

次世代エンパワメント 実現に向けた Theory of Change

～子どもたちが自分の人生に希望を持てる社会を目指して～

君は未知数

empowered by **SUNTORY**



次世代エンパワメント活動

君は未知数

empowered by **SUNTORY**

「子どもたちが自分の人生に希望を持てる社会をつくる」。

次世代エンパワメント活動“君は未知数”は、そんな願いのもとに生まれました。

子どもたちのワクワクを起点とし、一歩踏み出すきっかけを届けたい。

子どもたちが“好き”や“やってみたい”を自由に表現できる環境を育みたい。

そのために大人、そして社会全体ができることを考え、行動したい。

“君は未知数”は、全ての生命が輝き、

子どもたちが希望を持てる社会をつくるためのアクションを支えます。

子どもたちが
未知と出会う
機会を届ける

生まれ育った環境にかかわらず、全ての子どもたちが「ワクワク」「好き」「やってみたい」に出会えるように。自らの可能性をひらく一歩となるような体験の機会を届けていきます。

子どもたちに
出会う・関わる
大人を増やす

子どもたちのありのままを受け止め、背中を押し、共に前へすすむ大人の仲間を増やします。家庭や学校以外の他者とつながる場や機会を届ける取り組みを支えます。

子どもたちを
見つめる・支える
NPO等を応援する

子どもたちが持つ課題と複雑な社会課題の両面を理解するNPO等が、長期的なビジョンの実現に向けて活動できるように。人材・資金・学びの機会・つながりづくり等をサポートし、共に活動を行います。

CONTENTS

1 | 課題はどこにあるのか？

子どもたちを巡る問題構造の整理 02

子どもたちの学びや育ちを支える

支援者（NPO等）を巡る問題構造の整理 04

2 | 私たちが目指す未来

こんな未来をつくりたい～子どもたちに願う状況・状態～ 06

こんな未来をつくりたい～NPO等の支援者に願う状況・状態～

支援におけるスタンス・マインド・子どもとの関わり方 編 08

組織・人・マネジメント 編 10

3 | 目指す未来に向けて、何をすべきか？

Theory of Changeの全体像 12

子どもたちに向けたアクション

子どもたちにポジティブな変化を生み出すために 14

NPO等の支援者に向けたアクション

意思あるNPO等を支えるために

—意思を形にできるNPO等が増える 16

—連携のかたちをつくる 18

—社会的価値をひろげる 20

取り組み内容

“君は未知数”は、次の2つを中核的な取り組みとしています。

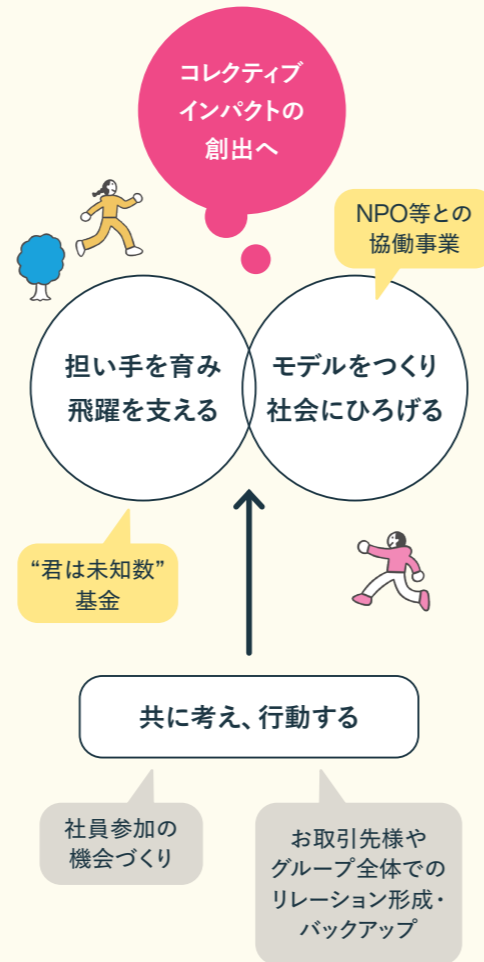
“君は未知数”基金

子どもたちを支えるNPO等の活動を後押しし、その飛躍を支援します。

NPOとの協働事業

NPO等とサントリーが協働し、社会変革をリードするモデルや事例を創出するとともに、その成果を広く社会に展開します。

子どもたちを取り巻く社会課題は日々複雑さを増しています。だからこそ、私たちはこうした取り組みを、社員、お客様、お取引先、そして志を共にする多くのステークホルダーのみなさまと共に考え、行動することが大切だと考えています。私たちは複雑な社会課題の解決を目指し、自ら率先して行動すると同時に、セクターを超えた協働や連携をすすめて、「コレクティブインパクト（集合的な力）」の創出に貢献してまいります。



「エンパワメント」とは何か？

“君は未知数”では「エンパワメント」という言葉を大切にしています。「エンパワメント (empowerment)」とは、「**全ての人が持つ潜在的な力を信じ、その人自身の能動性の発揮や自己決定を支えること**」、そして「**そのために必要な人と人との関わり**」を指します。特に重要なのは「**当事者の視点を起点とし、その意思を最大限に尊重すること**」です。たとえば子どもに関する取り組みであれば、「子どもの声を聴くこと」、「子どもが声を上げやすい環境を整えること」そして何より「**聞いて終わり**」ではなく、その声を実際に取り入れられるよう、配慮と工夫を

重ねることが求められます。また短期的な成果に囚われず、長期的な視点で変化を支える姿勢も重要です。

子どもとは、守られるべき存在です。しかし守るつもりでその力を奪ってしまつては本末転倒です。私たちは「支援する／される」という一方的・固定的な関係に子どもと大人、支援者と被支援者を閉じ込めるのではなく、**自己と他者の尊重を基盤とし、互いを勇気づけ、その人自身が本来の力を発揮できる状態を整えていくことを重視**しています。

サントリーはなぜ、次世代エンパワメントに取り組むのか？

サントリーの創業精神と社会貢献活動

サントリーの社会貢献活動は、私たちの創業精神と企業理念に根ざしています。

私たちのパーパスは、「人と自然と響きあい、豊かな生活文化を創造し、『人間の生命の輝き』をめざす。」。この実現のために、私たちは創業時から以下の3つの価値観を大切にしてきました。

Growing for Good

やってみなはれ

利益三分主義

「利益三分主義」の精神は、創業者・鳥井信治郎の行動に色濃く表れています。第一次世界大戦後の不況時代、信治郎は生活困窮者のための無料の診療院を開設したほか、奨学金の提供も匿名で行うなど、社会福祉活動に尽力しました。

子どもたちを取り巻く状況の変化

その後も私たちは時代ごとの社会課題に向きあい、活動を続けてきました。しかし昨今は貧困・格差の拡大と複雑化に加え、コロナ禍や物価高騰の影響により子どもたちを取り巻く状況はさらに深刻さを増しています。

日本の子どもたちの現状

経済面

日本の相対的貧困率は15.7%とOECD平均を上回る水準。子どもの貧困率は11.5%と、9人に1人の子どもが貧困状態に。

精神面

2024年の世界幸福度ランキングで日本は51位。「自分は価値のある人間だ」と感じる高校生の割合は50%以下と低水準。

子どもたちを取り巻く課題は経済的な「貧困」だけでなく、虐待や不登校、学習や体験機会の減少など複雑に絡みあっています。つまり、子どもたちが希望や意欲を失いやすい状況が、私たちの社会に広がっているのです。

こうした背景からサントリーは、2023年に次世代エンパワメント活動“君は未知数”を立ち上げました。私たちのパーパスにある「人間の生命の輝き」。その瞬間が、今を生き、未来を担う全ての子どもたちに訪れるように、私たちは取り組み続けます。

この冊子の意図と目的

この冊子には、3つの目的があります。

課題を伝える

1つ目は、「**子どもたちや、子どもたちを支えるNPO等の支援者が抱える課題を伝えること**」です。子どもたちや、その周りにいる親や学校・教員、地域社会がどのような状況にあるのか。また、子どもたちの学びや育ちを支えるNPO等の支援者が、どんな課題に直面しているのか。社会が抱える課題の構造を意識しながら、私たちに考え、記すことを目指しました。

目指す“変化の仮説”を伝える

2つ目の目的は、「**目指す“変化の仮説”を伝えること**」です。「次世代エンパワメント」という大きなテーマにおいて、どんな変化を、どのように生み出していくのか。その道すじを全体像として示すとともに、実現のためには何が必要なのか、“Theory of Change”として記しました。

