

非営利型株式会社 Polaris 7年のあゆみとこれから

＜価値創造のプロセスと組織開発＞

2018年8月20日 Ver.1
非営利型株式会社 Polaris
社会的価値調査チーム
市川望美、山本弥和、野村香奈
小中富菜穂、中野秋穂、有馬美穂

<目次>

はじめに

本冊子を手にとってくださる方へ	2
沿革	3

第1章：価値創造のプロセス

1. 事業分析～経済的価値と社会的価値の視点から	5
-売上比較	
-クライアントから見た Polaris～直接的な成果と間接的な成果～	
-企業価値と社会価値の実現を目指す「フラッグシップ事業」	
-マチアイ	
-セタガヤ庶務部	
-子どものいる暮らしの中ではたらくということを考える座談会	
-共有価値の創造(Creating Shared Value)	
-関わる人たちから見た Polaris の成果～ロジックモデルの分析	
2. Polaris における価値創造のプロセスと連鎖～	17
「3つの輪：文化と戦略を成果につなげるフレームワーク」	

第2章：Polaris 的経営スタイルと組織開発

1. Polaris 的経営スタイルと組織開発のポイント	19
-ミッション、ビジョン	
- Polaris 的経営スタイルが構築されるまで	
- Polaris 的経営スタイル7つのポイント	
2. Polaris キーワードマップ	30
3. Polaris という「シゴト軸のコミュニティ」がもたらすもの	31
～「Polaris と私」座談会から見えた「はたらく」ことへの意識の変化	

第3章：Polaris がうみだす社会的インパクト

おわりに

寛容で創造的な社会に向かって	37
----------------	----

編集後記

Polaris 社会的価値調査チームメンバーより	38
--------------------------	----

はじめに～本冊子を手にとってくださる方へ

本冊子は、非営利型株式会社 Polaris が 2011 年 8 月 20 日に立ち上げたコワーキングスペース “cococi” (ココチ) のオープン 7 周年記念として、立ち上げから今までの成果を「価値創造のプロセスと組織開発」としてまとめたものです。私たちが社会課題にどう向き合い、具体的に何をしてきたのか、いったい何が成し遂げられたのかという点を調査・分析しました。

Polaris は“働きにくさ”という社会課題を解決したいという想いからスタートしています。私たちが解決しなければいけないと思っている課題は、働き方の基本が柔軟でないことや、一人の人生を通してサステイナブルでないことなどがあげられます。一人ひとりがもっと自由に、柔軟にはたらき方や暮らし方を選択できればいい。自由を獲得するためにスキルアップ、キャリアアップを目指したり、それがかなわない人は我慢して受け入れるのではなく、望めば誰もが選べる、変えていけるといふ、寛容で創造的な社会であればいいと思ひ、多様な選択肢を共存させる仕事の仕組みづくりを行ってきました。

「社会課題は、そんなに簡単に解決できない。今ないものをカタチにしようとしているから、分からなくてあたりまえ。やれることは、未来を描きながら今を最適化し続けること、試行錯誤することだけ」と思って走ってきた 7 年間で、ビジネスの視点だけでなく、組織の変化や人の成長といった視点からも振り返りました。今まで仕事をしていなかった人に仕事を配る、研修をする、人手が足りないところに人手を供給する、といった「需要と供給」の関係を越え、新しい価値や多様なはたらき方をともにうみだしていく「協働」の関係となるためにどんなことをしてきたのか、そしてこの先どんなことをしようとしているのか。Polaris の今までとこれからをご覧ください。

多様な人たちと一緒に、“働きにくさ”という課題を解決することは、個人の働き方の問題解決だけでなく、変化を迫られている現代企業や組織が抱える課題の解決や、まったく新しい概念の事業体が生まれることにもつながっていくはずです。

身近な場所で、毎日の暮らしの中で、はたらくための一つの選択肢として Polaris という場を選んでくださっている方には、この冊子はかなり堅苦しく、読みにくいものになるかもしれませんが、「こんな考え方もあるんだね」と受け止めていただけたら幸いです。皆さんの毎日が「社会」につながり、そして「未来」につながっているということ、感謝とともにお伝えしたいのです。

また、「社会課題」や「働き方」に関心がある方には、この冊子の声を通し、集合体としての「子育てママ」ではなく、様々な思いを抱えながら生きる「リアルな存在」として感じていただけたら嬉しいです。

(非営利型株式会社 Polaris 取締役ファウンダー
ソーシャルデザイン事業部統括 市川 望美)

沿革

子育て支援の NPO での活動を重ねてきた創業時の役員、市川望美・大槻昌美・山本弥和が、子育て支援、まちづくりの視点から、母となった女性のキャリアやはたらき方に軸足を移す形で創業しました。Polaris は、自分たちの想いを起点に社会とつながり、社会全体に問いかけていくという「当事者性」を軸とした事業構築を行っています。

2010年12月	内閣府 地域社会雇用創造事業支援案件として採択
2011年8月20日	地域における多様なはたらきかたの拠点として、民家を活用したワークスペース“cococi”立ち上げ（東京都調布市仙川町）
2012年2月27日	非営利型株式会社 Polaris 設立
2012年8月20日	「セタガヤ庶務部」本格始動、説明会スタート
2012年10月	暮らしを価値に変換する「ロコワーキング事業」開始
2013年1月	“暮らす”と“はたらく”が愛着のある場所で繋がるはたらき方を広げるために、ロコワーキング協議会立ち上げ(2015年3月15日 NPO 法人化)
2013年3月	東京都インキュベーション HUB 推進事業受託（創業支援センターTAMA） （事業名「自分らしいはたらき方をデザインするための起業塾」）
2013年9月	林建設(株)との共同事業として、賃貸マンションの空き部屋を活用した Loco-working Space “cococi” @国領立ち上げ（2018年5月クローズ）
2014年8月～	東京都インキュベーション HUB 推進事業受託（創業支援センターTAMA） （事業名「ロコ（地域）・イノベーター養成塾」）
2014年8～12月	文京区ソーシャル・イノベーションプラットフォーム事業で採択され、 「ブンキョー庶務部」立ち上げプロジェクト開始
2015年9月～	東京都インキュベーション HUB 推進事業受託（創業支援センターTAMA） （事業名「おうちから起業」）
2014年10月	西武信用金庫ソーシャルビジネス成長応援融資「CHANGE」採択
2015年3月	地域女性による不動産販売時の情報提供サービス「くらしのくうき」開始
2015年3月15日	地域に根差し活動する事業者と共同出資で合同会社 Loco 共感編集部設立
2015年11月	取締役交代(山本弥和から野澤恵美へ) 山本は出資者として残りながら、 Loco 共感編集部を主業務へ変更
2016年9月29日	(株)リクルートコミュニケーションズ、(株)リクルート住まいカンパニーと 共同開発した地域情報提供サービス「マチアイ」グッドデザイン賞受賞
2016年10月1日	代表取締役交代、フォロワーシップ経営へ移行（市川望美から大槻昌美へ）
2016年11月1日	林建設(株)からの委託事業として、「co-ba chofu」運営業務開始
2017年3月	「マチアイ」グリーン・オーシャン大賞 2017 銀賞受賞 （リクルートコミュニケーションズが表彰企業）
2018年6月1日	林建設(株)より「co-ba chofu」事業移管、Polaris がオーナー企業となる

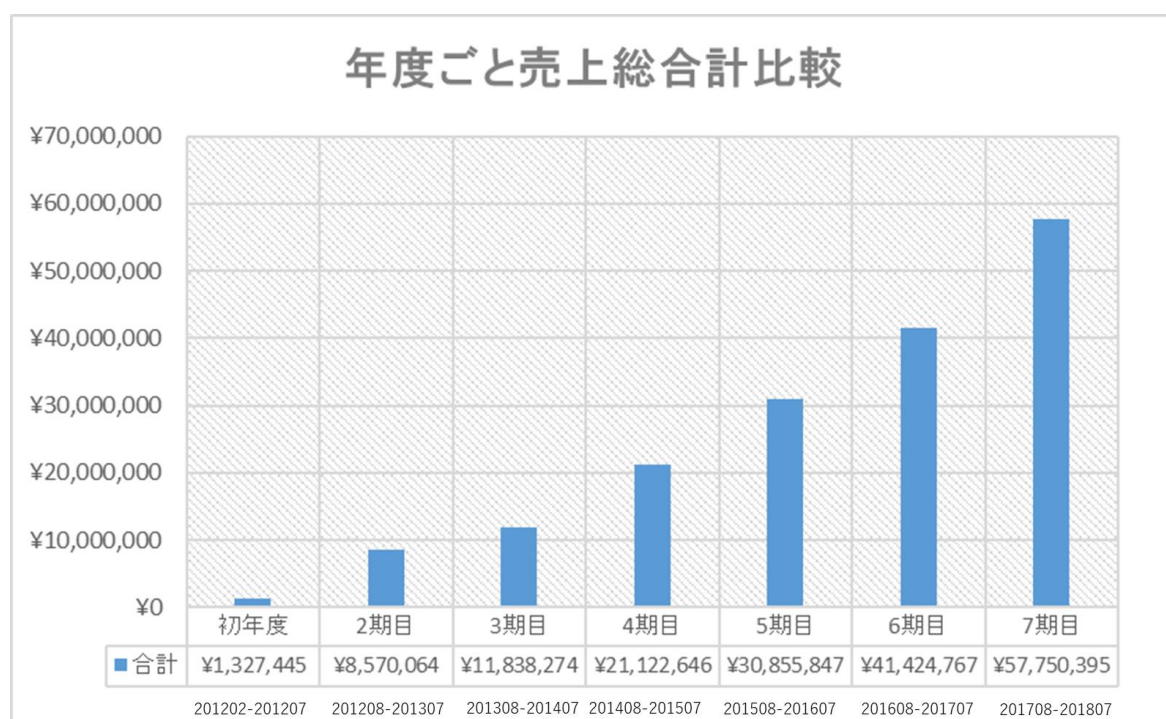
第1章：価値創造のプロセス

創業から7年間のあゆみを、
売上という経済的価値、
事業を通じた社会的価値、
かかわる人たちの変化という
3つの視点を用い、
「価値創造のプロセス」として整理しました。

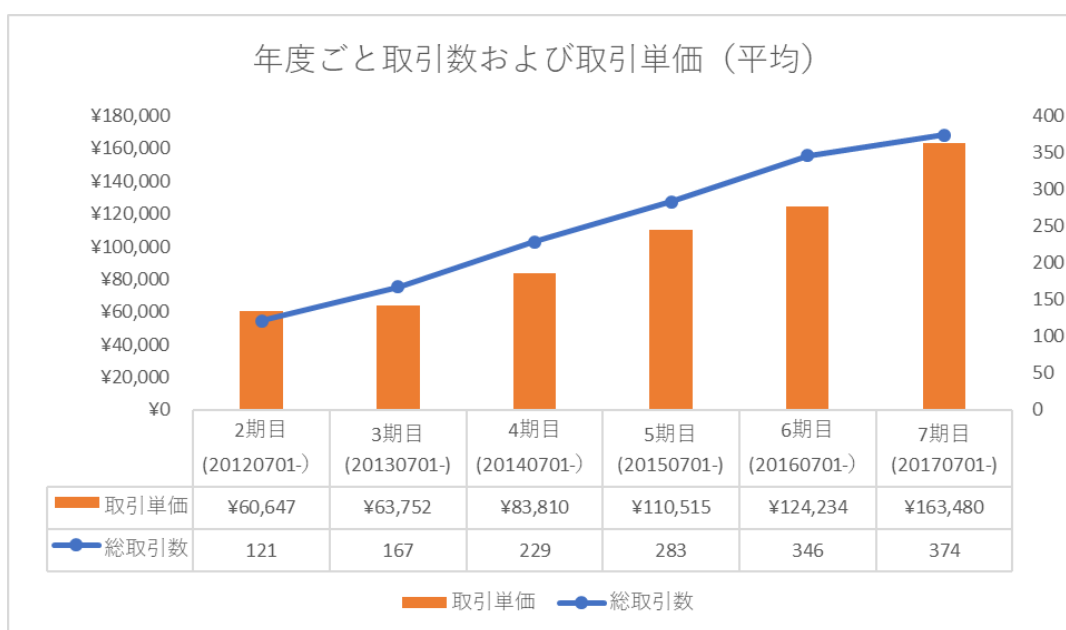
事業分析～経済的価値と社会的価値の視点から

売上比較

売上高・取引先数とも、順調に推移しています。創業当初は、地域の小規模事業者や個人事業主の代行業務からスタートし、すべての案件に役員も関わりながらメニューの整備や料金の改定を重ね、ワークシェアの仕組みづくりに注力をしました。経験値の獲得や業務フローの整備を行い、2年目からは広く「セタガヤ庶務部」の登録メンバーを募集し、多様な経験を持つ人材も集まり、受注できる仕事量や種類の増加につながりました。2012年頃までは、在宅ワーク、比較的安価な労働力として認知されることも多く、思うような費用提示ができなかったこともありましたが、コーディネーターを育成し、業務の切り分け、業務設計への価値を徐々に認めてもらえるようになったことや、市場価格に合わせた受け身の仕事ではなく、自分たちが提供したい価値は何かといったことに立ち返り、新しい価値を創造するための提案へシフトしていくこととなります。また、2014年秋には組織を飛躍させるために、ソーシャルビジネス成長応援融資「CHANGE」(西武信用金庫)にチャレンジしました。1年間の伴走支援を受けながら自分たちの事業に徹底的に向き合い、厳しくも温かなアドバイスによって、役員の交代や大企業との協働強化、人材育成や内部研修への注力などの組織変革に取り組んだ結果が、徐々に成果として現れてきています。

