

トピックス

日経産業新聞掲載『ボランティア社会』（全10回）

日経産業新聞のエキスパート面のコラム「戦略フォーサイト」欄に、東京海上研究所 木下智雄 主席研究員執筆の『ボランティア社会』（全10回、2023年8月29日～9月12日）が掲載されました。添付のコラムをぜひご覧ください。（日本経済新聞社に事前に確認をして、東京海上研究所のホームページ等に当該記事を掲載しています）

1. 「ボランティア社会」研究について

(1) 出発点

元国土事務次官で東京海上研究所の初代理事長・下河辺淳氏は、阪神・淡路大震災（1995年）の復興委員会・委員長として、のちに「ボランティア元年」と呼ばれる災害ボランティアの献身的な活動に強い関心を持ちました。

また、経営学者ピーター・ドラッカー氏が「第三の新しいセクターの活躍が米国の経済にとって重要な役割を果たす時期が来た」「非営利であるNPO、NGOなどの第三セクターがボランティア経済だ」と述べたことをきっかけに、下河辺氏は「日本で第三セクターという経済組織が成り立つのか」といった疑問を抱くようになりました。

このような関心・疑問を持って調査を進める中で、下河辺氏が「政府部門であれ、企業部門であれ、非営利部門であれ、個人のボランティア性が組織活動の原点である」との仮説を立てたことが、ボランティア社会研究の出発点となっています。

(2) 切り口と目的

ボランティア社会研究では、「自発性（個人のボランティアな行動や情報発信）」と「関係性（つながり、共感）」を切り口に、社会・経済にアプローチしています。特に「関係性」については、人類学、社会脳、社会関係資本、社会疫学、進化生物学、社会心理学、幸福学などの多様な研究分野で注目されており、本コラムでも解説しています。

自発性と関係性を切り口としたアプローチにより、「①安全ネットの再構築、②社会的ジレンマの解決、③ソーシャルイノベーションの実現」を研究目的としています。

2. 掲載内容の概要

(1) 『自発的な組織、未来を創造』（2023年8月29日付）

かつての日本では、結・講・座などの自発的に組織化された共同体を中心に文化・社会・経済が構築されました。現在の産業、金融、文化の起源であるものも多く、これらの共同体の特徴に着目し、25年前に、スタートアップ企業の台頭、SNSの普及、NPOの活躍を予測しました。

(2) 『社会の安全網、再構築必要に』（2023年8月30日付）

日本の安全ネットは、血縁、地縁、知縁、社縁などの関係性に基づくものと、民間保険、公的保険、公的扶助といった契約や制度に基づくものがあります。近年、少子高齢化や都市化などにより、その機能が大幅に低下していることから、安全ネットの再構築が必要となっています。

(3) 『共感、対話できる 150 人確保を』 (2023 年 8 月 31 日付)

脳の大きさから導き出した霊長類の群れの数は「ダンバー数」と呼ばれており、人間には 150 人の名前や顔や性格を覚えて円滑にコミュニケーションできる能力があります。現代社会においても、安全ネットの基盤となる「150 人の社会関係資本」を構築することが大切です。

(4) 『人とのつながり、社会的効果大』 (2023 年 9 月 1 日付)

目に見えない社会関係資本は、「他人への信頼、ネットワーク（つながり）、互酬性の規範（お互い様）」によって形成されています。社会関係資本が構築されることにより、「QOL（生活の質）、防災・復興、地域社会の安定、子育て・教育、行政の効率」などの社会的効果が期待できます。

(5) 『「デジタル縁」、課題と可能性』 (2023 年 9 月 4 日付)

SNS などソーシャルメディア空間を通じて形成される「デジタル縁」が期待されています。自然災害発生時には、安否確認や被災情報の共有など、社会関係資本として機能しました。一方、デマ情報の拡散や、犯罪につながるケースも後を絶たず、課題も多く残されています。

(6) 『社会的ジレンマ、解決には直観』 (2023 年 9 月 5 日付)

大規模社会では、一人ひとりが自分の利益や都合だけを考えて行動することで、社会的に望ましくない状態が生まれる「社会的ジレンマ（地球環境問題など）」が顕在化します。解決方法として、サンクション制度や間接互惠規範の醸成が挙げられますが、個々人が持つ直観や感情も大切です。

(7) 『非営利組織、解決モデルを創る』 (2023 年 9 月 6 日付)

NPO に代表される非営利組織は、社会課題を解決するモデルを創る役割を果たしています。その多くは、社会課題に関する「原体験」がきっかけとなっており、個人の自発的な行動を起点に、ボランティアや専門家、地域の企業や行政などを巻き込んで活動を展開しています。