共にアクションする仲間・担い手を探す

3つ目は、「**共にアクションする仲間・担い手を探すこと**」です。冊子では、必要な変化を生み出すために、サントリーができること／支えたいと思っていることを記しました。しかし「子どもたちが自分の人生に希望を持てる社会をつくる」という大きな目標を実現するためには、サントリーの力だけでは到底足りません。

私たちサントリーは、企業をはじめ、多様なステークホルダーのみなさんと共に、この取り組みをさらに前進させていきたいと考えています。この冊子をご覧いただいた方が、「自分には何ができるだろうか?」と考え、一歩を踏み出してください。そして「共に担おう」「協力しよう」と、私たちの呼びかけに応えてくださることを、心から願っています。

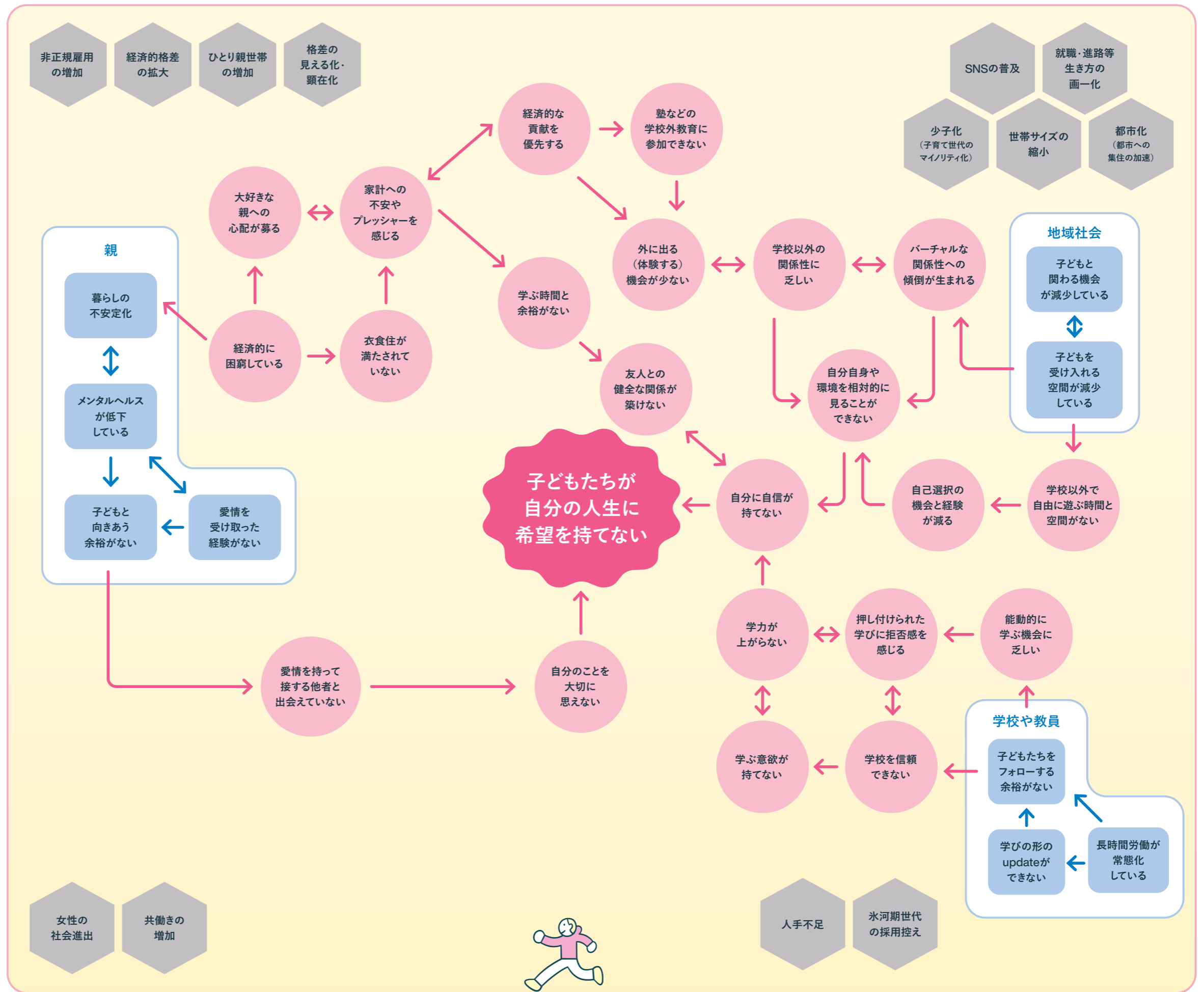
子どもたちを巡る問題構造の整理

子どもとは、日々小さな発見と挑戦を繰り返しながら、未来へと歩み続ける存在です。毎日を一生懸命に生きるその姿には、無限の可能性と輝きが詰まっています。

しかし、本来備えているはずの力を発揮できる状況にない子どもたちが、少なからず存在することも事実です。なかには貧困による教育や体験の格差、自分自身や家族の心身の不調、虐待やネグレクトなど、厳しい環境にある子どもたちも存在します。こうした背景には、子どもたちを巡る社会環境の変化が深く関わっていると考えられます。

私たちは、「子どもたちが自分の人生に希望を持ってない」という状況を、子どもたちを巡る問題構造の「核」として捉えました。

そして、そうした状況がなぜ生まれるのか、その問題構造を1つの図として描くことを試みました。



- 子どもたちを巡る状況
- 親・学校や教員・地域社会を巡る状況
- 関係主体
- 関連する構造的な社会変化



子どもたちの学びや育ちを支える支援者(NPO等)を巡る問題構造の整理

子どもたちの育ちを社会全体で支える。NPO等の支援者は、核家族化がすすみ、地域社会のつながりが薄れゆく私たちの社会において、このことを実現するうえでとても大切な役割を担っています。しかしそうした支援人材・組織は、リソースの不足や活動のジレンマなど、さまざまな課題に日々、直面しています。

ここではNPO等の支援組織が抱える典型的な課題を例示しました。

整理にあたっては、「組織における課題」と「社会の側の課題」の2つに分け、支援組織が実際に現場で直面している課題の全体像を可視化することを試みました。

支援組織が実際に直面している課題は、組織のステージや関わる人材、また活動するエリアの状況によって千差万別です。またここには表現しきれない、ステレオタイプではない課題も存在するものだと思います。

そもそもNPO等の支援組織は、収益性や市場性ではなく、社会的な使命に基づき行動する主体です。さまざまな不足は、目の前の子どもたちに何とか寄り添おうとする姿勢や、リソースの有無にかかわらず、社会課題の解決に向けて先駆的に取り組もうとするからこそ生まれるものとも言えます。そして、そうした自発性や先駆性は、NPO等の支援組織が持つ大きなアドバンテージでもあります。

だからこそ私たちサントリーは、NPO等の支援組織が「らしさ」を失わず、自分たちが思う社会の実現に向きあい続けられる環境をつくること、またそのためにも多様な主体がセクターを超えて協力することが重要だと考えています。



組織における課題

人的資源の不足

専門人材の不足

- スタッフ・ボランティアは活動に献身的に取り組んでいるものの、専門的なスキルを養成・涵養する機会やそのための財源に乏しく、十分な力量形成に至っていない。
- 子ども支援に必要な専門的知見を持つ人材を雇用したり、協力者・アドバイザー役として見つけられていない。あるいは十分にコミュニケーションができていない。

マネジメント人材の不足

- 組織マネジメントの経験がある人材や、そうした能力・知見に長けた人材が確保できていない。
- 代表者と現場スタッフの間に立ち、事業部門の成長やとりまとめを担う中核的人材が不足している。

資金の不足

人と組織の成長を支える資金の不足

- 事業ではなく組織（人材育成や教育、組織基盤）の成長・強化にかけられる資金がない。

ネクストステージへの投資原資の不足

- 次のステージへの飛躍を支える投資的資金やその原資が確保できない。

言語化・発信の不足

言語化・可視化の不足

- 得られた成果や社会的なアウトカムが言語化・可視化できない（そのためのスキルがない、専門人材を頼る資金やネットワークがない、組織にその余裕がない）。

発信の不足

- 日々の活動状況や、生み出した成果を他者に伝えられていない。発信が後回しになってしまう。

組織としてのジレンマ

本質のブレ

- ファンドレイズの必要性から、助成元や寄付者、委託元等、資金提供者や支援者のリクエストにあわせざるを得ない場面が発生する。
- 連携やそのための目線あわせの必要性は感じるものの、先駆性やオリジナリティの摩擦を感じる場面がある。