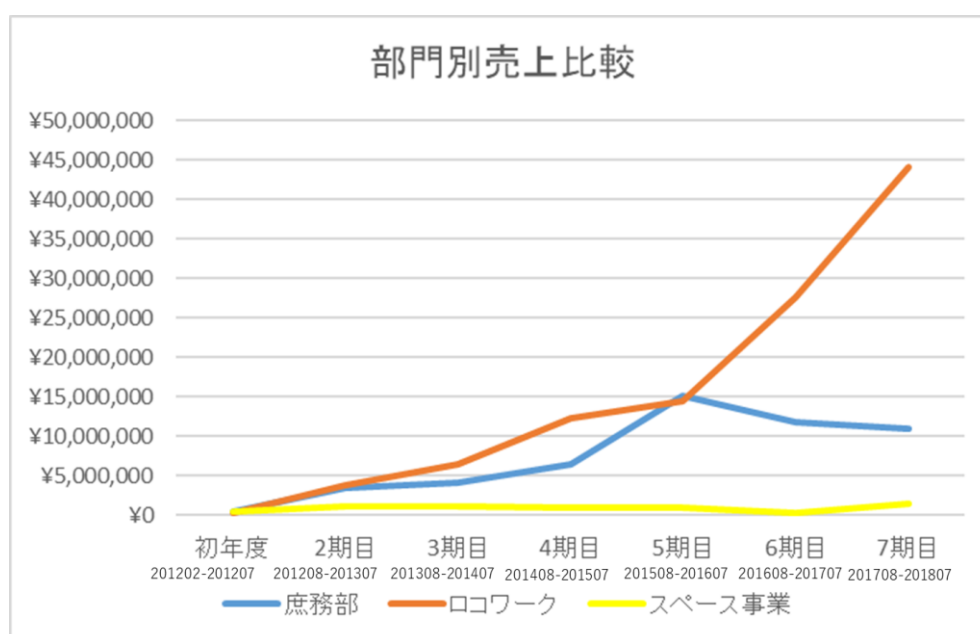


※初年度の事業期間は2012年2月27日～7月31日までの約5か月



主要3事業売上比較と分析

Polaris の主要3事業は、庶務業務などの請負「セタガヤ庶務部」、地域人材と企業による新たなサービス「ロコワーク」、コワーキングスペース運営「スペース事業」であり、年度ごとの比較は以下の通りです。



前年比

	2期目	3期目	4期目	5期目	6期目	7期目
庶務部	687.9%	117.7%	153.8%	237.4%	77.4%	93.1%
ロコワーク	1015.7%	171.0%	190.8%	117.7%	190.0%	159.9%
スペース事業	280.9%	96.0%	89.3%	100.6%	35.5%	389.3%

コワーキングスペース運営からの転換～「セタガヤ庶務部」

創業時はコワーキングスペースの運営を軸に、育児中の女性の地域での起業支援、事業支援を展開していく計画でしたが、子どもの足音や声に対するクレームを受け、積極的に PR できないことの影響もあり、別事業への転換が必要となりました。起業支援は講座や相談事業へ切り替え、もともと起業家の事業支援メニューとして立ち上げる予定だった「セタガヤ庶務部」を早急に立ち上げ、主軸としていく決断をします。

「セタガヤ庶務部」立ち上げ当初は、リソースやスキル不足に悩む地域の事業者の仕事を請けたり、理念に賛同し、切り出せそうな業務を探してくれた事業者の方などに支えられ、小さな業務を重ねながら体制を整備していましたが、2013年1月に(株)リクルートホールディングスが「2013年トレンド予測」の中で「コラボワーク」という言葉とともに Polaris を事例として紹介したことをきっかけに、メディアでの露出や企業からの依頼が増加しました。地域でのつながりや関係性からの依頼ではなく、「潜在的人材」という新しい人材活用の可能性や社会的な意義を模索するための方法論として「セタガヤ庶務部」を活用する企業が増加し、商品開発領域での協働など業務範囲も広がりを見せます。また、自分の地域でも庶務部を立ち上げたいといったニーズも多く、地域活性化や地方創生に関する依頼も増えていきました。思うようにスペース運営ができないという課題からの方向転換でしたが、時代の後押しもあり、想像していたよりずっと速いスピードで「セタガヤ庶務部」は社会で認知されていくこととなります。

スポットからレポート、継続的な役割、新しいチャレンジに向けた外部パートナーへ

着実に業務を遂行することで信頼を獲得し、「セタガヤ庶務部」は少しずつ成長を重ねていきます。稼働する仕事が増えることで登録メンバーも増え、請けられる仕事の幅も広がっていきます。それまでは単発の仕事が中心でしたが、人材の厚みが増すことや経験値の増加によって、事務局業務や定型業務を継続的に行っていく「継続案件」など、ある程度のスキルとチームによる安定稼働が必要となる業務を請けることが可能となりました。これらの業務は、取引単価の向上や持続的な受注につながり、セタガヤ庶務部の売上や稼働メンバーの数、報酬支払額も順調に伸びていきます。また、まず手を組みやすい小さな仕事でトライアルし、その成果を踏まえて業務範囲を広げたり、新しい仕組み作りにチャレンジする「外部パートナー」としての協働も少しずつ増えていきました。

新しい価値の提案～コワーキング事業立ち上げ

順調に成長をする一方、専門性が高いとは言えない業務を中心とした「セタガヤ庶務部」は、収益的な課題もありました。離職による経験やスキルへの不安、時間的な制約などから固定的な役割を担うことに躊躇をする女性たちが小さく仕事を始めるきっかけとしての意義は感じながら、小さな売り上げを積み上げていくやり方では、組織を持続発展させていくことは難しいという危機感がありました。手を動かした人だけに報酬として利益を還元するのではなく、管理業務や事業企画に関わる人たちへの報酬や、研修など投資的な機会を増やすための費用を確保しなければ、この先の組織の成長を支えていけない。そのために、スキルの高い人たちを集め、少数精鋭・専門特化して単価の高い事業モデルへ移行することや、稼働時間を長くする方向へのシフト（つまり、子育ての影響を受けない人材を中心とする）とい

ったアドバイスも受けましたが、私たちは「庶務部」という名前を付けたことにも表れているように、特別なスキルや経験がなくても自分ではたらき方を選べることを目標としているため、「庶務部」のまま維持していくことを決断します。

解決策を探る中で、なぜ私たちがこの事業をやるのかということを経験となく突き付けられましたが、「セタガヤ庶務部」こそが、ミッションの中心であるとの確信を得て、迷いを払拭することができました。「セタガヤ庶務部」を方向転換して大きく稼ぐのではなく、この事業を継続するために、付加価値の高い新たな事業を立ち上げるという方向を選んだことで、取りうる戦略がはっきり見えてきました。背伸びはせず、自然な形で自分たちの強みを発揮できる事業、「普通」の人たちが持つ経験を価値に変える事業を次の柱として育てていく決意を固めます。

現在、Polaris の売上に大きく貢献する、地域情報提供サービス「マチアイ」がその事業の象徴です。「地域住民による地域やくらしの何気ない情報」の価値は、自分たち自身がその恩恵を実感していたため明確に理解していましたが、今までは地域の関係性の中で、無償もしくは極めて安価で流通していた情報です。「その価値を高く評価し、適切な費用を払ってもらう」ために必要なものは何かを考えながら、様々な人にそのアイデアを伝えていくことで、「マチアイ」につながる機会が巡ってきました。価値の本質やビジョンを共有しながら、ビジネスとして成立し、社会からもその価値を認知してもらうために何が必要なのか、パートナーと試行錯誤しながら新規事業は立ち上がっていきました。大手企業と地域の協働モデルとして事業を立ち上げ、ある程度の規模まで育ててきたことは、今後につながる大きな可能性を示しています。

クライアントから見た Polaris～直接的な成果と間接的な成果～

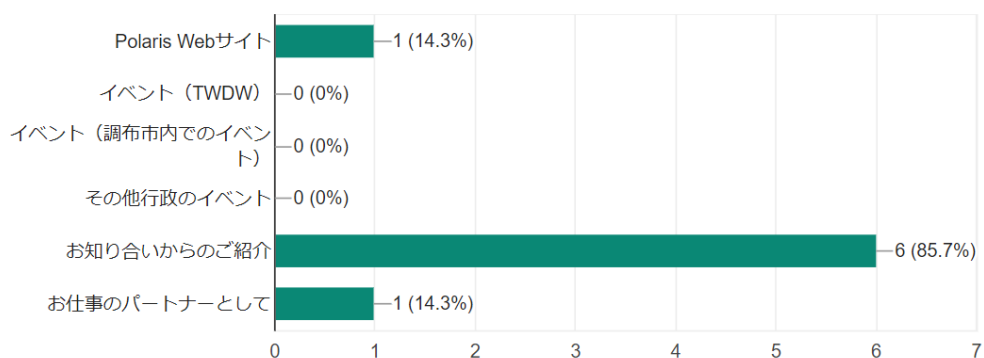
――Polaris が提供する価値について、クライアントはどのように感じているのか。

私たちは、日々の業務を通して様々な機会や気づきを得ています。今回、継続的な業務委託や、当初の依頼内容から広がり複数の業務を委託している（または検討中の）クライアント7社に、業務上の成果についてのアンケートを実施しました。

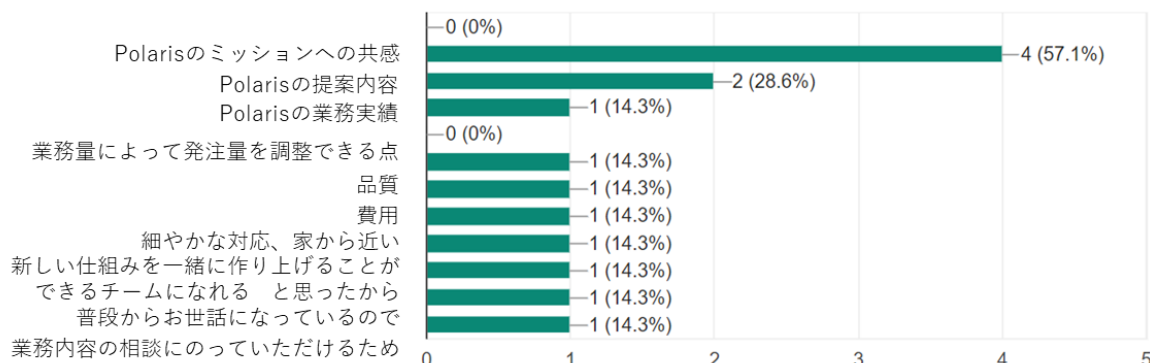
アンケート協力会社

社名	お名前	業種
Feliz	柿本可奈子さん	フェアトレードアクセサリーの製造販売
株式会社HDE	Fさん	情報サービス
株式会社MNH	小澤尚弘さん	地域活性化を目的とした商品の企画・開発・販売
株式会社ツクルバ	永田正明さん	インターネット関連/不動産/広告・デザイン
-	-	マーケティングコミュニケーション
-	Oさん	不動産

Polaris を知った経緯（複数回答可）



取引の決め手となったこと（複数回答可）



業務を依頼するにあたってのきっかけは、信頼を補完するパートナーの存在が大きく、また、ミッションや理念への共感が、長期的な関係性やチャレンジングな事業のパートナーとして選択される大きな後押しとなっています。

依頼時に期待していた成果と想定していなかった成果

～Polaris がクライアントに提供する価値～

Feliez 柿本さん（業種：フェアトレードアクセサリーの製造販売）

依頼時の困りごと

業務を一人でこなせていなかった

依頼時に期待していた成果

業務の軽減

想定していなかった成果

地域の方々と繋がりが出来、当方の存在を知っていただけた

株式会社 HDE Fさん（業種：情報サービス）

- ・依頼時の困りごと
自治体市場の新規開拓におけるテストマーケティング
- ・依頼時に期待していた成果
依頼させていただいた内容を忠実にご実施いただくこと。
- ・想定していなかった成果
当社としても新しい取り組みであったためすべてが手探りの状態からのスタートでしたが、仕事の進め方に関してPolarisさんからもいろいろとご提案いただき、またメンバーの方々が前向きに取り組んでいただけたため、お客様からの印象も良く、後続の活動をスムーズに進めることができました。今後、全国的な展開に向けてどのようにご協業が可能か、引き続きご提案いただければありがたいと考えております。

株式会社 MNH 小澤さん（業種：地域活性化を目的とした商品の企画・開発・販売）

- ・依頼時の困りごと
人材の確保。通常の業者だと売り手、買い手というポジションができ、一緒に相談して作り上げるとか、チームにならない感じ。
- ・依頼時に期待していた成果
仕組み化できて、他社が同様の取り組みができるようになり、その輪が広がること
- ・想定していなかった成果
メンバーに想像以上の能力をもっている方がいっぱいいるということ。そこからあんなことも頼めるかもとか、こちらの勝手な想像が膨らんで、いろいろお願いするケースが増えてきている。

株式会社 ツクルバ 永田さん（業種：インターネット関連/不動産/広告デザイン）

- ・依頼時の困りごと
分譲マンションを新規プロジェクトで販売する際に、地域情報の取得に苦戦していたこと、販売にあたって行いたい各種イベントのノウハウと人手が不足していたこと。
- ・依頼時に期待していた成果
スペック以外の地域情報をお客様に伝えること、入所者同士に緩やかなコミュニティが生まれること。
- ・想定していなかった成果
僕自身も色々とまちのことを教えてもらえたので、魅力を伝えれるように話せているかなと思っています。

