへ

若者たちとともに現場で挑まれてきた経営者・リーダーを始めとし、事業支援の専門家やベンチャーキャピタル、金融機関、財団、大学関係者、大企業や自治体等の皆様との協働により、人づくりと課題解決・事業創造に取り組む連携・協働を現状の5倍以上に増やす。

② 人材育成ナレッジの可視化と普及促進

ETICの持つナレッジを効果検証するとともに可視化・一般化し、それらを必要とする地域や各課題領域の中間支援組織、人材輩出機関との協働を5倍以上に増やす。

③ 制度・政策改革への関与

文部科学省や経済産業省をはじめとする中央官庁への政策的働きかけや、大学をはじめとする高等教育機関の教育制度改革、大企業などの人事制度改革(休職や社員派遣等)を進めていくことで、ダイナミックな展開を目指す。

2020Visionを達成する第一歩として、20周年謝恩の会で、「協業提案」を行ったガンホー・オンライン・エンターテイメント(JASDAQ上場)代表取締役会長、ETIC理事の孫蔵蔵氏のスポンサーにより始まったSUSANOO(Social Startup Accelerator Program)がある。

これは、グローバルに活躍するソーシャル・スタートアップの成長を短期間で加速させる6か月間のプログラムで、高速仮説検証によりイノベーションを生み出し、人々の生活と世の中を変える取組みや組織を作り出すことを目的とし、特に「市場の失敗」分野に果敢に取り組む人々を支援する。

3年間で100社のソーシャルビジネスを生み出すことを目標に置いている。

「公募⇒選抜⇒資金支援・サポート(スクーリングと個別指導)⇒デモビュー(Demo Day)」というプロセスを経る。

6か月間の資金支援とサポートの内容は、豪華な講師陣によるスクール&ワークショップ、オフアワーによるETICネットワークの紹介、ピッチトレーニングを活用して短期間に繰り返すPDCAサイクルを回して、ビジネスをブラッシュアップし、Demo Dayに持ち込み、リソースの再調達を行いながら、スカラシップ(50万〜200万円)も出すのである。

このプログラムには、8課題(教育、介護福祉、農業、食、働き方、自然環境、コミュニティ、公共サービス)の領域に挑戦するソーシャル・スタートアップを支援する。

SUSANOOのスタートに当たり、この制度で自らのキャリアを社会貢献で挑戦したい方々の量や質が飛躍的に向上していると実感している。通常であれば、トップ学歴を持ち、ビジネスキャリアをスタートさせた方々が、ソーシャルアントレプレナーに転身している。公募の35%は東大卒業生であった。採択されたプロジェクト概要を見ても、何も勝算がないままの挑戦である。既存のルールではなく、自分の持っているスキルを社会に活かしたい。このために能動的に自らアクションを起こす方達である。彼らが、アクションを起こさないで、立ち止まったまま家にこもる集団の真逆である。

このようなETICの新たな活動に参加するソーシャルアントレプレナーを通して、宮城氏は、2013年のアベノミクスの成長戦略の中で、新たなウネリが始まったと認識している。2000年代の先輩方の成功や失敗も教訓とし、いわゆる起業家の生き方をしたい若者層が右肩上がりに増加している。特に2011年の東日本大震災以降顕著で、ソーシャルビジネスの比重が高まりつつ、起業家のすそ野が確実に広がっていると実感をしている。

ステレオタイプの日本の若者は保守化しているといわれるが、若者の志を、地域や社会・企業・個人と繋ぐ支援をするETICの活動は、超高齢化・ハイコスト国家日本が乗り越える「場」と「方法」を提供してくれているといえる。

<ティーチングノート>

<ケース活用の基本的考え方>

ケースは、何らかのビジネス活動の先行事例を対象にし、活動の主体者(人や企業などの団体)の「思いを実現」するための多様な判断と活動の連鎖を、ある程度見える化し、ケースを通して考え、討議するための資料である。