調整コストによる負担増

- 社会的なインパクトの創出のため、あるいはリソース確保のために多様な主体との連携を試みるが、調整コストが高く、時間的・体力的な消耗を感じる。



社会の側の課題

認知や理解の不足

社会的認知の不足

- 子ども支援の重要性に対し、社会的な認知がなかなかずすまない。
- あるいは総論としては共感が得られるが、個々のイシューに対しては理解がひろがらない。

例1 | 経済的困窮の理解の一方で体験価値の重要性が伝わらない

例2 | 一定以上の年齢の若者に対し、必要以上の自己責任を問う風潮がある

短期的な成果の要求

- 長期的なアプローチが必要な社会課題にもかかわらず、わかりやすい価値発揮や短期的な成果を求められてしまう。

グレーゾーン対応の困難さ

- 対象者が年齢や状況によって線引きされ、グレーゾーンにある要支援者へのサポートが行き届かない。
- あるいはその重要性に気づいても、資金をはじめとするリソースの獲得が難しく、活動が維持できない。

アウトリーチの不足

人員や予算の不足

- 児童相談所やスクールソーシャルワーカーなど、専門機関においても必要なスキルを持つ支援人材の確保が十分でなく、連携がうまくすまない。結果として、真に困難を抱える子どもたちとつながることができない。

支援のハードルの存在

- 孤立家庭やその子どもほど、学校や地域コミュニティとの距離があり、支援者側が状況を把握できない。

地域内の支援リソースの不足

コンテンツと担い手の不足

- 地方部などを中心に、子どものニーズにあわせたコンテンツやサポートプログラムが少ない。
- 子ども支援の必要性についての認識が薄く、その担い手を育む機運が育たない。

担い手としての認識の不足

- 「保護者が担うべき」「専門機関がやるべき」との意識が先立ち、子どもを見守る地域内の協力者がなかなか増えない。また自らも担い手の1人であるという認識が育たれない。

相互連携の不足

つながりの希薄化

- コミュニティのつながりが希薄になり、地域の子どものために対する関心が低下している。

地域内連携や協力体制の不足

- 地域内の連携が薄く、協力関係が築けない。
- その結果、課題が複雑なケースや複数の分野をまたぐケースにスムーズに対応できない。
- 人員配置に余裕がなく、支援者相互の十分なコミュニケーションが取れない。
- 結果として発達段階にあわせた切れ目ない支援が十分に提供できない。

1

「自分がいることで、 誰かを笑顔にできる」と 信じられている

“ありがとう”や“笑顔”には、その人自身の存在を肯定する、魔法の力があります。「自分の小さなアクションが、誰かの笑顔につながった」と感じる瞬間に巡りあうことは、子どもにとって、自分自身を肯定し、他者との関係性を築く喜びを見出す大切な一歩になると考えます。

サントリーができること

私たちは、子どもたちが「自分自身は大切にかけがえない存在だ」と信じられる環境づくりを支えます。そのために、子どもたちを支える大人が、子どもと笑顔で関わるために必要なサポートを提供します。



2 | 私たちが目指す未来

こんな未来をつくりたい ～子どもたちに願う状況・状態～

「子どもたちが自分の人生に希望を持てる社会をつくる」。それが、次世代エンパワメント活動に取り組む私たちサントリーの願いです。

では、「子どもたちが自分の人生に希望を持てる」とは、どんな状況・状態なのでしょう？

私たちはその姿を5つの要素に分けて表現しました。

自分の存在を肯定できること。やってみたい気持ちに基づき、主体的な選択ができること。「らしさ」を大切に、力にできること。応援してくれる他者とのつながりがあること。「なんとかなる」と自分と社会を信じられること――。

こうした状況が、生まれ育つ環境や状態（経済的背景、暮らす場所や地域、性別その他）にかかわらず、全ての子どもたちに行きわたること。それを実現するために、私たち大人が何をすべきかを問い続け、共に考え、努力し続けることが何よりも大切だとサントリーは考えています。



3

「自分らしさ」を 受け入れ、周囲からも 認められている

子どもたちには、1人ひとり固有で、かけがえない“らしさ”があります。それを表現し、誰かに受け止められた経験は、子どもたちの未来を輝かせる力の源になると考えます。

サントリーができること

私たちは、子どもたちが「自分らしさ」を知り、表現できる機会を持つことを応援します。そしてそれを支える大人を増やします。



2

「好き」や「夢中」、 「やってみたい」に出会い、 主体的に選択が できている

子どもたちは本来、世界にワクワクする力や新たな世界を切りひらく能動性を持ちあわせています。

「好き」や「夢中」を尊重することは、子どもたちの主体性を大切にすることを意味します。そのことは、子どもたちが「自分は大切にされている」と実感する、大切な機会になると信じています。

サントリーができること

好きなこと、やりたいことに夢中になれる時間や空間、そして「好き」に出会える機会を、生まれ育った環境や状態にかかわらず、全ての子どもたちに提供したい。私たちは、そのために力を尽くし、多様な取り組みを支えます。

4

理解し応援してくれる、 他者やコミュニティとの つながりがある

子どもたちは、家庭や学校以外のさまざまな集団に触れながら社会を知り、自ら学ぶ力を持っています。子どもにとって大切なことは、その成長を応援し、理解し、応答的に関わる他者と出会うことです。

サントリーができること

私たちは、他者につながる場や機会を、子どもたちに届けることを支えます。そしてそのことは、きっと私たち大人が学び、成長する機会を増やすことにもつながると信じています。

5

「大丈夫、なんとかなる」と 自分と社会を信じられる

毎日の暮らしは、良いことばかりではありません。子どもたちはきっと、時に悲しいことやつらいことに出会うこともあるでしょう。そんなとき、私たち大人ができることは、子どもたちのありのままを受け止め、「自分はひとりじゃない」と思える環境をつくり出すことだと思います。

サントリーができること

私たちは、子どもたちの未来に向かう力を信じます。そして子どもたち自身の成長を支えるために、「大丈夫だよ」と声をかけ、「やってみなはれ」と子どもたちのチャレンジを支えるコミュニティをひろげます。



2 | 私たちが目指す未来

こんな未来をつくりたい ～NPO等の支援者に願う状況・状態～

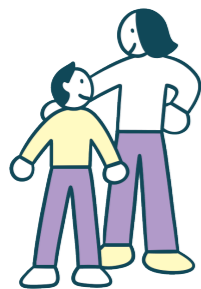
支援におけるスタンス・マインド・ 子どもとの関わり方 編

次世代エンパワメント活動“君は未知数”では、NPO等の支援者へのサポートを通じて、子どもたちの学びや育ちをより良く、より広く支えることを目指しています。

私たちは、私たちサントリーだけでは担えない、「子どもたちの未来に向けたアクション」を、右記に示したスタンスやマインド、子どもたちとの関わり方を持つ支援者と共に実現します。またそうした活動を支え、社会全体にひろげるために、サントリーができることを担います。

大切なことは、「エンパワメント」、すなわち「子どもたちが持つ潜在的な力を信じ、子どもたち自身の能動性の発揮や自己決定を支えること」です。

私たちは、子どもたちとの応答的な関係性を築き、子どもたち自身が自らの翼で未来へ羽ばたくことを支える、NPO等の支援者を応援し、未来を共に作り出します。



2

当事者の意思を尊重し、 長期的な視野で 支えることができる

子どもの気持ちや声は、なかなか社会に届きません。伝えるための十分な言葉や機会をまだ持たないからです。

だからこそ、当事者である子ども一人ひとりの状態やペースを尊重し、その声に応える努力が重要です。そしてそうした子どもたちの声を、社会全体が受け止める必要があります。

サントリーができること

私たちは、NPO等の支援者が、当事者起点のマインドを持ちながら、長期的な視野に基づいて子どもたちと関われるよう、その基盤の整備を支えます。

1

人間の可能性を信じ、 愛情を持って子どもたちと接することができる

「自分はかけがえない存在である」。子どもたち自身がそう感じることができる社会にするためには、子どもを「ひとりの人間」として尊び、愛情を持って関わる大人の存在が欠かせません。子どもたちとつながりを持つNPO等やその活動を支える多様な人々は、その大切なひとりになり得ます。

サントリーができること

私たちは、活動を通じて子どもたちと接するあらゆる人々が、愛情を持って子どもたちと接し、応答的な関わりを築けるよう、そのスキル・マインドの育成を支えます。

3

専門性を発揮し、 必要なタイミングで必要なサポートができる

大人は誰もが子ども時代を経験しています。また自分なりの子育て観を持つ方も多いでしょう。

しかし個々の経験が、全ての子どもに当てはまるわけではありません。だからこそ、謙虚さを持って、子どもの発達や望ましい関わりについて学び、専門性を高めながらサポートすることが大切です。