マチアイに関わるクライアント（2社）（業種：マーケティングコミュニケーション/不動産）

- ・依頼時の困りごと

地域の魅力をマンションカスタマー・現地販売員へお伝えすることが難しかった。

- ・依頼時に期待していた成果

地域のママとのつながり。ママの気持ちを理解した動きができる点。第三者を導入することで顧客との信頼を築くためのキッカケとしたかった。

- ・想定していなかった成果

個人的に、自分の「子育てと仕事の両立」への価値観の変化。

マチアイでなければ得られなかった地域情報が営業トークとして大変活躍している。

地域との繋がり、仕組みづくり、業務整理、依頼する業務が増える、価値観の変化、地域情報の販売スタッフの知識装着――Polaris は、クライアントの当初の業務ニーズに応えるだけでなく、クライアントが想定していなかった成果を生み出してきました。また、“委託する一される”の関係を越えて、共に作り上げるパートナーとしての価値を感じているクライアントの存在が、Polaris の成長の大きな支えとなっています。

企業価値と社会価値の実現を目指す「フラッグシップ事業」

「フラッグシップ事業」とは、Polaris が目指す「ビジネスにおける関係性を変える」「地域から新しい価値を創出する」「持続可能な事業モデルやビジネス生態系を創る」といった社会価値創造を体現する事業のことです。「マチアイ」「セタガヤ庶務部」「子どものいる暮らしの中ではたらくということを考える座談会」が該当し、各事業の企業価値と社会価値は以下の通り定義できます。

事業・サービス名	事業内容・企業価値	社会価値
マチアイ	新築分譲マンション販売時における地域情報提供サービス。物件やブランドイメージ、周辺環境の魅力を販売視点で伝える「直接訴求」情報に加え、教育や医療、買い物、レジャーなど、 <u>そのまちでの暮らしがイメージできる「共感訴求」情報を住民視点で伝える</u> ことで、引っ越しにまつわる不安を解消し、販売を支援する。地域と企業の協働による新たな販売モデルであり、Polaris は研修や業務支援を行う。	主な担い手は、育児離職した主婦。労働市場において「 <u>キャリアブランク</u> 」と評される主婦歴が長い人ほど <u>地域情報が豊富で貴重な人材</u> となる。スキルアップなどではなく、主婦としての経験を通して業務への貢献が実感できるため、働きがいがあり、自信や自己肯定感がはぐくまれる。また、 <u>地域への愛着も強くなり、自分が選択した暮らしへの満足度や納得度も高まる。</u>
セタガヤ庶務部	組織や個人事業主向け業務請負サービス。データ入力、音声文字起こし、封入・アセンブリー作業といった庶務業務、翻訳や通訳、事務局機能、SNS 運営、経理サポート、マーケティング協力など業務は多岐にわたる。一時的なリソース不足への対応だけでなく、 <u>外部リソースを活用することによる社内業務の見直しや、社員で</u>	クラウド活用を前提に、育児期の女性の暮らしに配慮しながらワークシェアを行う仕組みは、時間や場所の制約や、離職によるスキル・経験の低下によって働くことを躊躇する女性を後押し。 <u>自分のペースで働ける安心感や、多様な業務・チームメンバーから得られる刺激や学びは、ノウハウやス</u>

	なければできない業務への集中、採用リスクへの対応にもつながる。	キルの向上だけでなく、働くことへの意欲を引き出す。
子どものいる暮らしの中ではたらくということを考える座談会	「子育てしながらはたらく」という個人的テーマではなく、「子どものいる暮らしの中ではたらくということ」を社会共通のテーマとして扱う。座談会はワールドカフェスタイルで行われ、①社会②私③社会×私という3つの視点からの対話を行う。多様な人たちの参加を促し、今の社会環境の中で、心地よく暮らし、はたらくために必要なものは何か自由に語り合う場である。座談会の最後には「未来への宣言」を行い、今日得た気づきや想いを行動につなげることを促している。	既存の仕組みに合わせてどう働くのかという視点ではなく、自分が望むはたらき方や暮らし方について自由に発言できるよう設計。異なる立場の人との対話は、固定概念への気づきや、新しい価値観、発想との出会いにつながる。 <u>働く上での課題を個人の問題にせず、社会として考えていく手法は、育児期の女性たちの視点を通して個人の選択に対する社会的圧力の存在や、社会全体の「働きにくさ」の構造を考えるきっかけとなる。</u>

共有価値の創造(Creating Shared Value)

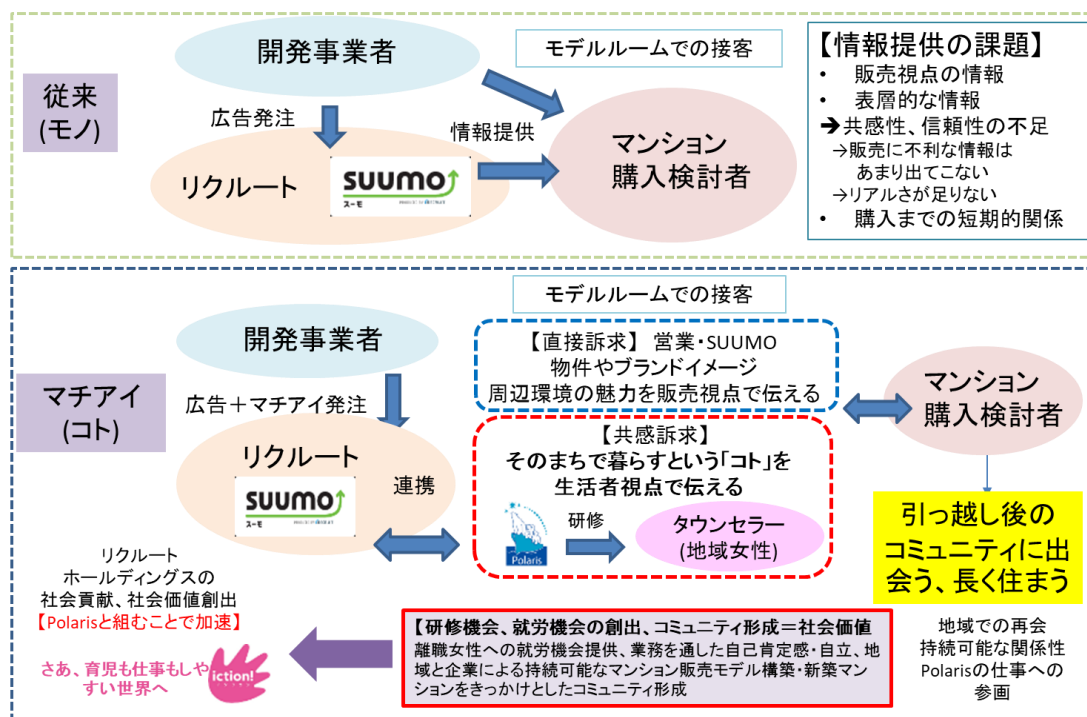
近年、企業価値と社会価値を同時に実現するビジネスを創出することへの注目も高まり、Polarisには社会課題を起点とした発想や新しい地域コミュニティづくりへの寄与も期待されています。

CSV 3つの方向性	企業価値(例)	社会価値(例)
社会課題を解決する製品・サービスの提供	●収益増加	●生活の豊かさ向上 ●社会課題の軽減
バリューチェーンの競争力強化と社会への貢献の両立 (事業プロセスの改善： 効率性・倫理性)	●コスト削減 ●生産性向上 ●付加価値創出 ●価値毀損の回避	●環境負荷の低減 ●社員の健康増進 ●共生社会の進展
事業展開地域での競争基盤強化と地域や社会への貢献の両立	●将来収益増加	●公益の増大 ●経済活性化

出所：日本財団 Social Innovation Forum2016 配布資料を元に Polaris 作成

CSVの視点から「マチアイ」を整理すると、次のように図示できます。

既存の販売モデルとマチアイの比較 (Polaris 作成)



「マチアイ」は、「地域に住む人たちが地域の情報を教えてくれることに加えて、入居検討者は「この人達と暮らしたい」と思える点が優れている」という点が評価され、2016年9月に公益財団法人日本デザイン振興会による「グッドデザイン賞」を受賞。2017年3月には、社会課題起点のビジネス創出事例として認められ、オルタナ社による「グリーン・オーシャン大賞」銀賞も受賞しました。社会課題起点のビジネスとして評価頂けたことは、大きな自信となっています。

関わる人たちから見た Polaris の成果～ロジックモデルの分析

このように、Polaris のフラッグシップ事業は、ビジネスにおける成果と社会への還元両方の視点から設計されていますが、その成果は事業主だけでなく、担い手である女性たちへも還元されています。フラッグシップ事業に参加した人たちに対し、どのような成果を提供しようとしているのか、参加者の声とすり合わせながらロジックモデル(※)として整理しました。

(※) 事業の意図を分かりやすくするため、通常のロジックモデルと異なり、Input ではなく参加者の背景「Background」を採用しました。

【マチアイ】

新築分譲マンションの購入を検討している方向けに、その地域に暮らす住民による地域情報提供の場を設定。情報収集、モデルルームでの接客、資料作成などの業務をメインに、新しい働き方と価値の創造の担い手となり、日々の何気ない暮らしと地域に愛着を持てる事業としてスタート。

ステークホルダー：「タウンセラー」（地域情報提供業務に従事するメンバー）

規模：253名（2018年8月現在）

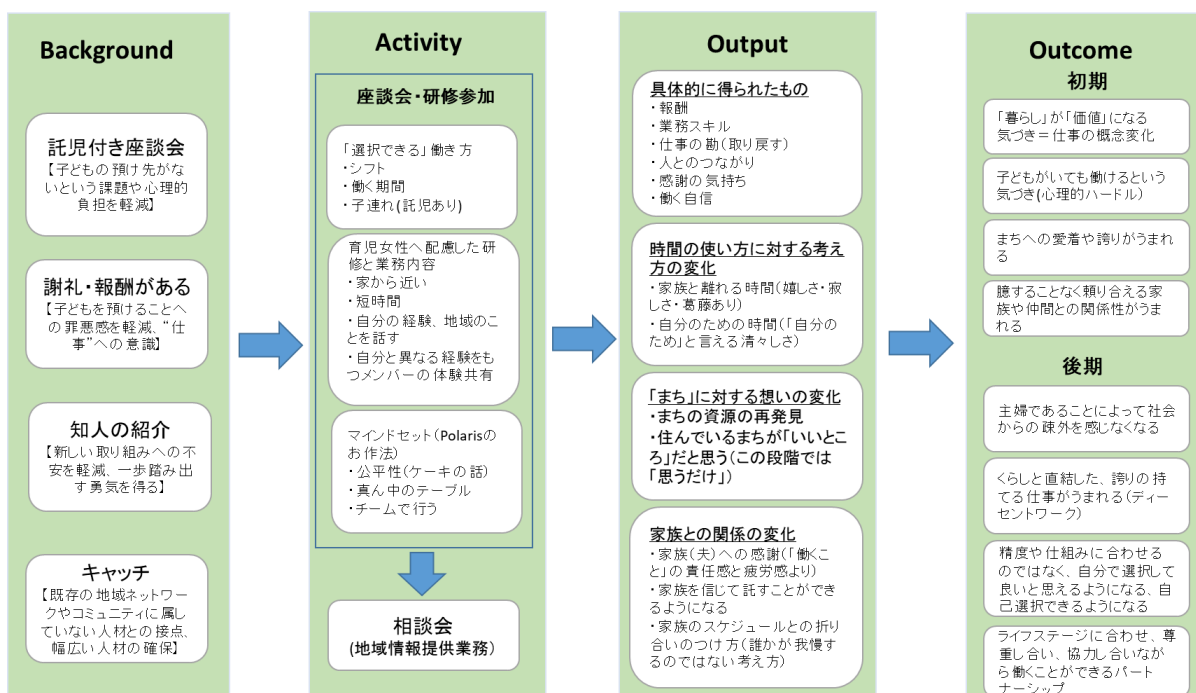
報酬 ※2018年2月（7期目の内最も支払額合計が多かった月）支払対象者計183名の内、

マチアイ単体での支払対象者のみ抜粋

- ・支払額合計 1,135,917円
- ・支払い人数 95名
- ・最多支払額 74,988円
- ・最少支払額 2,100円

キーワード：託児付き、報酬、生活の視点、まちへの愛着、家族との関係性、仕事の概念変化

ロジックモデル



【セタガヤ庶務部】

「離職した女性がいきなり再就職をするのは難しい」。現状の働きにくさに課題を感じ、組織化したのが「セタガヤ庶務部」です。「ゆるやかだけど、本気で働く」、「こちよく暮らし、はたらく」、「仕事や暮らしの中で培った経験やスキルを活かす」を実践している子育て中の女性たちが、チームで業務を請け負っています。