ケースの活用は、個人がケースを入手し、個々人が活用することもあるが、ここでは、大学等で同時に多数の学生(ケース利用者)が、講師(ケース運用者)のもとに、ケースで提供される場面から、なぜそのような「判断や行動」が行われたかを「考え、討議する場」を想定している。

ケース運用者は、考え、討議する場を円滑に運営する役割を担うので、ケースでの判断や行動の良否を一定の方向に導くことがあってはならない。ただし、ケース利用者の討議の場で、ケースで取り上げた場面で時代背景を常に念頭に置くことは重要である。討議や発表後のコメントの際に、参加者から「あなたの見解を教えてくださいませんか?」と言われた時に、「ケース運用者に過ぎない私は、適任ではありません」と言い切れない現実がある。ここでは、ディスカッションポイントと共に、コメントとしての追加情報を示す。

<4つのディスカッションポイントと補足コメント>

ケースを活用する場と時間によるが、事前に配布し、参加者全員が読み込んできているという前提で、「グループ討議・発表整理」と、「グループ発表と討議」との時間配分をする。なお、ディスカッションについての、正解はありません。可能な限り事実を正確に整理したETIC、及び関係者のケースではどうか、あなた及びグループではどのように考えるかについて、討議ください。

1. ETICの創業者宮城治男氏をソーシャルビジネス支援に駆り立てたものは、何であったか?

ストイックとも仙人とも言われる宮城氏は、自ら自己の主張を理論整然と論破するタイプではなく、学生の時から、「飄々とし、良く聞く、世話をする、繋ぐ」というタイプであった。生まれ育った地域や家庭環境の影響、大学生時代の世を変えたいという思いと行動、達成できないという壁や挫折、今を時めく日本を代表するベンチャー起業家との出会いとその後の栄枯盛衰を最も多く真近で見ている人物である。特に、2000年当時のネットバブル時代には、心ならずもBitStyleの真っただ中に居ながら、自分の求めているモノとは違和感を覚え、突然活動中止を宣言した。ネットバブル時代に熱狂して追い求めていたネットベンチャー社会とは異なる、その底流にある「人生のやりがいとは何か、人間が進化し、世の中が変わるということはどういうことか」に興味があったのである。

ソーシャルアントレプレナーで、映画にまでなった葉っぱビジネスの起業家、(株)いろどり(設立1989年)の横石知二社長がいる。地方活性化の切りフタで、農商工連携を成功させ、葉っぱが町を変えた。高齢者比率50%近くの徳島県の上勝町が本社所在地である。もともとミカンの産地であったが、1981年の寒波でミカンの木が立ち枯れ、再起不能になった時に、農協の職員であった横石氏が、苦勞の末軌道に乗せたビジネスである。宮城氏の母方の実家がすぐそばで、葉っぱビジネスを軌道に乗せるまでの20年間の横石氏と直接接触があった影響もある。

2. ETICのようにソーシャルビジネスの支援を長期持続的に維持する秘訣は、何でしょうか?

多様な人間や社会の進化を促すことに関心があった宮城氏は、経済的豊かさを求めなかったのは確かである。経済的豊かさを求める起業家の方々と常に交流しながら、エンジェルとしてベンチャーの資本出資ということをしてこなかった。創業者である宮城氏個人としての経済的な豊かさを求めることなく、人の進化によって地域や社会を変えることに共感をする同志による運営の実践こそ、ソーシャルビジネス

ス支援のNPO法人を長期持続的維持できた原点であるといえる。その証は、学生時代から20年間活動を共にしている現理事の鈴木敦子氏(事務局長 兼任)と山内幸治氏(事業統括ディレクター 兼任)に現ることができる。平成のバブルが崩壊し、少子高齢化社会が進む日本の経済社会の変革期に、時代が求めている、若くて志の高い若者集団であるETICを、多くの先輩起業家や行政が期待し、育て活用したといえる。ケースに出てくる先輩起業家や行政関係はほんの一部にすぎない。

特に、大学が研究と教育に専念して、均質な卒業生を世に送り出せば良かった時代から、自ら考え行動する問題解決型の実践的人材育成を、学生に求め始めた時代に、ベンチャー企業のトップと連携し、全国展開で大学や学生にインターンシップ先を紹介し、フォローアップをしていくことのできた日本初の団体であり、大学或いは大学生にとって実践型インターンシップのインフラとなりつつある。

学生の実践型インターンシップの卒業生が社会人になっても、就社以外の交流を求めるニーズに対応して、交流会cafe等も立上げてきた。これは、ソーシャルアントレプレナーのエコシステム(生態系)を回していく地道な活動である。

3. ソーシャルアントレプレナー(社会起業家)エコシステムは、どのような仕組みで構築できるのでしょうか?