サントリーができること

私たちは、子どもたちと向きあうNPO等の人材が、必要な専門性について学び、より良いサポートをするための環境づくりを支えます。



4

支援する／されるという 固定的な関係性に囚われず、 支えることができる

成長の途上にある子どもたちとの関係は、常に一定ではありません。また日々の変化や周囲との関係性によっても、子どもとの関わり方は常に変化するものだと思います。

大切なことは、子どもたちの変化を喜び、驚き、そして学びながら、子どもと共に自らが成長していくことではないでしょうか。支援者の変化や成長は、きっと子どもにとっても良い影響を与えるでしょう。そして支援者自身の充実感はきっと、子どもたちを支える周囲の「仲間」を増やすことにつながるでしょう。

サントリーができること

私たちは、子どもを支える人材が、支援する／されるという固定的な関係性に囚われることなく、自ら学び、成長する機会を得ること、そうした場や機会を増やすための取り組みを支えます。

S
strategy

1

長期的なビジョンを持ち、 活動を展開している

子どもたちが抱える課題と、その背景にある社会の構図は、重層的で複雑に関連しあっています。その解決のためには深い考察と強い思いを持ち、長期的な視点のもとに活動を続けることが必要です。

サントリーができること

私たちは、子どもに関わる支援組織が、試行錯誤をしながらも、長期的なビジョンの実現に向けて活動できるよう、その取り組みを腰を据えて支えています。

2 | 私たちが目指す未来

こんな未来をつくりたい ～NPO等の支援者に願う状況・状態～

組織・人・マネジメント 編

NPO等の支援者（支援組織）は、収益性や市場性を第一に置くのではなく、何より社会的な使命に基づき行動する主体です。しかしLP04～05で見てきたように、運営上の課題や、社会の理解の不足に悩む組織も少なくありません。

ここでは戦略（Strategy）・組織（Organization）・協働（Collaboration）の3つの側面から、NPO等の支援者・組織に願う状況・状態を記しました。

これらは、子どもたちの変化や成長を長期的・継続的に支えると共に、その成果を社会全体にひろげ、普遍的な価値として定着させるうえで欠かせない要素です。

私たちサントリーは、この先もNPO等の支援者が直面する現場の状況に向きあい、学びを深めながら、自らの人と組織を次のステージへと引き上げようと努力を続けるNPO等の支援者を支えます。またそれを通じて子どもたちや、子どもたちが暮らす地域社会の継続的な変容を側面から支えます。

そして子どもたちを支える支援者の優しさや愛情、培われたスキルや経験、使命感や情熱が十分に活かされる環境が整うよう、サントリーができる役割を担っていきます。



S
strategy

2

子どもたちを巡る課題を ミクロとマクロの両面から 把握できている

子どもたちの学びと育ちを支えるためには、一人ひとりが抱える課題を理解し、寄り添うことが欠かせません。

同時に課題が生まれる背景に目を向け、予防的な観点からの取り組みをすすめるとともに、問題を構造的に解決できるよう、社会に提案することもまた重要です。

サントリーができること

私たちは、子どもたちが抱える課題と、社会に存在する構造的な課題の両面を理解し、解決に向けて行動する団体が増え、より良い活動ができるよう、必要なサポートを続けていきます。

S
strategy

3

社会を変える シナリオが描けている

子どもたちが抱える課題はとても複雑で、1つの組織が全てを解決することは不可能です。

必要なことは、ありたい姿を描き、強い信念のもと、周囲や社会に働きかけながら、“変える・動かす”エネルギーを持つ主体が増え、互いに連携することです。

サントリーができること

私たちは、子どもたちの意欲や希望・夢を支え、より良い社会づくりを心から願い、そのためのシナリオを他者とも共有し行動するNPO等を応援し、活動を共にしていきます。

O
organization

4

働く人が、 やりがいを持てる

子どもたちと長期的・安定的に関わるためには、働く人がやりがいを持ち活動に向きあえる環境が不可欠です。

また支える側が心身ともに健康で、専門性を発揮できる状況を整えることは、子どもたちのより良い成長にとっても、きわめて重要だと考えます。

サントリーができること

私たちは、スタッフ自身がいきいきと働くことができる環境を整え、自らより良く成長しようと努力し続ける団体に寄り添い、そのプロセスを支えます。

C
collaboration

6

さまざまな関わり方が存在し、 子どもたちの未来を 共に支えるカルチャーがある

関わり方の多様性をつくり出すことは、とても手間のかかることです。なぜならば背景や思いの異なる他者との対話を重ねる粘り強さや、子どもの安全を担保する努力、さらには専門性と市民性のバランスを維持する感覚など、さまざまな力量が求められるからです。

それでもなお、私たちは多様な担い手が参画し、子どもたちに関わることを大切にしたいと考えます。なぜならば、親や兄弟、学校内のコミュニティとは異なる多様な他者と接することが、子どもの可能性をひろげると考えるからです。

サントリーができること

私たちは、子どもの育ちと安全を最優先に考えながら、活動を組織内で閉じるのではなく、多様な他者とのコラボレーションをすすめ、子どもにとって最善の活動を目指す団体を応援します。そしてそうした共創が持続的に実現できるよう、知恵とノウハウの共有や、現場での活動を支えます。

O
organization

5

組織としてのマネジメントが 適切に機能している

長期的・安定的に子どもたちを支えるためには、支える側の組織そのものがレジリエンスを持ち、現場での活動をしなやかに支えられる環境を築く必要があると考えます。

価値観を共有し、メンバーの自主的な成長を支えながら、互いの相互作用も生み出していく。また必要なときには人と組織の大きな挑戦を支えることもできる。そうした人と組織のあり方に触れることは、きっと子どもたちにも良い影響を与えるでしょう。

サントリーができること

私たちは、対話と協力に基づくマネジメントが、子どもたちの未来を支える団体にこそ、必要だと考えます。そしてこれからの組織マネジメントの姿を共に模索し、その変化と成長を支えながら、私たち自身も学び続けます。

C
collaboration

7

地域内のリソースや 他セクターとのつながりを持ち、 効果的に活動できている

私たちの社会には、子どもたちの未来を思い、支えようとする多くの協力者がいます。しかし、それぞれがばらばらであっては、子どもたちの未来を支える時間や空間を、継続的に支えることはできません。

サントリーができること

私たちは、家庭、学校、地域が孤軍奮闘するのではなく、互いの力をつなぎ、子どもたちの学びと育ちを応援する役割を果たす団体・組織を支えます。そして私たち自身もその一員となり、共に子どもたちの未来を応援します。

Theory of Changeの全体像

私たちは何をすべきか？

ここまで、子どもたちやその支援者であるNPO等が抱える課題が何か、また「次世代エンパワメント」という観点から、私たちがその両者に対しどんな状況・状態にあることを願っているかを述べてきました。

ではこうした課題を解決し、目指す未来に向かうために、私たちは何に取り組むべきなのでしょう？

これを明らかにする観点から、私たちはTheory of Change (ToC/変化の理論)を描きました。

ToCとは何か？

Theory of Change (ToC)とは、「目指す未来を実現するために、どのような道すじを辿りながら変革をつくり出すのか、その仮説を包括的に述べたもの」です。

ここでは目指す未来の姿(究極成果)を「子どもたちが自分の人生に希望を持てる社会をつくる」としました。

そして、その未来に至る道すじを、「子どもたち」(図中の右側・ピンク色部分)と「子どもたちの学びや育ちを支えるNPO等の支援者」(図中の左側・黄色部分)の2つの側面から描きました。

また「君は未知数」では、NPO等の支援者との協働による目標達成を重視していることから、「子どもたちを支えるNPO等の支援者」に関わる長期成果を3つの領域に分け、それぞれの途中成果とそれ