ステークホルダー：「セタガヤ庶務部登録メンバー」（業務請負契約）

規模：357名（2018年8月現在）

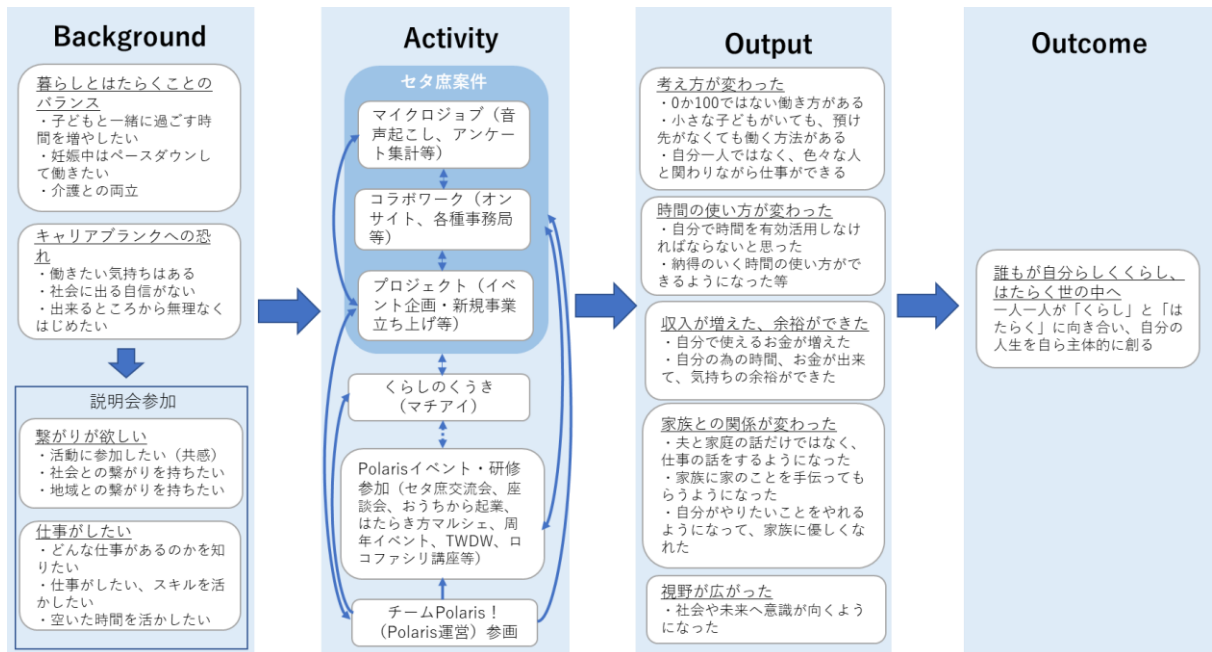
報酬 ※2018年2月（7期目の内最も支払額合計が多かった月）支払対象者計183名の内、

セタガヤ庶務部単体での支払対象者のみ抜粋

- ・支払額合計 2,742,303円
- ・支払い人数 88名
- ・最多支払額 291,817円、最少支払額 500円

キーワード：はたらき方の仕組みを変えることでやれる人が増える、小さくできる、自分で選べる、チーム、自信を得る、色々な仕事に出会う、はたらき方・暮らし方もシェアする

ロジックモデル



【子どものいる暮らしの中ではたらくということを考える座談会】

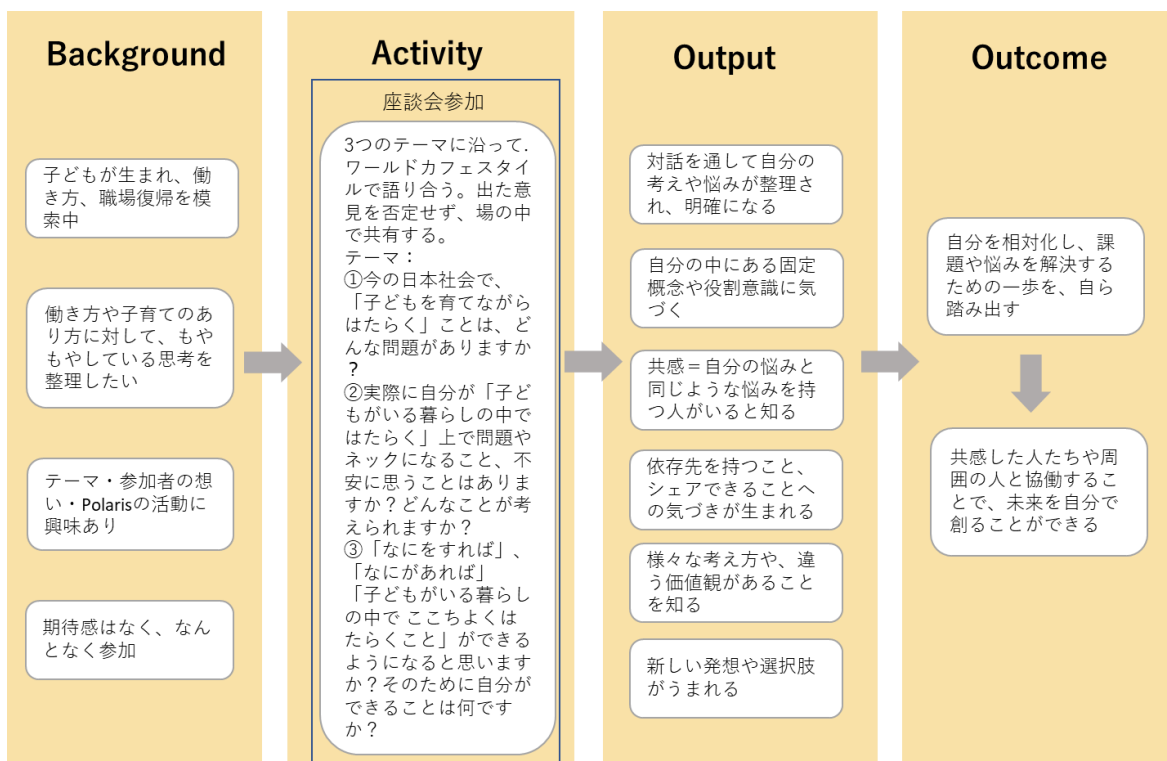
様々な立場の人が集まり、改めてライフステージごとの自分らしい暮らし方やはたらき方について、ワールドカフェスタイルで語り合う場です。100人100通りの感じ方や考え方があっても、一つの答えをだすのではなく、「心地よく暮らし、はたらくたい」という一つの問いを共有し、多様な答えが共存できる方法を、参加者全員で考えていきます。

ステークホルダー：座談会参加者

規模：244名（2018年6月時点）

キーワード：自分に出会う、他者に出会う、はたらくことに関する不安や課題を明確にする、多様な価値観に触れる、仕事やはたらく事のイメージを刷新する、語り得ぬ言葉を語る

ロジックモデル

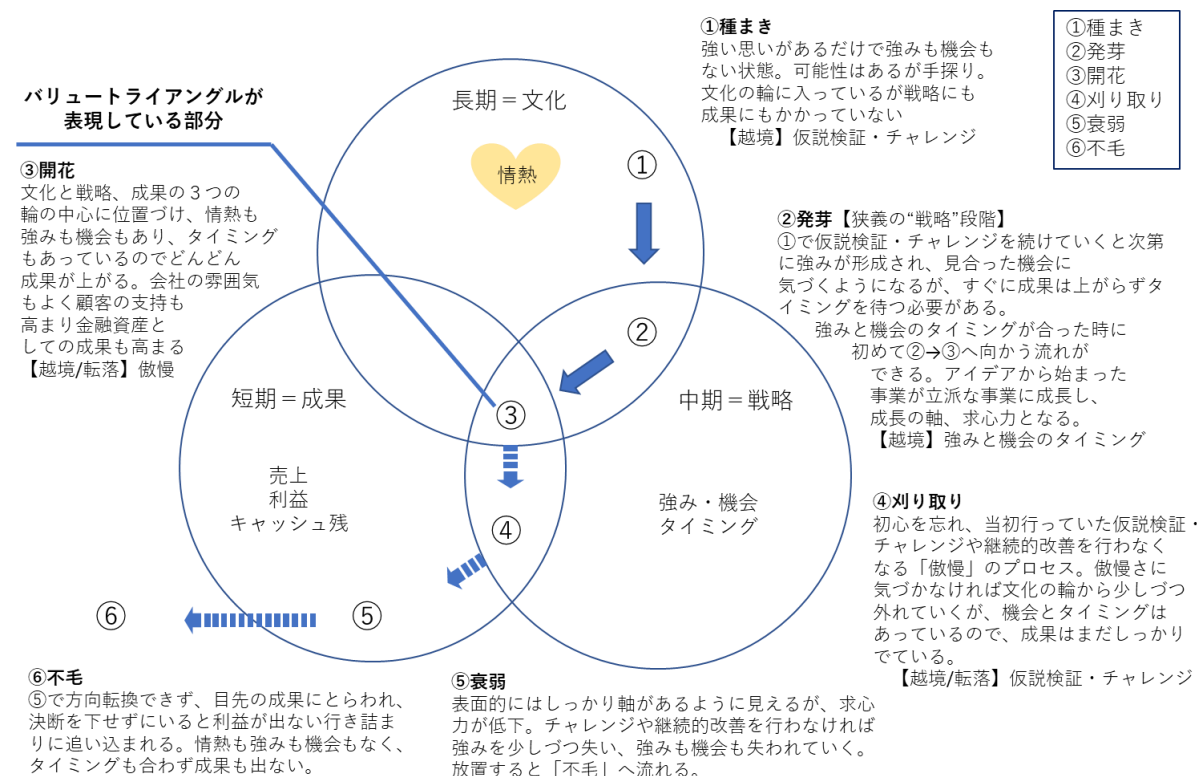


Polaris における価値創造のプロセスと連鎖

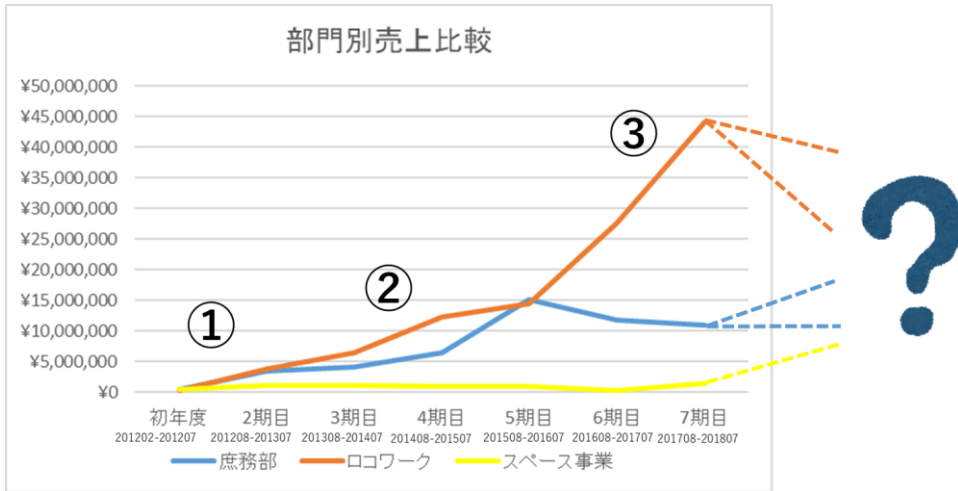
『文化と戦略を成果につなげるフレームワーク「3つの輪」』を用いて、Polaris の7年間を分析すると、今は③の状態にあると言えます。想いを支援してもらった形で事業をスタートし、セタガヤ庶務部での小さな試行錯誤を重ねていく中で少しずつ自分たちらしい事業を磨き (①)、チャンスを与える多くの人たちや「働き方改革」など既存の働き方に対する新たな動きや企業価値と社会価値の実現への意欲といった追い風を受け (②)、一つの達成の段階にきているのが、7期目に感じていることです。

ですが、楽観的にこの状態をとらえているわけではありません。この状態を維持できるのか、刈り取りから衰弱、不毛へと進んでいってしまうのかという分岐点に差し掛かっているという実感もあります。現在売上および収益を支えるロコワーク事業は、総売上の76%を占め、その大部分は「マチアイ」というサービスによるものです。「マチアイ」はスケールの段階から2年が経過し、事業をよりコンパクトに進めていく方向で動いており、Polaris 以外の事業者の参入も進んでいるため、今まで通りに進んでいくと楽観視することはできません。事業価値を再編集しながら、新規事業を構築したり、ここ数年、売り上げという面からは下降傾向にある「セタガヤ庶務部」の価値を問い直し、まだ届け切れていない方に伝える努力を重ねていく必要があります。

文化と戦略を成果につなげるフレームワーク「3つの輪」



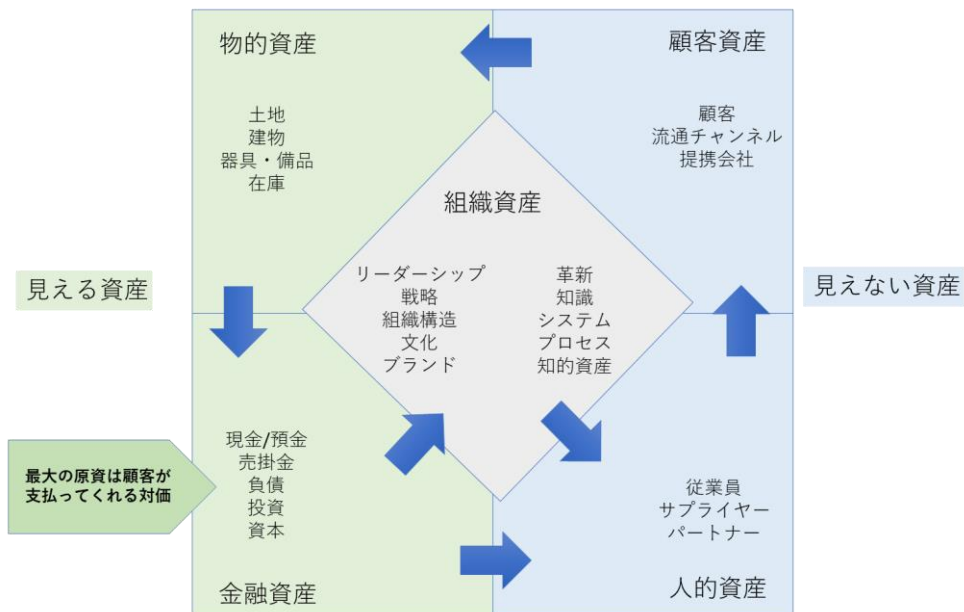
出所 三富 正博(2017)『「見えない資産」経営—企業価値と利益の源泉』を参考に Polaris 作成