ETICの長期活動は、ソーシャルアントレプレナーのエコシステムの構築で可能になったといえる。この事例の一つである「右腕派遣プロジェクト」を見ると、次のように質を維持しながら、エコシステムを構築していることが分かる。

①有望なプロジェクトの選抜

3.11の一時期の緊急支援期を終え、本格的な復興期を迎え、地域に求められるプロジェクトの内容にも変化がある。社会的意義があるかに加えて、事業の継続性や地域への波及効果など、常に求められている目線を重視し、優れたミッションやビジョンを描いているプロジェクトを選抜する。

②互いの目的を合致させたマッチング

課題の高度化や多様化に伴い、求められる右腕人材也多岐にわたる。ETICの担当コーディネーターが地域のリーダーにヒヤリングしながら必要な人材ニーズを明確にしていくプロセスを経て、様々なバックグラウンドや動機を持つ人材に対して適切なマッチングを行う。

③派遣後のフォローアップ・研修体制

単身で地域に入った右腕人材の抱える課題や悩みを担当コーディネーターが定期的に面談する体制を確立する。また、年4回、合宿を1泊2日で行い、右腕がお互いに課題を解決し合い、ネットワーク構築の機会を設定している。このほか大手企業の知見を活かした研修も開催し、社会起業家としてのキャリアや能力向上に貢献し、自らエコシステムの一員になれるように支援している。

入口で目的を明確にし、解決すべき課題との整合性をとり、派遣過程でのフォローアップ体制がある。右腕派遣プロジェクトの中で支援したビジネスは、被災地域で、ツーリズムを通してのコミュニティ再生、お弁当宅配サービス等の医療福祉、間伐材を使ったバイオマスエネルギー等の産業復興、学習指導や心のケアなどの教育、寄付による地域基金新設などの中間支援等である。また、右腕人材は、Uターン(生まれ育った地域に帰ること)やIターン(都会に育った者が田舎に帰ること)、学生、ビジネス経験のあるアクティブシニア等多様であり、長期に継続的に応援している。

4. 成熟した豊かな時代の若者が挑戦したいソーシャルビジネスの活動にはどのような内容が考えられますか?

国家(公)は、すべての国民が最低限の生活を営む仕組みと保証をする義務がある。何らかの理由で個人又は集団が機会や権利を均等に享受できない社会的排除者には、公的支援が必要である。しかし、社会全般に届かない公の役割がある。この届かない公の役割を、民の活力によって公の補完機能を果たそうとする「公から民への動き」を実践する人をソーシャルアントレプレナーと呼んでいる。豊かな社会で、格差が拡大する社会における課題に取り組み、ビジネスとしても自立する民の活動をソーシャルビジネスと呼べる。

ソーシャルビジネスの自立のためには、事業内容に社会性があり、顧客に受け入れられる市場性、コストに見合う収益性、社会的課題を解決できるインパクトがなければならない。株式会社で行う場合でも、NPOはどの非営利法人で行う場合も、これらの4つの条件は、事業活動を長期持続的行うためには最低の条件である。

さて、ETICの現理事の孫泰蔵氏のプロデュースで始まった、

SUSANOOプロジェクトは、8課題(教育、介護福祉、農業、食、働き方、自然環境、コミュニティ、公共サービス)の領域に挑戦するソーシャルスタートアップを支援する。これらの領域に挑戦するゼロ期生として選抜された方々の一部を紹介すると、次の通りである。