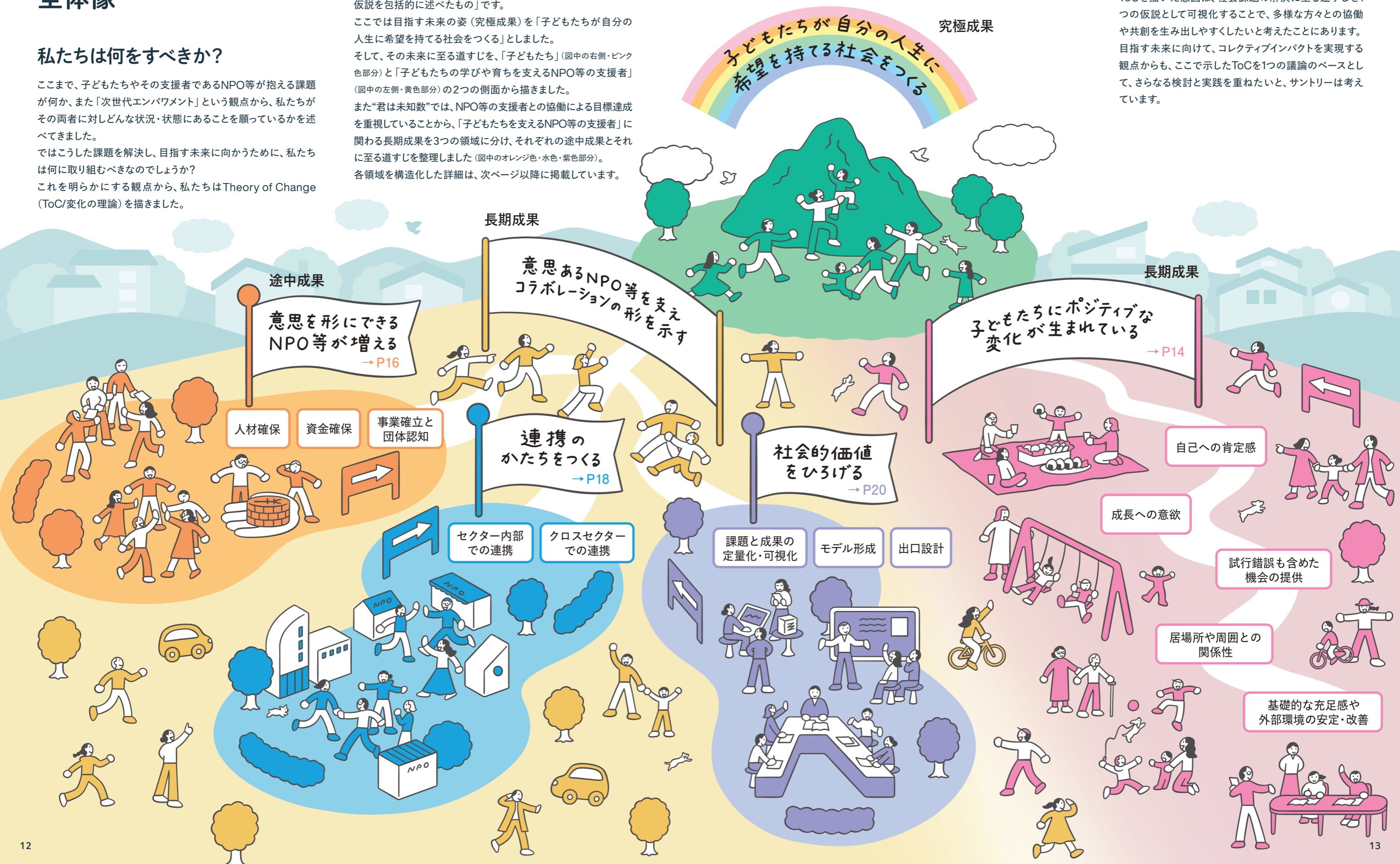
に至る道すじを整理しました(図中のオレンジ色・水色・紫色部分)。

各領域を構造化した詳細は、次ページ以降に掲載しています。

なぜToCを描いたのか？

～目指す未来を実現するために～

ToCを描いた意図は、社会課題の解決に至る道すじを1つの仮説として可視化することで、多様な方々との協働や共創を生み出しやすくしたいと考えたことにあります。目指す未来に向けて、コレクティブインパクトを実現する観点からも、ここで示したToCを1つの議論のベースとして、さらなる検討と実践を重ねたいと、サントリーは考えています。



子どもたちに 向けたアクション

子どもたちにポジティブな変化を生み出すために

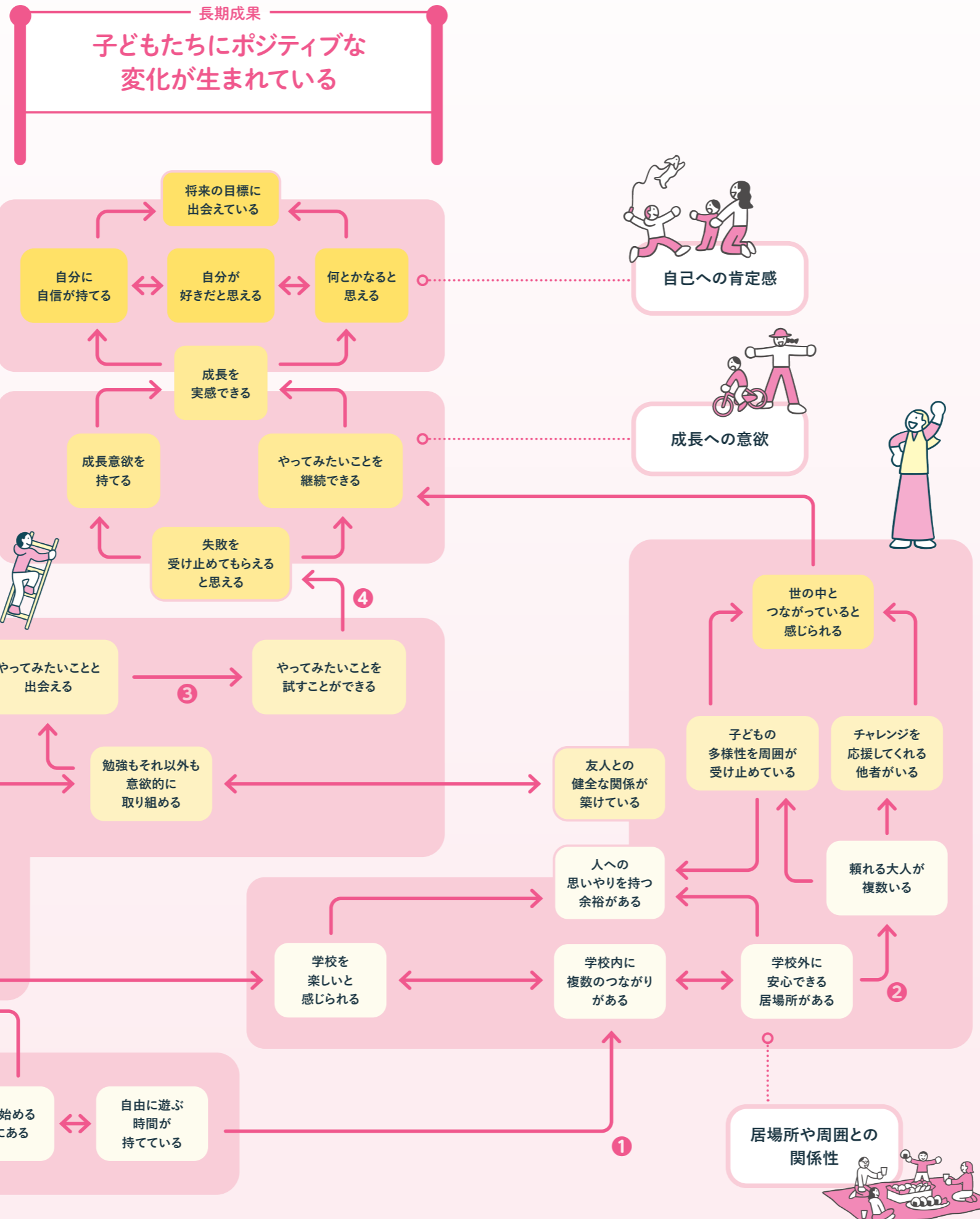
目指す長期成果の1つ目は「子どもたちにポジティブな変化が生まれている」です。

私たちは、子どもたちが未来に希望を持つという、ポジティブな変化を支える要素として、①基礎的な充足感や外部環境の安定・改善②居場所や周囲との関係性③試行錯誤も含めた機会の提供④成長への意欲⑤自己への肯定感という5つの要素を取り上げました。またそれぞれを要素を満たすうえで求められる、各段階での成果を白～黄色のラベルで表しました。

各段階での成果を達成するためには、個別の具体的なアクションが必要です。

ここでは、個別具体的なアクションのうち、「サントリーがサポートしたいこと、できること」をピックアップし、その具体的な内容を右欄に記載しました。

図中の丸囲み数字は、右欄に記した「サントリーとしてのアクション」と対応しています。



サントリーがサポートしたいこと／できること(例)