明るい兆し

売上分析からは、大きなリスクをはらんでいるように見えますが、明るい兆しもあります。Polaris という組織がもつ一番大きな資源は、社会課題起点のミッションに賛同する多様なメンバーによる組織文化であり、常に変化し続ける組織運営のシステムです。近年 Polaris という組織の運営に関わる人材は増加し、関わり方も多様化しています。1事業に集中するリスクを取りながら、集中して得た経験や利益を原資に、多様な人材がより対等に関わり合い、組織と自分自身の成長にコミットする基盤づくりを行ってきた成果が、いま形になりつつあります。

見える資産と見えない資産、5つの資産と価値創造プロセスにおける各部門の連動



出所 三富 正博(2017)『「見えない資産」経営—企業価値と利益の源泉』を参考に Polaris 作成

第2章：Polaris 的経営スタイルと組織開発

「Polaris という組織」も
この7年で生み出された大きな成果です。

創業以来、既存の仕組みにとらわれることなく、
多様で柔軟な選択を行えるような組織基盤と
文化づくりに取り組んできました。

この章では、Polaris 的な経営スタイルと
組織開発のポイントを整理します。

Polaris 的経営スタイルと組織開発のポイント

望む働き方が既存の仕組みに合わなかったり、子育てを楽しむために一時的にはたらく事から離れた女性たちを主な対象としている Polaris は、既存の枠を越える「新しい選択肢」をうみだし、「心地よく暮らし、はたらく」ための仕組み作りを行っています。多様な価値観が共存できること、しかし、「仕事」としてきちんと成果を上げ、持続可能な組織として成長していくために取り組んできたことが、7年たって「経営スタイル」や「文化」として定着してきました。ここでは、Polaris 的な経営スタイルや組織開発のポイントを整理します。

【ミッション】

「未来におけるあたりまえのはたらきかた」をつくる

【ビジョン】

心地よく暮らし、心地よくはたらく

Polaris は、今のはたらきかたの仕組みの中でどうはたらくのかといった視点ではなく、また、一部の人間たちによる特別なはたらきかたでもなく、人を選ばない、誰にでも選択できるという意味で「あたりまえ」という言葉を使っています。今はまだあたりまえとは言えないかもしれないけれど、未来には「あたりまえ」にしたいというのがミッションに込めた想いです。そして、「あたりまえ」にしたいことは、「心地よく暮らし、心地よくはたらく」ことを、誰もが選べるようにすることです。正しいか間違っているかではなく、心地よいか悪いかといった感覚を軸にすることは、既存の仕組みや固定概念から自由になり、自分が本当に望む選択は何か考えるきっかけとなります。置かれた環境や能力によって選択肢が決まってしまうのではなく、それぞれが望む、多様で柔軟なはたらきかたや暮らし方を実現するためのプラットフォームとして、Polaris という組織をとらえています。また、「あたりまえ」とするためには、量的な拡大も必要不可欠なので、身近な地域に軸足を置きながらも「スケール志向」であることは Polaris の大きな特徴と言えます。

Polaris 的経営スタイルが構築されるまで

創業時は、まだ経営や組織というものがどういうものか分からないまま、目の前で起きる出来事に向き合ってきましたが、自分たちらしい経営の方針や組織の形が不明瞭だと、関わる人たちの中にある様々な「組織とはこういうものだ」という自己定義に引っ張られ、組織は混乱し続けるということに気が付きました。「ミッションに根差した組織の形や経営のスタイル」を明確にし、そこに賛同してくれる人たちと一緒に経営スタイルや組織を一緒に創りあげていこうと考え始めたのは、2013年頃からです。

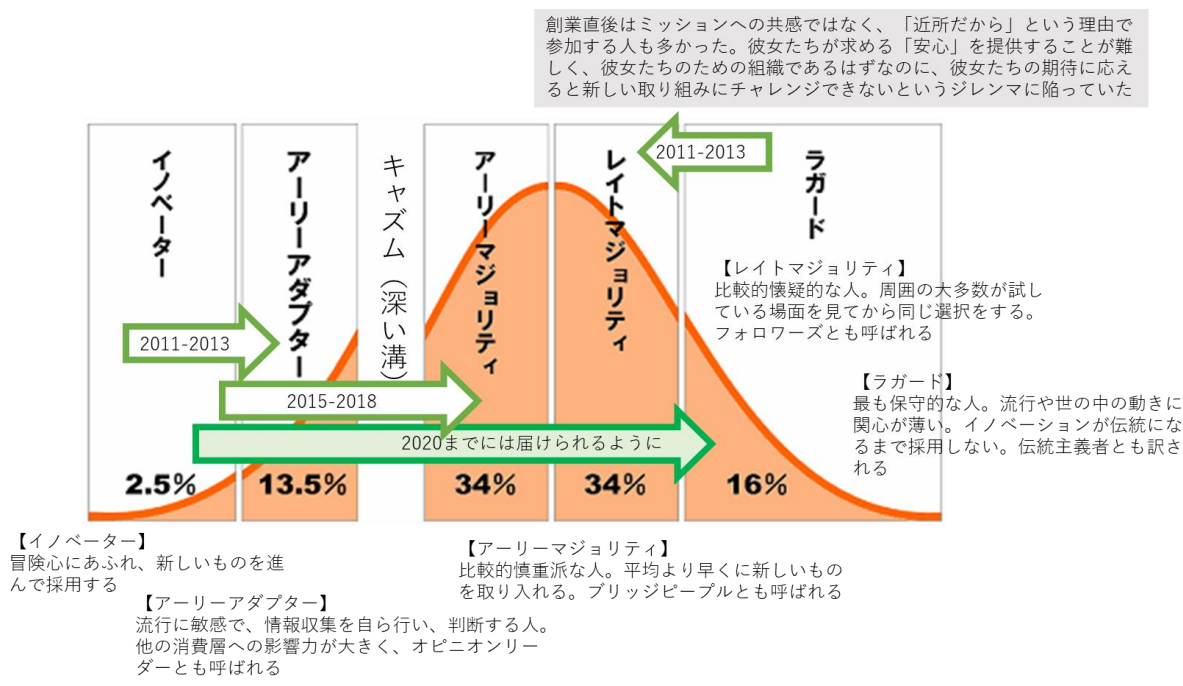
創業からの組織の変遷を振り返ると、今は「シーズン5」に差し掛かる段階です。過去の大きな決断2つを軸に、経営や組織の考え方がどのように変わったのかを整理します。

創業からの組織の変遷：2018年 Polaris 夏合宿資料より

1.0(2010-2011) 創業期	「のぞみさんのお手伝い」からの脱却 ジブンゴトでかかわってもらう為に。	
2.0(2012) 場の雰囲気づくり期	「Polarisは誰の顔をみているんだろう」 「普通の会社」ってなに？	選択1
3.0(2013-2014) 組織化、事業化模索期	「ママコワーキング」を越えていく 「組織」って？自分たち起点の事業をどう創る？	選択2
4.0(2015-2017) 経営スタイル確立期	役員交代→フォロワーシップ経営へ 自立したメンバーとの多様なかわり方模索 プロジェクト型の事業推進	
5.0(2018-) より対等な人と組織の関係性、より自由なビジネス生態づくりへ		

選択1：人を選ぶ～「待たない、けど、決して見捨てない。」

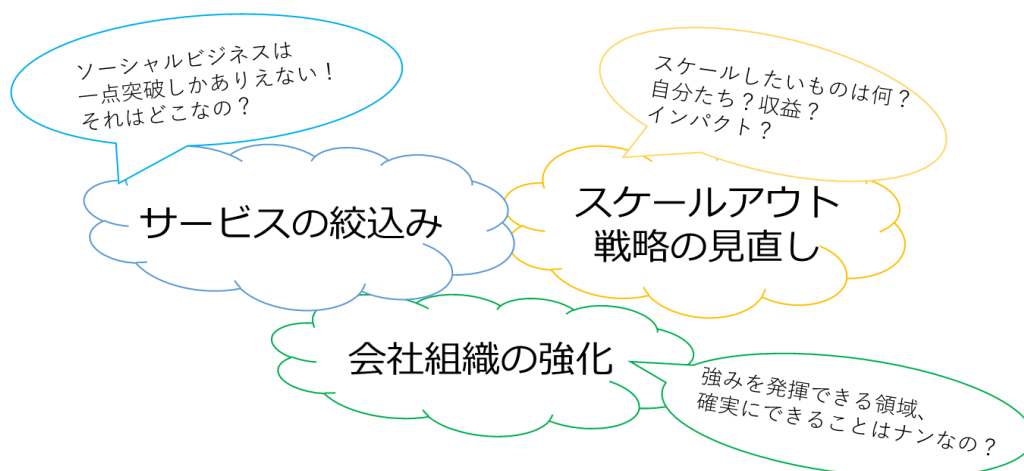
人を選ぶということは、「選ばない人がいる」ということです。不確実な未来よりも目の前の自分の生活を大切にしたい人たちにとって、Polarisが求めるものは重く、この決断により離れる人も出ました。ですが、まず組織をしっかり立ち上がることが重要だと考え、そう遠くない未来に必ず安心して関わってもらえるような組織になると決めました。「キャズム理論」（アメリカのマーケティングコンサルタントムーアが1991年に提唱）にもその考えを後押しされました。いつか「あたりまえ」にするためには、まず深い溝を越える力を蓄えなくてははいけない。Polarisがよく使う「待たない、けど、決して見捨てない」という言葉はその想いを忘れないようにしながら、決断を見誤らないようにするためのものです。



選択2：事業を絞り込む

2014年秋、ソーシャルビジネス成長応援融資「CHANGE」の伴走支援を受けていく中で「経営」について深く再考することになりました。外部アドバイザーを招き「Virtual Board Meeting (VBM)」という仮想役員会を開催した折に投げかけられた問いはかなり厳しいものでしたが、迷いを断ち切り、前に進むことだけを考えられるようになった重要な出来事でした。その時いただいた問い、そのために何をすべきか考えた内容は以下のようなものです。

VBMでもらった問い



問いへの答え

(答1) 組織の再編

ミッションドリブンな組織へ移行するために、ミッションとやっていることを一致した組織に再編する。事業部を分けることでより伝えやすく。両方があることが存在意義であり企業価値である。両立を目指すパートナーと「新規事業開発」「オープンイノベーション」に取り組む

(答2) スケールさせたいのは「インパクト」

自分組織を大きくするのではなく、意義や意味を広く伝えたい。そのための評価軸をまとめ、スケールさせる。「ソーシャル・フランチャイズ」の展開も事業だけではなく、意味と意義をセットにしていき、コレクティブ&ソーシャルインパクトの測定に取り組む。

(答3) サービスの絞り込みと資源の集中投下

庶務部は必要不可欠だが、そのためにも収益性の高い「くらしのくうき」(マチアイなど)と共創マーケティング(CSV)に資源を集中投下。あわせて事業拡大を支える人材の育成も必須切り出した業務の請負ではない、フリーランス的かかわりや、専門性をもって事業を推進するファシリテーター、コーディネーターを育成していく。事業を広げる営業やパートナーも必要不可欠。協働を前提としたスケールモデルを構築する。

今後3年間何をするか

① 組織基盤の強化

- ✓ 事業部の編成
- ✓ より多様で柔軟な組織づくり&コアメンバー+コーディネーター、ファシリテータの育成により、事業へ高いコミットをする人材を増やす
- ✓ 一生顧問ほか、外部パートナーとの経営戦略における連携強化

② 財務体質の強化

- ✓ 月次の売り上げ管理、予算管理の徹底
- ✓ 資金計画~500万円の融資へのチャレンジ

③ 事業の絞り込み、ビジネスモデルの構築

- ✓ 不動産領域~暮らしの視点
- ✓ 共創マーケティング~ユーザーの視点
- ✓ 「地域」へのコミット

④ マネジメントサイクルをつくる

- ✓ 年2回のVBM開催
- ✓ 経営陣のマネジメント合宿（1日集中）
- ✓ スタッフの定期ミーティング（毎月のcococi会議と年2回の合宿）



Polarisらしい経営スタイル、マネジメントサイクルを共に創り上げていく

この流れを受け、融資で得た資金を最大限に活用し、2015年秋からは積極的に事業化、組織基盤整備、人材育成に集中していくこととなります。従来より高いコミットと専門性を持つメンバーの参画に後押しされるように、「未来のPolarisを支える仕組みづくり」が進行し、時にぶつかり合いながらも、Polarisらしい経営スタイルを形にしていきました。

その際最も重要視したことは、組織と個人の成長に相互でコミットすること、そのために経営状況を透明化し主体的にマネジメントに関われる体制をつくること、年間を通じたマネジメントサイクルをつくり組織にリズム感をうみだすことです。