(8) 『変わる公・共・私の役割分担』 (2023 年 9 月 7 日付)

企業にも公共性・社会性が強く求められる時代となり、CSR やサステナビリティ等の考え方が市場に大きな影響を与えています。公・共・私の役割分担を模索している段階であり、直近では、経済同友会が共と私にまたがる「共助資本主義」を掲げ、具体的な活動を開始しています。

(9) 『日本の組織、関係性に課題』 (2023 年 9 月 8 日付)

ウェルビーイング経営や心理的安全性が注目を集めていますが、「関係性（共感等）」が大切な要素となっています。「(上司・同僚で) 気軽にコミュニケーションが取れる人数」について、男性 4 割、女性 5 割が「0 人」とアンケートに回答しており、日本の組織は関係性に課題を抱えています。

(10) 『社会課題解決、個人の自発性カギ』 (2023 年 9 月 12 日付)

社会課題を解決するための推論として、「アブダクション（仮説形成推論）」が挙げられます。かき集めた断片的な証拠や自分自身の想像などを組み合わせることで解決策の仮説を立てます。ある種の飛躍を伴うため失敗も発生しますが、新たな知識を創造する可能性を秘めています。

ボランティア社会 (1)

ボランティア社会の研究は、元国土事務次官で東京海上研究所の初代理事長・下河辺淳氏の「政府部門であれ、企業部門であれ、非営利部門であれ、個人のボランティア性が組織活動の原点である」との仮説が出発点となっている。

本研究は、1992年の当社設立直後から始まった。「個人のボランティアな行動や情報発信によってボランティアコモンズ（自発的な共有の場）が醸成され、文化・社会・経済が構築されていく」との社会的な考え方がベースにある。分解すると「自発性（個人のボランティアな行動・情報発信）」と「関係性（人と人とのつながり・共感）」の2つの切り口で社会・経済を研究している。

コモンズは一般的に、森林、牧草地などの共同利用地や共有資源として捉えられているが、共有資源を持続可能な形で利用・管理するための制度や組織も含めることが多くなっている。

本研究ではボランティアコモンズを「共感や共有知が生まれる自発的な場」の概念で用いている。哲学者ユルゲン・ハーバーマース氏が市民が集まり討論した場（サロン、コーヒーハウスなど）を「公共圏」と表現したものに近い。

日本でボランティアコモンズが組織・仕組みになった例として、伝統的な共同体の結・講・座がある。

結は、相互援助システムで、田植えなど短期の労働力の交換が起源だ。共同体の存続に必要な森林、

水路など共有財の管理もする。

講は、不確実性に対処する組織として機能する。保険・銀行・同業組合の先駆をなすとともに、宗教組織の裾野を支えた仕組みでもある。山の神講といった保水や土壌保全のための講などがある。頼母子講、無尽といった金融・保険に应用されたものもあり、無尽はベンチャーキャピタルの役割も果たしていた。同業者組合の先駆でもあり、鍛冶師の荒神講、大工や建設業者の太子講などもある。

座は、祭りの実行システムとして自発的につくり出された。産業関連では材木座などがあり、芸能では猿楽座、観世座などがある。

かつての日本では、自発的に組織化された共同体を中心に社会・経済が構築されていた。現在の産業、金融、文化の起源となっているものも多い。

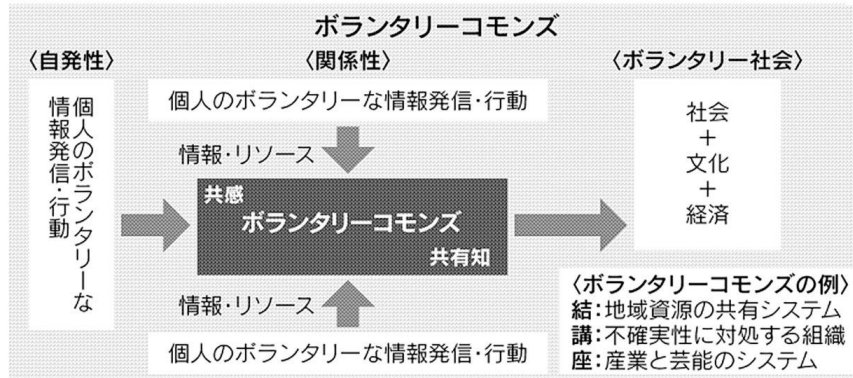
ボランティアコモンズが持つ特徴として、自発的な参加、構成員の平等性、構成員の相互信頼性、組織の柔軟性、関係者の多元性・開放性などが挙げられる。これらの特徴に着目することで、スタートアップ企業の台頭、SNS（交流サイト）の普及、NPOの活躍を25年前に予測した。