1
枠に囚われない遊び時間・空間の確保に向けた支援
クラスや学校の枠に囚われず、創造性を発揮しながら、自然発生的に友人とつながる機会をつくる

機会の提供
身体的な体験を伴う空間や

- 子どもたちが、上記に記したつながりが持てるよう、創造性と余白を維持できる場の量的・質的充実を支える。
- 支援においては特に、人間らしさを大切にするサントリーの精神に則り、人と人がつながる機会を重視する。またオンラインの時代だからこそ、何らかの身体的な体験を伴いながら他者と交流する機会の充実を目指す。

2
第三の居場所による多様な関係構築の機会提供
子どもたちが安心して他者とつながれる「第三の居場所」をつくる

第三の居場所の運営支援

- サントリーの持つ人材やネットワークを活かし、子どもたちが地域社会とつながる第三の居場所の運営を支援する。
- その際には、地域のNPO等と連携し専門性と地域性の両軸を備えた場となること、飲食店や取引先等とのつながりや、社員をはじめとする関係者・協力者の熱意と力量を十分に活かすことに留意する。

 例1| 飲食店と協働したこども食堂の事例創出およびノウハウ集約・水平展開に向けた支援
 例2| モデル的意義を持つ「ユースセンター」のサポートおよびノウハウ集約や水平展開に向けた支援

3
やりたいことを実践できる機会づくり
子どもの「やりたい」を尊重し、挑戦できる機会をつくる

「やってみなはれ」と挑戦を後押しする機会の提供

- サントリーが、事業や社会貢献活動を通じて蓄積してきた知見と経験、人材と資産、各種ステークホルダーとのつながりを活かし、経済的あるいは社会的な困難に直面した子どもたちであっても「やってみなはれ」と挑戦を後押しできる具体的な機会の創出を支える。

 例| 子どもたちの自分発見と挑戦を支援する地域協働「殻をやぶれ! わくわくたまごプロジェクト」の立ち上げ支援

4
子どもの「自分発見」を支える他者との出会い
子どもが挑戦を通じ「自分発見」をする機会とそれを支える大人を増やす

支援側人材の量・質両面の充実支援

- 生まれた環境や経済的な状況にかかわらず、子どもたちの「好き」や「やってみよう」という気持ちが尊重され、やりたいことに挑戦できる機会が増えるよう、メンターやサポーターの量・質両面の充実を支える。

 例1| 子ども支援メンター育成プログラムへの社員の受講機会の提供、参加呼びかけ
 例2| ユースワーカーの育成の体系化・オープンソース化に向けた実行支援

NPO等の 支援者に向けた アクション

意思あるNPO等を支えるために
— 意思を形にできるNPO等が増える

目指す長期成果の2つ目は、「意思あるNPO等を支え、コラボレーションの形を示す」です。この長期成果を実現する観点から、私たちは3つの途中成果を掲げました。

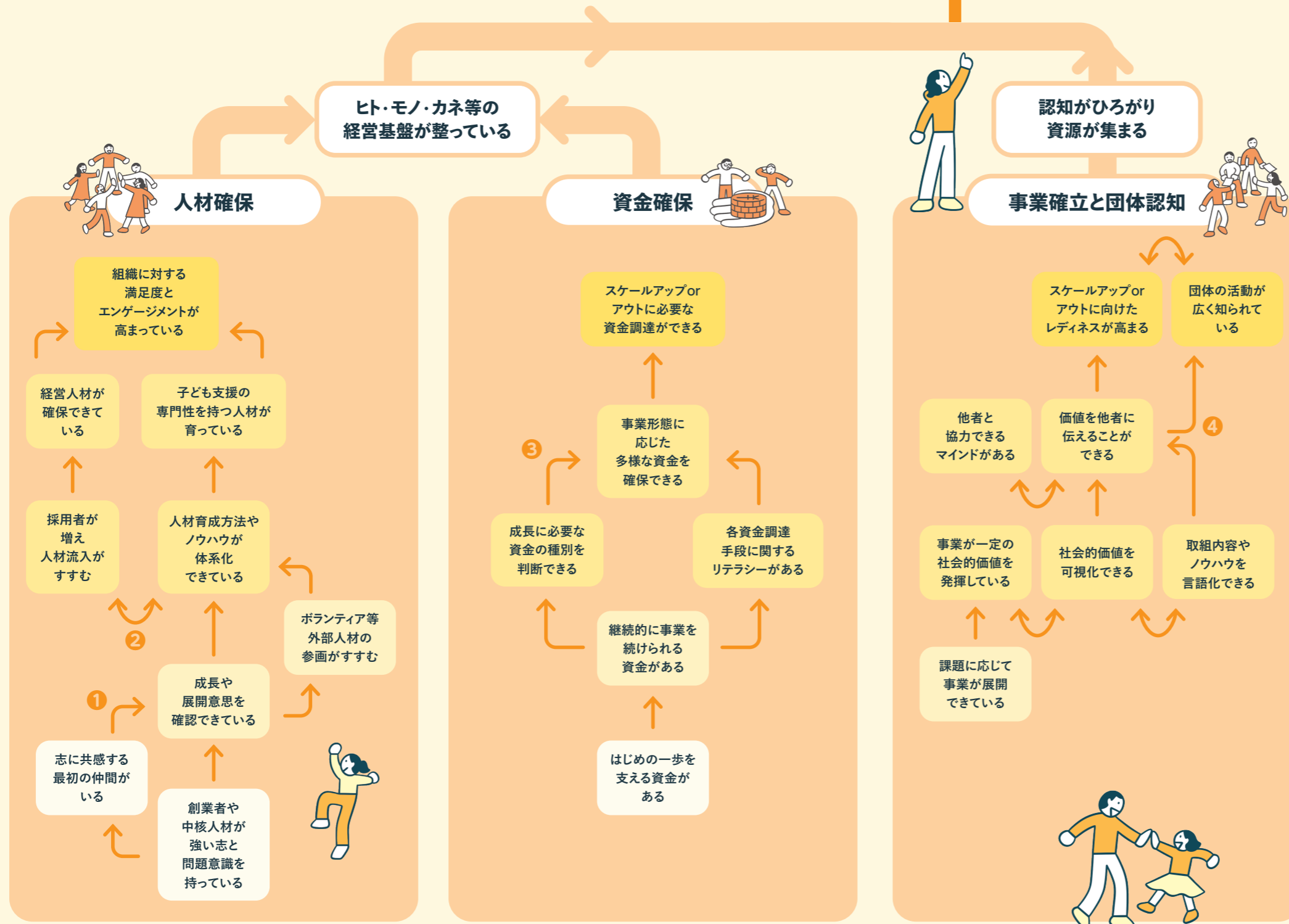
途中成果の1つ目、オレンジ色部分は「意思を形にできるNPO等が増える」です。P04~05で見てきたように、子どもたちに向きあい、その成長を支えるNPO等の支援者は、さまざまな経営課題に日々向きあいながら、活動を続けています。こうした課題を乗り越え、活動を持続的に行うためには、「ヒト・モノ・カネ等の経営基盤が整っている」こと、「(課題と事業に対する)認知がひろがり、資源が集まる」ことが重要です。下図では、そうした状況の実現に向けて必要な個別の成果を、①創業期、②事業確立期、③拡大成長期、④社会変革期の4つのステージに分けて記しました。またこれに向けたサントリーのアクションを右欄に記しました。

社会変革期

拡大成長期

事業確立期

創業期



サントリーがサポートしたいこと/できること(例)

① より良い創業期のための起業家支援

起業家や起業家が事業を始めるごく初期の段階で、その萌芽的成長を支える

- 社会課題の解決にチャレンジする起業家を「やってみなはれ」精神で支える仕組みや仕掛けをつくり出す。
- その際、思いを持って挑戦する人材が相互に研鑽し、より質の高い創業期を過ごせる環境を整える観点から、起業人材支援のプラットフォームに対して資金提供を行う。

② ソーシャルセクターとの人事交流や活動への参加機会の提供

社会課題解決の現場での実践を知り、課題解決の担い手として、マイクロ/マクロの両面から知見を持つ人材を育てる

- 社会課題解決のフロンティアに立つNPO等の行動から、サントリー社員自身が「積極果敢な行動」を学ぶ機会を創出する。
 - 上記の実現のために、社会貢献と人材育成の両面の意義を兼ね備えた派遣先・貢献先を抽出し、複数の手段により人事交流・派遣を行う。
- 例1 | 社会課題を学ぶ社内勉強会の開催
例2 | 社員がNPOから社会課題や取り組みを学ぶオンライン講座の実施
例3 | 短期・単発でのボランティア機会の創出
例4 | 2年程度の出向による長期的な人材派遣