今では毎年恒例となっている「子連れ合宿」も、この頃から参加者が多様化しました。「子連れ合宿」は、時間と場所の制約が多く、対面でじっくり話をする機会が持ちにくい育児中の女性たちが子どもと一緒に宿泊し、朝から夜まで経営やマネジメントについて対話する貴重な時間となっています。業務に関する確認だけではなく、なぜそうなのか、なぜやるのかといった背景を共有しながら意見を出し合う事は、納得度や満足度を飛躍的に高めてくれました。また、この合宿は子どもたちにも好影響があります。異年齢で長い時間共に過ごすことで、普段とは違うコミュニケーションや遊び方を体験でき、子ども同士にも関係性がうまれますし、「顔なじみ」の大人もできてきます。母親が責任をもって自分の子どもの面倒を見るのではなく、その場にいるみんなでケアし合いながら時間と場所を共有する様子は、仕事を通じた関係性が始まりではあるけれど、あたたかなコミュニティであることを確認させてくれました。



Polaris 的経営スタイル：7つのポイント

このように、その時々メンバー構成やメンバーとの関係性、取り巻く環境の変化、Polaris という組織の体力に向き合いながら、私たちらしい経営スタイルとは何かという事に向き合い続けています。常に変化を前提としながら、根底に流れるものは共通で、それを言語化したものがこの「7つのポイント」です。

【Polaris 的経営スタイル：7つのポイント】

- ①最適な組織の形を常に模索する～「あるべきようわ」
- ②仕事を通じた、対等で持続可能な関係性づくり
～「自分で選ぶ」ことと、他者の選択を尊重すること
- ③多様なリーダーシップ、フォロワーシップ
- ④ジャズ型組織
- ⑤学びあい、物語る組織
- ⑥違和感やモヤモヤは価値の源泉
- ⑦創発やインパクトをうみだすための環境設定～「汽水城」

①最適な組織の形を常に模索する～「あるべきようわ」

組織のマネジメントチームは、役員3人を中心に常に流動的な体制となっています。ディレクター、コーディネーター、コミュニティマネージャーなど固定の役割を担う人もいれば、運営に興味があれば外部の人含め誰でも参加できる「cococi 会議」（毎月開催する経営会議）に参加する人、「次世代の Polaris を担う人たちが緩やかにつながる」という目的で運営する SNS グループ「チーム Polaris」で情報共有する人など、関わりの深さも多様です。おおよそ半年から1年ごとに新しいメンバーが参加し、マネジメントを担うメンバーも2、3年ごとに関わり方を変化させていきます。子どもの成長や自分のはたらかかたへの想いの変化に合わせ、関係性を再構築するスタイルです。雇用はあえて行わず、その時々パートナーシップを前提に契約をしています。

「あるべきようわ」とは、2018年の夏合宿で共有された言葉です。自分たちらしさを考え試行錯誤を繰り返したとしても、過去の経験や決定にとらわれて「正解」を求めたり、自分たちらしさというものに縛られてしまうこともあり、スムーズに事が運ばないこともあります。「あるべきようわ」という言葉は、そんな私たちの肩の力を抜いてくれました。

『「あるべきようわ」は、日本人好みの「あるがままに」というのでもなく、また「あるべきように」でもない。時により事により、その時その場において「あるべきようは何か」と問いかけ、その答えを生きようとする』ものであると述べている。何でも受け入れる母性的な「あるがままに」でもなく、肩肘張って物事を峻別しようとする父性的な「あるべきように」でもない。白と黒、善と悪、都市と田舎、大企業と中小企業……。どちらかに偏してはいけない。違いを認めながら共和する心が大事だという、古代から連綿と続いている歴史的な知恵と相通ずる思想である。

(河合隼雄 作「明恵夢を生きる」より)

「時により事により、その時その場において」問い直し、過去に縛られることなく、最適だと思える形を作り続けていけばいいという、「立ち返るべき考え」となりました。

②仕事を通した、対等で持続可能な関係性づくり

～「自分で選ぶ」ことと、他者の選択を尊重すること

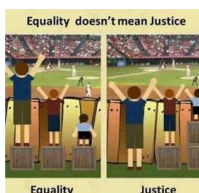
③多様なリーダーシップ、フォロワーシップ

組織と個人の関係性を、対等で持続可能なものにするための取り組みは大小さまざまありますが、象徴的なものは「真ん中のテーブル」「ケーキと踏み台」「善悪じゃなく快・不快」「多様なリーダーシップ」に象徴される「自分で選ぶ」という価値規範・行動規範です。

“真ん中のテーブル”



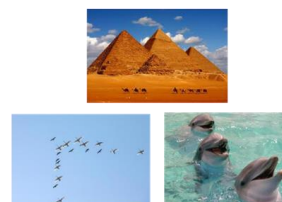
“ケーキと踏み台”



善悪じゃなく
快・不快



多様なリーダーシップ



これらの考えは、Polarisの事業紹介でも「新しいはたらきかたのために大切にしていること」として紹介し、セタガヤ庶務部の説明会においても基本的なルール、考え方として伝えています。多様な心地よさを共存させるためには、個別の調整や水面下の「ネゴ」ではなく、オープンな対話が必要不可欠です。やり取りをすべてオープンに「真ん中のテーブル」について対話をするを何よりも大事な姿勢としています。「ケーキと踏み台」は「公平と平等」に関する考え方です。以前北欧で仕事をされていた方が

ら聞いた「日本と北欧で大きく違うのは平等に関する考え方。日本ではホールケーキを平等に配るとき同じ大きさに切って一つずつお皿に乗せてサーブするけれど、北欧では大きいナイフをつけて回し”自分が食べたい分だけ選ぶ“という権利を平等に与える。」というエピソードは、「平等」意識に変化をもたらしてくれました。みんな同じが正しいのではなく「自分で選ぶ」という「機会」を平等にすることが大切だという考え方は、仕事にフルコミットできない罪悪感や、人との比較で苦しむ人たちの課題を「無効化」してくれます。

これらは、「一般」や「人との比較」ではなく「自分の心地よさ」を判断軸にし、「自分で選ぶ」ことこそが大事で、その機会は全員に提供したい、それぞれの意思を尊重したい、という **Polaris** の考えを分かりやすく伝えるエピソードです。

「多様なリーダーシップ」の話は、「どんな選択でも受け止めるだけでなく、ポジティブな意味に転換していく」という **Polaris** の考えを強調するものです。リーダーシップというと通常ピラミッド型が表す「優秀なリーダーによる統率」といったイメージがありますが、生物の世界に目を向けると多様なリーダーシップが存在しています。渡り鳥は一番弱い鳥が先頭を飛び、イルカは固定のリーダーを持たないそうです。強い鳥や速い鳥が先頭を飛ぶとついていけない鳥が出て群れ全体が渡ることができないから、弱い鳥が先頭を飛ぶ。渡り鳥はフォロワーシップとも呼べる形で群れを維持しています。また、高いコミュニケーション能力をもつイルカは、群れで行動するけれどお互いが横のつながりになっていて固定のリーダーがいないそうです。エコーロケーションと言われる能力（超音波で位置や環境を知る力）を持つため、リーダーは必要なく、それぞれがリーダーの「機能」を持つことができるという説は、**Polaris** が目指す「群れ」のあり方の大きなヒントとなりました。ミッションやビジョンに対してそれぞれの位置を確認し、行動を選択していくことで、固定のリーダーがいなくてもうまく機能することができます。

これらの価値規範や行動規範をもとに、2016年秋に創業者の市川から、より現場に近い場所で組織を支えていた大槻に代表を交代し「フォロワーシップ経営」へ移行しました。戦略的意思決定主体を、役員から多様なメンバーへ拡張したことは、第二創業期を迎えるために組織が選んだ経営戦略です。情熱や信念を創業者が象徴的に担い続けていくのではなく、「組織資源」とすること、強いリーダーによる経営ではなく、多様なメンバーがそれぞれの心地よさを共存させながら、フラットにつながりミッション達成に向かうことは、「フォロワーシップ経営」だからこそ選択できる組織の形です。

④ジャズ型組織

「ジャズ型組織」とは、政策シンクタンク **PHP** 総研の「企業は社会の公器」プロジェクトに協力した際、対話の中から生まれた言葉で、**Polaris** が目指す組織の形やあり様を的確に表しています。研究報告書では8ページに渡り、経営や事業運営に対する想い、日々の工夫について紹介いただいています。



<目次>

- 序論：CSRは「経営そのもの」であり、企業は「社会の公器」であるということ
- 第一部（総論）：「企業は社会の公器」とは何か
- 第1章 三つの切り口から見る現代社会
- 第2章 現代社会だからこそ、経営力が求められる
- 第3章 社会はチャンスとリスクの源泉：常に変容する現代社会への向き合い方
- 第4章 株式の大衆化：お金から変わる社会と企業のカタチ
- 第二部（事例研究）：公器たる企業の源泉は何か

『【研究報告】企業は社会の公器—これからの社会をつくる企業経営とは』(PHP 総研)

“これまでの常識を超えた「ジャズ型」の会社

急速にフラット化が進む社会におけるコミュニケーションや組織にあって、ポラリスの組織作りは興味深いものだ。

ワークシェアを進めるための情報共有を考えれば、フラットな組織でなければ、これを担うことはできないわけだが、これまでの組織論は、タテ型、ピラミッド型の組織でなければ、人材育成をしながら組織のミッションを達成することはできないと言われてきた。

組織が、持続可能な発展をしようとするれば、世代交代が必要だ。そのためには、経験のない新人を受け入れて、これを教育しながら、ミッションに取り組むわけだが、その場合、経験のある人がリーダーとなり、そうでない人をけん引する組織でなければならない。これは、言い換えれば、オーケストラのような組織だ。全体の方向性を示す指揮者がいて、それぞれのパートにもリーダーがいて、経験の浅い人は、指揮者やパートリーダーの指導の下、学びながら、事業に取り組み、やがては一人前になり、世代交代を担っていく。

オーケストラ型の対極にあるのがジャズ型だ。ジャズ・バンドには指揮者はいない。ある時はピアノ、その後にはクラリネット、次はトランペット、ベース、ドラムというように、テンポを決め、音楽をリードする楽器が移行していき、あるときはリーダーとして、また、あるときはフォロワーとして、その時々機能を見出し、担いながら、まさにフラットな関係性を構築し、プレーヤーが相互に刺激し合って一つの音楽を作っていく。但し留意すべきは、ジャズ型の場合、それぞれのプレーヤーがリーダーもフォロワーも担える、すでに一流であって、人材教育の必要はない組織でなければならないことだ。

ポラリスの場合、興味深いのは、新参者、経験の浅い者を積極的に受け入れておきながら、フラットなジャズ型を志向していることにある（傍線 Polaris）。彼女たちの組織作りは、楽器を弾けなければ加入させないというものではない。一緒に弾いてみたいという気持ちさえあれば、積極的に受け入れる。楽器が弾けないとすれば、手拍子でもよいから、あるいは、何かそこにあるものを叩くだけでもよいから、自分の思うように音楽に参加してみようと声がけをする。難しい楽器が弾ける人にスポットライトを当てるのではなく、手拍子の参加であっても、一緒に音楽を作ることができる喜びを共有する。それこそが彼女たちの組織作りの工夫だ。

こうした工夫は、少しずつでも、働くことや日々の暮らしに対する、いまの常識とされるもの、両立を阻むものを変えていかねばならない。そのためには、より多くの女性の参加によって、より多くの実践が行われることが必要であるという、同社の理念の帰結とも考えられよう。“

出所：『【研究報告】企業は社会の公器—これからの社会をつくる企業経営とは』(PHP 総研)

⑤学びあい、物語る組織

Polaris という組織の特徴を語る上で「学びあい、物語る」という点も欠かせません。業務委託契約によるつながりで構成される組織ですが、仕事に関して得たもの（報酬、スキル、経験など）以外にも得たものが多くあることが今回の調査で分かりました。

「Polaris と関わることによって起きた変化」

自分自身の体験の他、登録メンバーに行っている各種業務アンケートや振り返りの場での発言、普段の会話などから「変化」についてピックアップし、分類しました。

関係・つながりの変化

交友関係 つながり	友達では ない同僚 できた	移動距離、 行動範囲
困ったとき助 けてくれる人 として思う顔 増えた	頼れるよ うになっ た	多様、フ ラット
多世代と の交流	SNS活用 アップ、 繋がりが増	まちへの 愛着

認識の変化

許容範囲、 視野の広 がり	多様な仕事 に触れるこ とで価値観 広がった	いろんな仕事 ができるよ うになる(マル チな人材)	何があつて も何とかな ると思える
人を多面 的にみる	自己肯定 感、自己 信頼	好きなこと をもっと大 事にしよう と思う	社会の「一 員」として の子育て中 の自分
相手を意 識する	人の役に 立つこと が嬉しい	選ぶ力 アップし た	自分が何か 軌跡を残し たいという 気持ち

自分自身の変化、行動

学習・探究 意欲の高まり	お金の使い みち	外見気づか うように なった、女 子力UP目指 すように なった 一相手に与 える印象を 考える、自 分がそうなり たいと願 うようにな る	ITリテラ シーアップ
成長したい と思いを感 じる	気持ちよく お金が使え るようにな った		寄付やクラ ウドファン ディング
本やブログ で記事を読 むようにな った	時間の使い 方		意思表示

ビジネスでのかかわり変化

B2B2Cと かのイ メージ	業界の広 がり、重 なり
「主婦」 を見直す	若手女子 が未来に 前向きに
未来への 価値に対 価がつく	余計な、 無駄な工 程が減る

価値観、概念、ありかたの変化

はたらくに 対する概念 の崩壊	女子が仕事 をすること への姿勢の 変化	その人のス トーリーを 多角的に語 ることは社 会課題につ ながる	固定観念 から逃れ る	社会的規範、 圧力からの 解放 それについて 具体的に 行動に移す
幸せの定 義への変 化	自分の特性 が仕事に活 かせる		自分がどう ありたいか 思考停止し てたことへ の気づき 一問いを立 てられるよ うになった	「働く」の 概念を一考 する機会→ 結果変化な くても知る ことできる
こうでな ければい けない	脱 「ママ」	未来への 考え方		