SUSANOOの0-Founderのプロジェクト

組織概要	プロジェクト概要	解決したい課題
Travee 男性:20歳代前半 地域:神奈川&タイ 経歴:立教大学観光学部卒	先進国からの個人旅行者と東南アジアの若者をマッチングするWebサービス	東南アジアでアルバイト自給80円、稼ぐ時間があっても貯蓄できない。先進国からの旅行者のお金が現地に直接入る仕組みの提供
HOTARU 男性:20歳代後半 地域:神奈川県 経歴:東京大学大学院	日本独自技術の浄化槽を用いた災害に強く、低エネルギー・低コストの水浄化インフラを実現し、破綻寸前の地方の上下水道財政を立て直す。	下水事業予算は起債償還費が管理費の7割以上を占め、借金返済が困難状況である。集中型から分散型の水浄化インフラが必要である。
SEEDAFRICA(株) 女性:30歳代前半 地域:東京都 経歴:MIT大学院、商社	タンザニアの中小規模稲作農家に対して、農業機械化による生産性向上及び収入向上を目的として、農業耕作機器のレンタルサービス。	家畜や人力による耕作を行っているが、低生産量で、天候に左右され、不安定である。農作業の機械化で、問題解決に貢献したい。
マドレボニータ 女性:40歳代前半 地域:東京都、米国 経歴:東京大学大学院	「出産後のケアの重要性とその方法」を知る電子書籍。子育てのスタート期を身近な存在で協力し支え合うための方法や情報共有の発信。	出産後の女性(母親)が心と体を適切にケアをし、産後うつ、夫婦の危機、幼児虐待の3大危機を予防し、心身ともに健康な子育てをする。

出典:2014年7月28日の制度委員会での資料より整理

SUSANOOのスタートに当たり、この制度で自らのキャリアを社会貢献で挑戦したい方々の量や質が飛躍的に向上していると感じている。通常であれば、トップ学歴を持ち、ビジネスキャリアをスタートさせた方が、ソーシャルアントレプレナーとして転身している。公募の30~40%は東大卒業生である。採択されたプロジェクト概要を見ても、何も勝算がないままの挑戦である。既存のルールではなく、自分の持っているスキルを社会に活かしたい。このために能動的に自らアクションを起こす方達である。

5. 公の役割を担う民の支援を行政も行っている。NPO制度の変遷を整理してみましょう。

ETICは、現在、スタッフ70名(うち専従36名)までの規模になっている。総事業予算5億円弱で運営し、収入のうち過半が助成事業や委託事業から成り立ち、他は多くの支援者からの寄付金で運営されている。

さて、NPO法人(特定非営利活動法人)とは、「特定の公益的・非営利活動を行うこと」を目的とする法人であるが、収益をあげないと、法人の維持が困難である。「非営利」とは、収益を上げることが制限するものではないが、団体の構成員には収益を分配せず、主たる事業活動にあてることを意味する。

日本におけるNPO法人制度の変遷と、ETICの対応を整理すると、次の通りである。

1998年施行の「特定非営利活動促進法(NPO法)」により法人格を認証された民間非営利団体を認定NPO法人といい、2000年ETICは、内閣府所管の認定NPO法人(認定特定非営利法人)となった。現在4万法人を超えている。

なお、特定非営利活動法第2条2項に規定するNPO法人のうち、財政基盤の脆弱な特定非営利活動法人に対し、その運営組織や事業活動が適正かつ公益の増進に資することにつき一定の要件を満たしている法人について、寄付が集まりやすいという配慮がなされ、国税庁長官の認定を受けるという制度が設けられた。ただし、認定を受けるための条件(パブリックサポートテスト)が厳しく、NPO法人全体のうち、2011年3月時点で198法人に過ぎなかった。そこで、新認定特定非営利活動法人制度が2012年4月から施行され、国税庁長官の認定に代わって、諸官庁(都道府県又は政令指定都市)が認定する制度に代わったのである。認定NPO法人と、新たに仮認定NPO法人が導入されたのである。ETICは、区切りの良い20周年である2014年から新制度のもと、新体制で運営されることになった。