③ 資金提供手段の多様化と適切な選定

規模や手法、期間など、多様な資金提供の手段が生まれ、その情報が適切に発信されている

- 子ども支援に関する資金提供の全体像を俯瞰したうえで、現時点では手薄かつ必要性が高い領域・手段に絞った資金提供を行う。
 - その際には「現場主義」の視点に立ち、団体との対話を重ねながら、持続的かつ効果的な社会課題解決の実現に資する支援を重視する。
- 例1 | 制度の隙間にある困難層やすぐには成果が測りにくい活動等へのサポート
例2 | 大きな社会的インパクトが見込まれる事業への投資的資金の拠出
a: 体験格差解消に向けたプラットフォーム「子ども冒険バンク」の立ち上げと他企業への参加呼びかけ
b: 予防と介入を融合した新しいユースセンターの立ち上げ支援
例3 | 成長過程にある団体の飛躍を支える「サントリー“君は未知数”基金」の設置

④ 活動情報の発信支援

子ども支援に関する各団体の活動が、マス媒体を含めた幅広い手段によって社会に発信されている

- サントリーが有する発信機会や媒体、メディア等を活用し、活動情報の発信サポートを行う。
 - 発信にあたっては、クリエイティブの力を活かし、他企業や一般市民からの認知度向上や、社会課題の理解の深化を支える。
- 例 | 自社ウェブサイトやオウンドメディアを活用したサポート

NPO等の 支援者に向けた アクション

意思あるNPO等を支えるために
— 連携のかたちをつくる

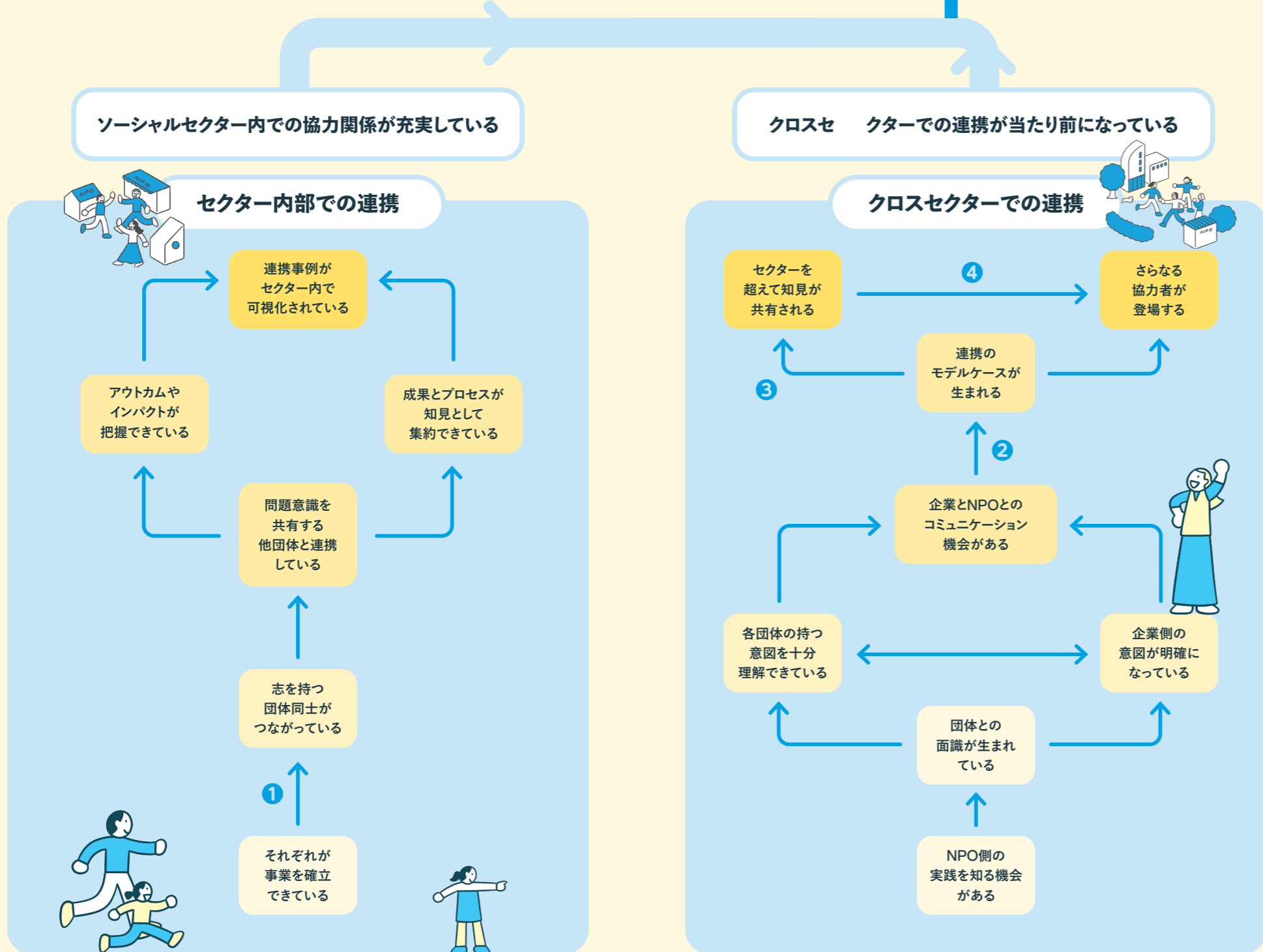
途中成果の2つ目、水色部分は「連携のかたちをつくる」です。
より広く、より多くの子どもの成長を支えるためには、個々の支援者の持続性や価値発揮はもちろんのこと、知見を共有し、支援者相互が協力関係を築くことが重要です。またセクターを超えた協力関係を築くことで、より大きく、本質的な社会的インパクトを、持続性を持ちながら創出する可能性が高まる場面もあるでしょう。
こうした観点から、下図では「ソーシャルセクター内での協力関係が充実している」と、そして「クロスセクターでの連携が当たり前になっている」という2つを、途中成果の実現に至る2つの重要な要素として挙げました。
またこれら2つの要素を実現するために、サントリー自身が取り組むべきこととして、ソーシャルセクター内部の連携交流のサポート（右欄①に該当）と、セクターを超えた連携・交流の具体例の創出やその発信、業種や業態を超えたコーポレートセクターへの呼びかけ（右欄②～④に該当）を挙げました。

拡大・発展

実践・把握

関係構築

萌芽



サントリーがサポートしたいこと／できること(例)

①

団体相互の交流の機会づくり

子ども支援に関わる団体が相互に出会い、交流する機会をつくる

セクターや企業の枠を超えた交流の機会づくり

- 次世代エンパワメントに関する協働先や助成先、あるいはその候補となる母集団の交流や知見共有の機会をつくる。
 - 例1 不採択団体を含む助成（候補）先の交流・学習機会の提供
 - 例2 他企業やグループ会社と連携した知見共有の場への参加・協力、場づくりへのコミットメント

②

クロスセクター連携の具体例の増加

ソーシャルセクターと政府（行政）セクター、企業セクターが連携した、課題解決の具体例をつくる

意思ある団体と連携した先駆的な協働事例の実践

- 未来を切りひらく気概や、挑戦を尊ぶといったサントリーのスタンスと共鳴する子ども支援団体と協力し、モデルとなる協働事例を創出する。
 - 例1 体験格差解消に向けたプラットフォーム「こども冒険バンク」の立ち上げと他企業への参加呼びかけ（再掲）
 - 例2 モデル的意義を持つ「ユースセンター」のサポートおよびノウハウ集約や水平展開に向けた支援（再掲）
 - 例3 飲食店と協力したこども食堂の事例創出およびノウハウ集約・水平展開に向けた支援（再掲）

③

連携事例の成果発信

クロスセクター連携のアウトカムを言語化・可視化し、広く知見として共有する

協働事例のプロセスとアウトカムの把握と発信

- 終了時点のみならず、プロセスも含めた協働事例の発信を行う。
- 発信にあたっては、お客様をはじめとするステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを重ねてきたサントリーの知見を十分に活かし、サポートを行う。
 - 例 自社ウェブサイトやオウンドメディアを活用したサポート（再掲）