家族の変化

はたらく事 によって家 族が変化	夫からの 目線が変 わった	子どもの 成長	子どもを 知ってくれる 大人の人 増えた
家族の変化 を恐れない ようになった	頼れるよ うになっ た	子どもに教 えてあげたい こと、会わせ たい人増えた	子どもを怒 らないよ うになった
パートナー との関係性、 パートナー の理解	SNS活用 アップ、 繋がりが増	子どもの 教育への 意識変革	→受験がすべ てではない、 教育改革への インパクトへ

新しいやり方や組織の形、異なる価値観に触れ、時に違和感やモヤモヤした気持ちを抱えながらも、業務を通してテーマに向き合い、探究を続けていく中で、様々な変化や成長を体験しています。違いを前提とした対話—「語り」を通し、他者を通して知らなかったことに触れ、自分が揺さぶられる中で新たに自分を発見する「学びあい、物語る」プロセスは、Polarisらしい文化の礎となっています。

⑥違和感やモヤモヤは価値の源泉

Polaris は、違和感やモヤモヤの存在をなかったことにしないで正当に扱おうとするだけでなく、価値の源泉として積極的に捉えています。置かれた環境や様々な固定概念の中で葛藤したり、望む選択が抑圧されている状態が「違和感」や「モヤモヤ」だとするならば、その「モヤモヤ」の奥には、かならず本当の願いや社会を変える希望が存在しています。多様な「違和感」や「モヤモヤ」を持ち寄ることは、よりよい選択肢をうみだす「価値の源泉」であるのです。

また、本調査を通し、「モヤモヤ」には2種類あるということに気がつきました。自分が望む方向はある程度理解しているけれど、実現する環境や方法がなく選択出来ない場合は「外的モヤモヤ」で、外側の環境などが直接的な原因ではなく、自分自身がどうしたいのかわからない場合は「内的モヤモヤ」です。「外的モヤモヤ」は、新しい方法論や選択肢に出会う事で一步踏み出すことができるように思えますが、「内的モヤモヤ」は、一步踏み出すまで時間がかかったり、モヤモヤから抜け出せず、ループしてしまう事もあります。ですが、内的モヤモヤに向き合い続け、試行錯誤していくうちに、自分の価値観を再構築したり、自分の軸が明確になることで、より自由にのびのびと変化していく人たちも多く存在しています。

外的、内的というのは、アプローチの違いや思考のクセのようなものかもしれませんが、「モヤモヤ」をクリアにしていくためには、外側に対するものと、内側に対するもの両方へのアプローチが必要です。「学びあい、物語る」プロセスは、自分が前提としていることは何かといったことへの理解や、新しい可能性を見つけることを助けてくれます。

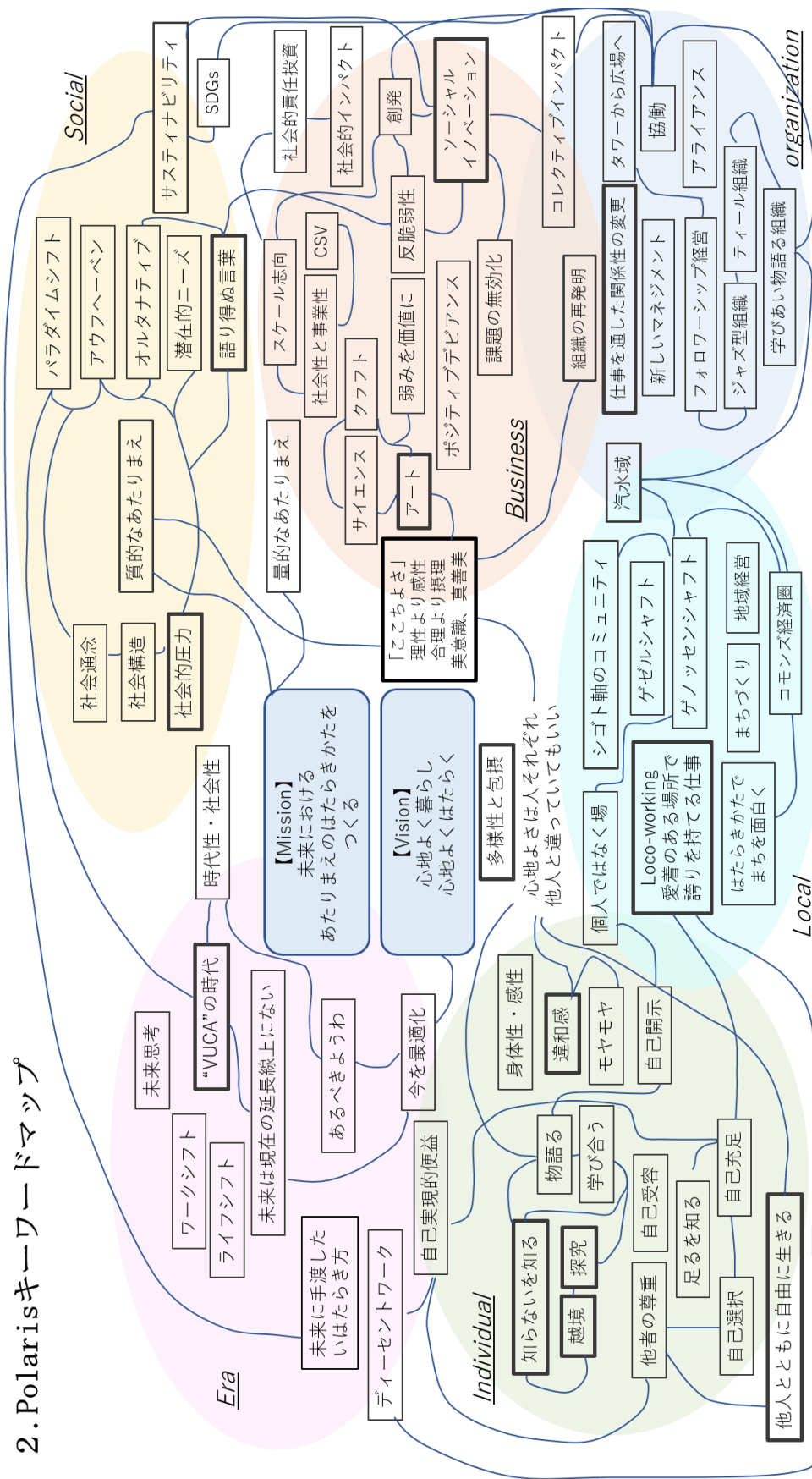
⑦創発やインパクトをうみだすための環境設定～「汽水域」

以上6つのポイントは、最終的にはすべて、新しい価値の創発や社会に向けたインパクトをうみだすための環境設定と言えます。Polaris は、その環境を「汽水域」という言葉で表現しています。

「汽水域」とは、海の水と川の水が混じりあう水域の事で、潮の満ち引きで塩分濃度が変わり、変化に適応できる生物が集まる独自の生態系です。Polaris は、半閉鎖的な環境を持ちながら、外洋との自由な接点を持つ「汽水域」を自分たちが目指す場づくりに重ね、2015年から事業コンセプトに取り入れています。汽水域とは、変化を前提として創発を引き起こす場であり、Polaris という場も「汽水域」であろうという考え方です。

創発とは、多くの要因や多様な主体が絡まり合いながら、相互に影響し合っているうちに、ある時にエネルギーの向きが一定方向にそろって、当初は思いもよらなかった結果が現出する現象のことと定義されています。他者からの影響を受けながら、関係性や構造に変化をもたらすことで、「創発」を引き起こすための環境設定を行っています。

2. Polarisキラーワードマップ



3. Polaris という「シゴト軸のコミュニティ」がもたらすもの

～「Polaris と私」座談会から見えた「はたらく」ことへの意識の変化

Polaris が運営する事業の中で、最も身近で、多様な人たちが参画しているのは、「セタガヤ庶務部」です。セタガヤ庶務部に登録・活動しているメンバーの声から所属後の個人の変化の調査を行うため、2018年7月、座談会「Polaris と私」を開催しました。座談会参加者の「語り」から見えてきたものは、関わりやすい仕組みがあることの意義と、働くことに対する意識の変化でした。座談会で交わされた対話の中から、参加者の声を抽出し以下のようにまとめました。

※ 以下のキーワードを元に、座談会形式で実施

※ 参加者は5名。それぞれ、セタガヤ庶務部在籍歴3ヶ月～4年で、2歳～小学校高学年の子どもを持つ、子育て期の女性。

庶務部での 最初のお仕事	きっかけ ヒト・できごと つながり	困ったこと 課題と感じたこと
業務で 得られたこと	複数の 足場	関わり続けたい ポイント
変化したこと 物理的・心理的	はたらくに求め ること	Polarisとは 何ですか？

参加の理由：「思うはたらき方がない、選べない」という想いから

—子どもが幼稚園に行っている平日に、短時間での仕事を探したが見つからなかったから。

—これまでに経験した在宅ワークなどでは、自分が持っている既存のスキルをベースに、割り振られる仕事しかできなかった。また、わからないことを細やかに教えてもらえる雰囲気がなく、やり続けるモチベーションを維持できなかった。

—子育て期間中に勉強を積み重ね資格を取っても、それらを生かす「機会」がなかった。

—過去に培ったスキルを生かす仕事に就けず、経験を積む機会を得られなかったため、自分のスキルが落ちていく気がして自信を失っていった。

説明会に参加した人は、上記のような課題感を抱いていたところに、多様なはたらき方があることに触れたことと、セタガヤ庶務部の仕組みを知り、「社会とつながりたい」という潜在的な思いを具現化するきっかけを得たようです。

- 子どもがいてもできる仕事がある。
- 少しでもいいから働いてみたい。
- まずはできることからやってみよう。
- （セタガヤ庶務部のことが）よくわからなかったけれど、〇〇さんが楽しそうにやっていたので興味を持った。

「これならできるかも…」～関わりやすく、選べる仕組み

- はじめは仕事の配分を少し減らしてもらうなどして、安心してステップを踏むことができた。
- チームメンバーからアドバイスを受けながら業務にあたることができた。
- こんなこと聞いていいのかな、と思うようなことも聞きやすく、安心感があつた。
- 初めての業務でも「やってみよう」という思いが湧いてきて業務に手を上げることができた。
- いくら資格を取ろうが勉強しようが（環境的に実践する）機会が無いので、ちょっとでもやらせてもらえるのはありがたいと思う。
- 新規のプロジェクトにも「興味があれば参加可能」「オンラインでの参加もOK」などと、敷居が低く、参加しやすいと思った。
- 「You やっちゃいなよ」的な投げかけをもらい、フワッと巻き込まれるように関わり始めた。

業務を請け負ってからは、個人ではなくチームで請け負い、業務を細分化することと、コーディネーターやチームメンバーと細やかにコンタクトを取れる体制によって、「始めやすさ」と「安心感」を感じていることが伝わってきました。また、相応の経験を擁していなくても、多様なメンバーでチームを組むことで、専門性を補い合い、小さなステップと多様な機会を得ていくことでスキルアップや新しい自分の可能性を体感しているようです。

「機会」としての仕事を通して変化した、「はたらく」ことへの意識

- 自分で主体的に選んでいる感覚を得た。
- 「子どもが小さいこと」が理由ではないのでは？離職してからの時間経過（ブランク）によって、社会についていけないとか新しいやり方がわからないなど、過剰に心配していたのかも。
- マイクロジョブからプロジェクトまで様々な経験を積むことで、自分の裁量がどんどん大きくなったと感じた。報酬を得るための「仕事」という側面以外に、「機会」に投資している時期だと実感した。
- 本当はもっと Polaris で稼ぎたい。
- それぞれが満足できる額を稼げる組織にみんなですていけたらどんなに楽しいだらうと、視点が、どんどん広く深くなった。
- 当初は Polaris が何をする会社なのかわからず「怪しい」と感じた。でも、よくよく聞いたら、それって実現したらいいな、と思えた。

誰もが関わりやすい仕組み、多様な人たちとチームを組み、新しい機会を得られる環境が用意されていることが、「はたらく」ことへの意識の変化をもたらしているようです。

Polaris では7年という歳月のなかで、「はたらく」の意味を捉えなおすことを、試行錯誤を重ねながら進めてきました。今回、座談会の参加者から **Polaris** と関わり始めた頃には抱いていなかった感覚について語られたことで、一定の成果を得られたと実感しています。

とはいえ、まだその機会を手渡す事ができていないメンバーが多くいることも事実です。次のステージではさらに多くの方が「働く」ことを楽しみ、変化の時代のなかにおいても、しなやかに学び合い成長をしあえる組織づくりを進めていきたいと思っています。