④

知見を基にした 協力者拡大に向けた呼びかけ

より広い協力者の参加と協力が得られるよう、クロスセクター連携の成果や知見が、幅広い主体に向けて発信されている

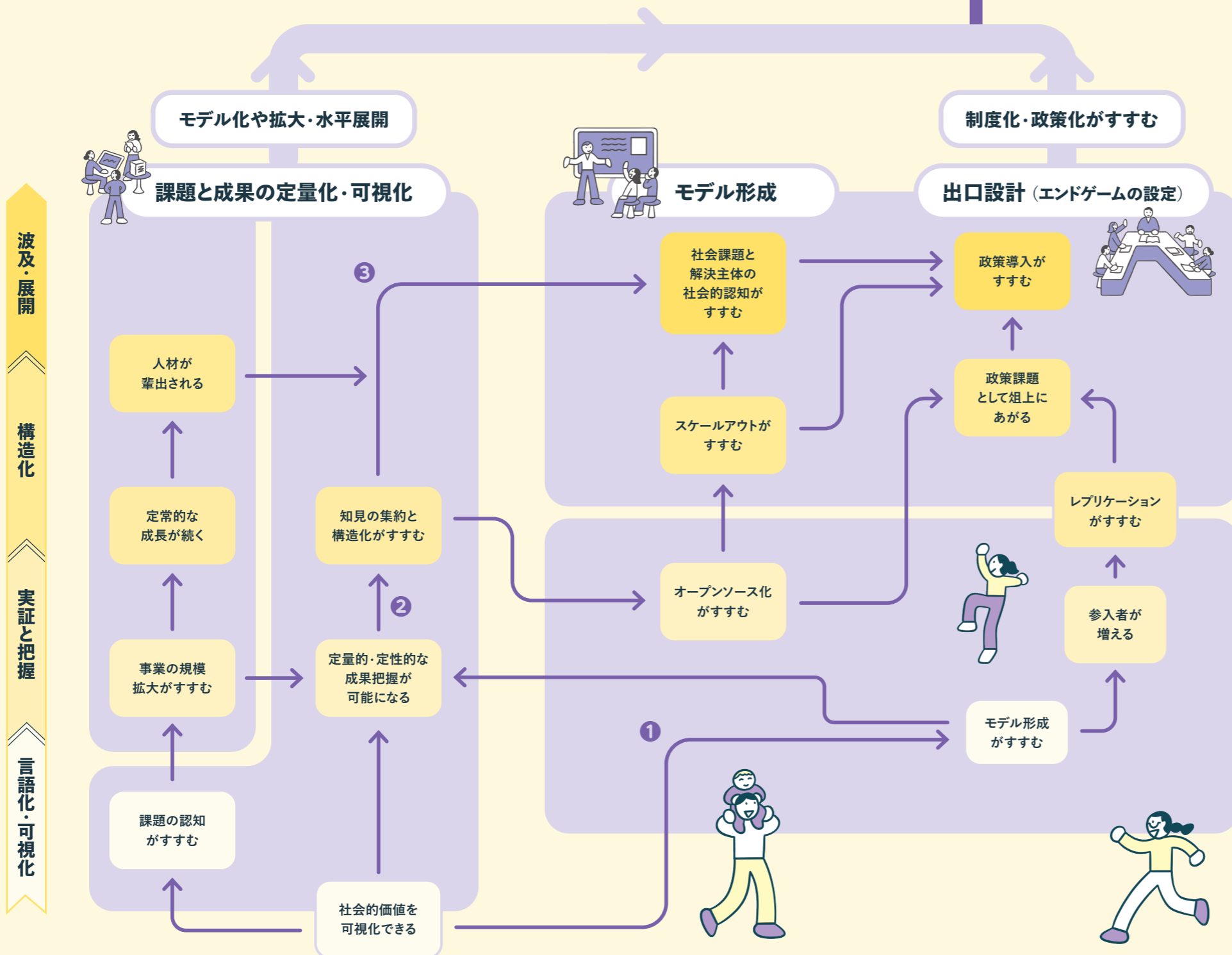
サントリーの連携事例を他企業への呼びかけ

- サントリーが関わるクロスセクター連携事例を活用し、業種や業態にかかわらず、子ども支援団体を支えるコーポレートセクターの担い手が増えるよう、呼びかけを行う。
- これらを通じて本分野における真の課題解決をリードし、セクターや企業の枠を超えて、より幅広い主体が参画できる環境の整備を目指す。

NPO等の 支援者に向けた アクション

意思あるNPO等を支えるために
— 社会的価値をひろげる

途中成果の3つ目、紫色部分は「社会的価値をひろげる」です。
目の前の子どもたちの変化と成長に向きあう貴重な実践には、その一つひとつに揺るぎない価値があります。またそのプロセスには、学ぶべきたくさんエッセンスが存在します。そして実践と学びを足がかりに、事業と社会をどう変容させるか展望を描くことは、今を生きる子どもたちをより良く支えるのみならず、未来世代のエンパワメントを支える礎にもなり得るのだと私たちは考えます。
こうした観点から、下図では「課題と成果の可視化・定量化」をすすめ、「モデル化や拡大・水平展開」の基盤を築くこと、自らの取り組みを顧みながら、「モデル形成」をすすめ、「出口設計」つまりはエンドゲームを設定し、必要に応じた「制度化や政策化」をすすめることを挙げました。
またその実現のために、サントリーは「モデル形成に向けた知見集約」や「データやエビデンスに基づく分析・構造化」を支援すること、そして「成果発信」を通じ課題と解決策に関する社会全体への認知拡大を挙げました。



サントリーがサポートしたいこと/できること(例)

1 モデル形成に向けた知見集約

子ども支援に関する一つひとつの現場での実践を昇華し、モデルとして確立させる

仮説整理のサポート
Theory of Changeや

- 実践を経た知見を「Growing for Good」の精神で社会に活かし、成長しようとするNPO等の支援団体を支える。
- 具体的には、子ども支援に関する実践から得られた知見を昇華し、モデル化を志すNPO等を対象に、Theory of Changeやロジックモデル等の検討や、成長仮説の整理等を積極的に行うよう促すなど、資金面・知見面のサポートを行う。
- これらの取り組みで得られたノウハウを、団体が相互に共有し、より良い知見形成がすすむようサポートを行う。

2 データやエビデンスに基づく分析・構造化

データやエビデンスに基づき課題および解決方法を分析・構造化する

実態把握
長期的な視野に立った

- 自己肯定感や幸福度、社会課題やその克服に向けた取り組み等に関する学術的・実践的な調査を支援、エビデンスと実態に基づいた子ども支援の充実を支える調査研究のコンソーシアムを立ち上げる。
- コンソーシアムの立ち上げにあたっては、他企業はもちろん、国内外の学術機関等に参加を呼びかけ、産官学が協力し、子ども支援に取り組むNPO等との連携ができる体制整備を支援する。

3 成果に関する発信

事業成果について発信を行い、社会全体への認知をひろげる

リサーチ結果の活用とサポート

- 得られた知見やリサーチ結果を活かし、協働先や助成先団体と協力しながら、子どもに関わる課題や解決手法に関する発信機会を拡大する。

用語解説

エンドゲーム	スケールアウト	レプリケーション
NPO等の社会課題解決の担い手が、自身の核となる事業モデルや介入策の有効性を示した後、最終的に社会全体の課題解決にどう寄与するかを示す、志向や選択のパターンを指す。	NPO等の社会課題解決の担い手が、事業や活動を自組織単独で拡大するのではなく、核となる事業モデルや介入策をほかの主体に展開することで、社会的なインパクトの拡大や課題解決のスピードアップを目指すあり方を指す。	もともとは「複製」を意味する。ここでは何らかの社会課題解決に向けた取り組みを、他者が模倣・再現しやすい形にすることで、課題解決の促進を図ることを指す。

本冊子で記した未来、すなわち「子どもたちが自分の人生に希望を持てる社会をつくる」ことは、サントリーだけで実現できるものではありません。

取り組みを、真に実りある成果へとつなげるために、ここで描いた課題の解決、そしてTheory of Changeの実現に向けた道筋を、多くみなさまと共に歩みたいとサントリーは考えます。

そしてそのための対話と協働を、この先も積み重ねてまいります。

発行 サントリーホールディングス株式会社
“君は未知数”運営事務局
https://www.suntory.co.jp/company/csr/kimi_wa_michisu/

発行日 2024年12月25日

デザイン 加藤賢策 / 椋梨あかね (LABORATORIES)
イラスト 佐久間茜
構成・執筆 水谷衣里 (株式会社風とつばさ)
編集 酒井博基 / 平林理奈 (d-land)
印刷・製本 株式会社八紘美術



水と生きる SUNTORY