第3章：Polaris がうみだす社会的インパクト

社会的インパクトとは、
短期、長期の変化を含め、
事業や活動の結果として生じた
社会的、環境的な成果のこと。

Polaris がうみだす社会的インパクトについて
まとめました。

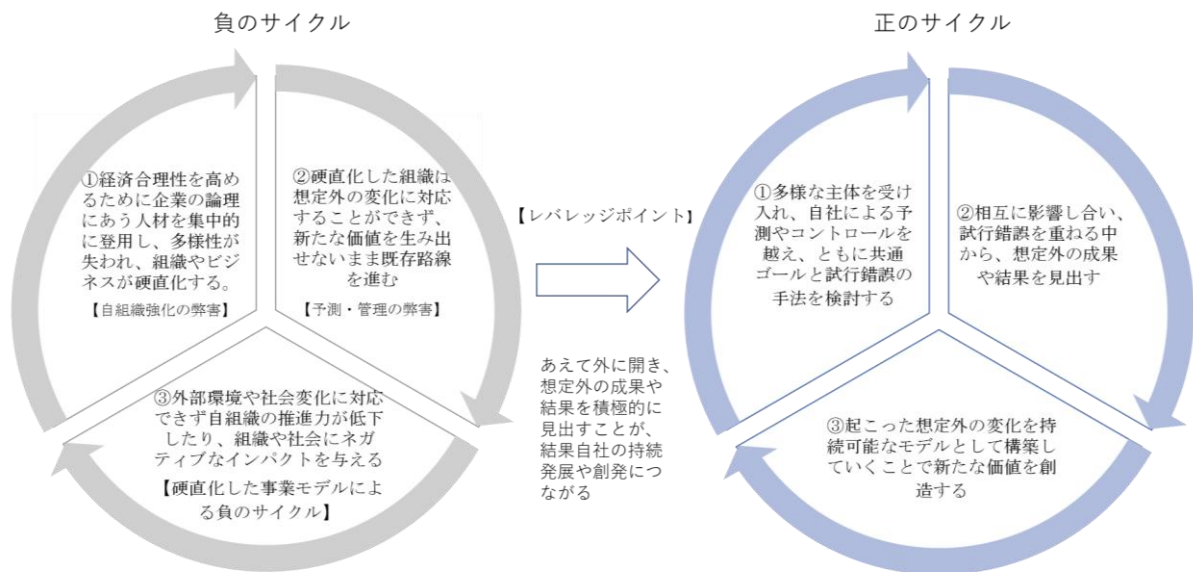
セオリーオブチェンジ

「セオリーオブチェンジ」とは、変化を起こすための理論のことで、多様な利害関係者との協働を通して社会課題解決に取り組むソーシャルセクターなどで用いられています。複雑に絡み合う因果関係を整理し、あるべき未来に向けて何を換えればいいのかを考える有効なフレームです。また、レバレッジポイントとは、負のサイクルを断ち切って正のサイクルをまわすためにもっとも効果的なポイントのことです。

Polaris が考える「セオリーオブチェンジ」

自分たちの事業としてとらえるには大きすぎる内容ですが、「組織」「事業体」に関するテーマで考えました。今の社会環境の中で今後どのようにビジネスを行っていけばいいのかを考えるヒントになるのではと思っています。

Theory of Change : 外部に自社リソースを積極的に展開することで相互に関連する多様なビジネス生態系をつくり、共通のゴールに向けた試行錯誤を通して創発 (= 変化への適応や新しい可能性) を起こす。



このセオリーオブチェンジを実現できれば、変化の時代に適応する、持続可能なビジネスを構築することが可能になり、また、硬直化したはたらきかたに合わないために、はたらくことから疎外されていた人たちを包摂していくことが可能となります。

Polaris がもたらす組織、ビジネスへのインパクト

・ビジネスやコミュニティにおける関係性を変え、社会課題解決に取り組むパートナーを増やす

社会課題を起点にした事業に向き合い、協力して試行錯誤を行う事で「委託するーされる」の関係から対等なパートナーへ関係性を変える。事例を重ね経験をシェアすることでその輪を広げる。

・多様な主体による持続可能なコミュニティ経済圏を創る

多様な主体がリソースを持ち寄り、事業性と社会性を両立するビジネスを創出することで、グローバル経済や市場原理の影響を受けない新たな選択肢をもたらし、持続可能なコミュニティ経済圏を創る。

・多様な担い手が関われるディーセントワークの創出

新しいやり方によって既存のはたらきかたの仕組みから疎外されてきた人たちを包摂し、生きがいややりがいをもって関われる仕事＝ディーセントワークを創出する。

Polaris がもたらす個人へのインパクト

・「暮らす」と「はたらく」の最適化 (=ワークスタイル変革とワークシフト、そしてライフシフトへ)

「仕事をする＝外に出る、一定時間縛られる」という概念から、「自分で選んでつくる」選択へ。「暮らす」と「はたらく」を分断しない「心地よい生き方」を目指し、今の暮らしや生き方を否定することなく、自分が望むスタイルを探すきっかけと機会を提供する。

・仕事という媒体を通して、それぞれの well-being を探究

それぞれの種類のモヤモヤを持ちながら、同じように感じている人たちの「生きているあり様」に触れ、「仕事」という軸を通して、自らチャレンジ、体現する機会を創る。自分や社会に向き合う難しさだけでなく、その重要性、必要性、面白さに気づき、さらにはそれが自分の軸(あり方、あり様)や well-being を確立することにもつながる。

・社会における自分の存在意義の肯定

仕事を通して、「働きにくさという社会課題」に向き合うだけでなく、外的モヤモヤ、内的モヤモヤを事実として受け止めつつ、そのプロセスの中で社会における自分自身を受け止め肯定していける、はたらくことから疎外されることで社会からも疎外されているように感じる人たちを、社会に包摂していくプロセスを担う。

・「誇りと愛着をもって暮らし、はたらく」人が増える

外的モヤモヤがある人も、内的モヤモヤがある人も、自分の中の「くらすとはたらく」の許容範囲が拡大し、さらにその中で、自分で選択できたという自信と喜びとで、誇りと愛着をもって暮らし、はたらくことができる。

おわりに～寛容で創造的な社会に向かって

創業以来、その都度自分たちを振り返り、再確認しながら進んできましたが、今回のように一気にまとめて振り返ることは初めての経験でした。調査チームのメンバーがともに、過去をひもとき、データを集め、数字をまとめ、分析し、語られた言葉を読みとき、語り得ぬ言葉を想像しながら、自分たちの軌跡を言語化したことで、私たち自身がやっと、やってきたことの意味を「腹落ち」させることができた気がします。この冊子を手にして大きな学びや気づきを得るのは、Polaris 経営メンバーなのかもしれません。

「はたらきにくさという社会課題」に向き合うために立ち上げた Polaris であり、新しい価値をうみだすために事業を行ってきましたが、今までの世界を否定したいわけではありません。既存システムへのアンチテーゼ（も、ありますが）や、それに代わる新しいシステムを創り出したいのではなく、「そういうものもあっていいよね」と受け止められ、それがきちんと社会の中で育っていく…今までとはちょっと違う発想だけど、どこにでもあるものから創り出された「それに加えた」選択肢をうみだしたいのです。新たに加えられた選択肢がみんなにとって心地よく、納得がいくものならば、きっと広がっていくでしょう。仕事のあり方、組織のありかた、ビジネスのありかた、はたらくことや暮らすこと、生きることの意味や意義を、多様な人たちと、今までの文脈にとらわれず、新たな文脈をもって再編集しながら、前に進んでいきたいと思っています。

子どもたちが生きる未来の選択肢を増やすためにも。

これからの Polaris は、もっと「組織開発」と言われる領域に踏み出していくのだと思っています。私たちは「仕事」や「ビジネス」が持つ力を信じています。ただ、今は、システムの力が大きくなりすぎている気がします。経済の語源である「経世済民」は、世の中をどんどん良くして人々を救うという意味です。経済やシステムは、世の中をより良くするための仕組みであり、多くの人々が幸せを分かちあうためのものだったことは間違いのないけれど、今はシステムを維持するために人が動いている気がします。この力関係を本来の形に変えていくことが、「持続可能性」ということなのだと思います。経済合理性の中で切り捨てられた「不確実性」は、人が本来持つ「多様性」なのかもしれません。多様性を包摂し、不確実性を変化の力へ変える組織をつくることは、寛容で創造的な社会をうみだす原動力になるはずです。私たちは、もっとそこにかかわっていききたい。

社会を変えたい、というよりも、社会が変わるかもしれない可能性の一つをうみだしたい。未来を諦めずに、これまでに敬意を払い、今に向き合いながら試行錯誤を重ねる覚悟はできています。

これからも、Polaris をどうぞよろしく願いいたします。

(非営利型株式会社 Polaris 取締役ファウンダー
ソーシャルデザイン事業部統括 市川 望美)

編集後記：Polaris 社会的価値調査チームメンバーより。

——「Polaris のことをうまく語れない。どんなふうに説明したらいいのかわからない」——これまで、こうした話が何度となく交わされてきました。（メンバーからも、もちろんクライアントからも…）ミッションや仕組みに共感し、それぞれが自分の中で起きた変化を感じながらも、言語化できないことにもどかしさを感じていたことも確かです。

今までやってきたこと、感じてきたこと、そして成果を調査し、言語化することが、Polaris という組織が次のフェーズにいくために必要だ！と、2018年の年明けとともに「社会的価値調査プロジェクトチーム」が立ち上がり、この夏の7周年イベントに冊子としてまとめることを目標に進めてきました。Polaris という組織は多様であることと、そして多様性を包摂していることが軸。Polaris という組織に人をあわせるのではなく、Polaris の向かう未来と、その人の目指す未来が重なるといいね、というスタンスです。関わり方も多様であり、感じ方も多様であるため、言語化というよりは、その解釈について、とても長い時間対話を重ねてきました。それぞれの感じ方、起きた出来事の文脈を紐解きながら、エッセンス化し、このようにまとめることができたこと、とても感慨深いです。

今回の冊子にもあるように、Polaris は事業においても組織づくりにおいても、常に最適な形を模索し、変化・進化しながら、「未来におけるあたりまえのはたらき方をつくる」ことを目指し続けていきます。方法論は、その都度変わっていくと思いますが、Polaris の本懐を、今回お伝えできたのではないかと自負しております。この冊子を手にとってくださいました方々が、「なるほど、そういうことね！」と、少しでも感じてもらえれば嬉しいです。

メンバーからのメッセージ

私はどうやらメンドウな女のように、どうしても、日常で出会うささやかな違和感を看過することができません。なんでこんなに気になるんだろう？と、ずっとずっと考え続けます。そんな私に、Polaris という会社は、社会の文脈を読み解くという役割を与えてくれました。日常に存在する小さな違和感の中に、きっと大切なものが隠されている。それを見つけるために「なんでだろうね」と社会に問いかけるのが、Polaris が担える大きな役割だと自負しています。この冊子は、ちょっと面倒な「Polaris らしさ」についてまとめた最初の本です。咀嚼しにくいだろうなと思いつつ、皆さまにお届けいたします！（市川望美）

創業メンバーでありながら、Polaris を通して出会う価値観は、ある意味カルチャーショックの連続。「女性」「子育てママ」…様々なラベルを剥がし、私個人がどう働きたいのか、どうありたいのか、向き合うことは心地よくもありしんどくもあり…。 “普通こうだよ” を引っ剥がした先に、私自身が垣間見る、の連続だったと思います。組織運営や事業構築の際にも、今までの“あたりまえ”ではなくどうあるべきかを問いながら、個人も組織も軸がだんだんとクリアになり、それ以外の可動域が大きく広がった、

そんな7年だったと感じています。モヤモヤは価値の源泉——今までの「普通」や「あたりまえ」を見直した先にみえる道筋を、これからも仲間と多様なパートナーとともに探っていきたいと思います。(山本弥和)

私は臆病だ。3年前に始めたロングボードサーフィン。忙しかったり、天気恵まれなかったりで、やっと久々にいい波に巡り会えたのに、あの波もこの波も乗れない気がして全部見送っていると「とりあえず小さいので乗っちゃえ〜、そしたら次から乗れるから！」誰かの後押しと小さなチャンス、でも最後に決めるのは私。乗れなくってもいいんじゃない。海に出れば、何かははじまる。Polarisもまたしかり。様々な場所でセタガヤ庶務部メンバーやタウンセラーが、いきいきと働き、更に一步を踏み出していく姿に出会ってきました。多様な個々がかたちづく新しい組織とその関係性が社会を変えるかもしれない……うねりはここから起きる、と信じて。(野村香奈)

日々生きていく中で、目にしたモノ、起きたコトに対して浮かぶ考えは、意識に止まることなく、矢のように頭の中を通り過ぎていきます。そうした意識化されない思考の積み重ねが、知らず知らずのうちに自己を形成し、「できること(可能なこと)」の鑄型を自ら作り込み、それをいつの間にか「やりたいこと(成し得たいこと)」に置き換えてしまっていた。そんなことをPolarisの中で内省を繰り返しながら感じてきました。7年の間にPolarisで起きたヒトやコトの変化を紡ぎ出す作業は、まだ始まったばかり。誰かと一緒に探究するワクワクを感じながら、これからも様々な人の想いが対話のテーブルにのせられることを期待しています。(小中富菜穂)

Polarisが持つ多様で複雑な面は、それに関わる様々な人や会社、または社会のストーリーの集合からできています。今回それらを紐解き始め、どう伝えるか試行錯誤しましたが、語られること以上に語られていない部分を調査・分析することもまた、持続可能で幸せな社会を築くための、Polarisのミッションではないかと思いました。今後もメンバーとともに様々なストーリーに出会い、紐解き、誰もが幸せな選択ができる未来につなげていけたらと思います。(中野秋穂)

今回結成されたソーシャルチームはじめ、Polarisのみなさんと幾度となく語ってきたPolarisの本質的な価値を、このような形で世に出すことができ、嬉しく思います。わかりにくいからこそ、文章に落とし込む、というのは大変難しい作業でしたが、チームメンバーのおかげで、その第一歩が踏み出せたと思います。今回の冊子をスタートに、これからも少しずつブラッシュアップしながら、みなさんにお届けできたらと思います。何か一つでも、心に残ることがありましたら、幸いです。(有馬美穂)