自発的な組織、未来を創造



きのした・としお 東京海上、日本郵政、東京電力の各グループで開発・資産運用・経営企画を経て現職。

ボランティア社会、開発論の研究に従事。著書「商品サービス開発入門」(保険教育システム研究所)。日本開発工学会理事。博士(工学)。



ボランティア社会 (2)

ボランティア・コモンズの特徴に着目した「スタートアップ企業の台頭、SNS（交流サイト）の普及、NPOの活躍」という25年前の予測は現実となった。

スタートアップの隆盛は著しい。2021年8月には米国のGAF A 4社の株式時価総額の合計が日本株全体の時価総額を上回った。たった数人の創業者の行動が大きなうねりを生んだ。日本のSNSユーザーも数千万人を超え、社会インフラに成長し、社会・経済に大きな影響を与えている。日本のNPOは現在、創設者の自発的な行動や想いに共感して協力者が集まり、5万団体を超える。

すべてをボランティア・コモンズで説明することは難しいが、「自発性」と「関係性」という切り口が、今後を予測するうえでも重要である可能性は高い。

近年、関係性の研究が注目を集めている。脳の進化と他者との関係性に着目した「社会脳」、信頼や互酬性に関する「社会関係資本」、病気や健康を社会的な要因で分析する「社会疫学」、利他行動・協調行動に着目する「進化生物学」、社会的ジレンマを扱う「社会心理学」、幸福の規定要因を探る「幸福学」が挙げられる。

当社もこれらに着目し、「安全ネットの再構築」「ソーシャルイノベーション（社会課題の解決）」の研究を進めている。

まず考えたいのは、自然災害、事故、病気といった「いざ」とい

う時の安全ネットだ。近代化で重厚長大産業を中心に組織の巨大化が進むとともに、職住分離が起こり、社会構造が大きく変化した。つまり、人と人とのつながりである関係性が大きく変化した。

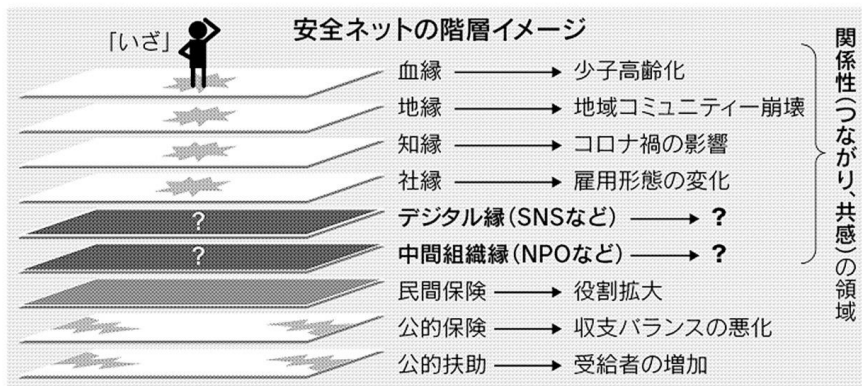
伝統的な共同体を中心とした地縁の代わりとなったのが、会社による社縁であり、経済の発展により公的保障制度も整備されていた。その結果、自助、共助、公助の役割分担の点では、共助が縮小し自助と公助の割合が高まった。

安全ネットの階層構造を見ると、血縁、地縁、知縁、社縁といった社会関係資本に基づく縁が安全ネットの基礎的な役割を果たす。これらの縁で支え切れなくなった場合に、民間の保険を利用するとともに、公的保険や公的扶助といった制度が最終的な安全ネットとして機能する構造である。

ところが近年、血縁、地縁、知縁、社縁は、少子高齢化や親戚づきあいの減少、都市化と一極集中に伴う地域コミュニティの崩壊、コロナ禍の影響、非正規雇用の増加などの雇用形態の変化により、その機能が低下している。

公的保険や公的扶助も、少子高齢化に伴う収支バランスの悪化、生活保護申請者の増加などにより、持続可能性の点で課題がある。こうした中、新たな縁として注目されているのが、SNSなどにより人と人がつながる「デジタル縁」や、NPOなどの中間組織による「中間組織縁」である。安全ネットの再構築で重要な役割を果たすとともに、社会・経済に変化をもたらす可能性がある。

社会の安全網、再構築必要に



ボランティア社会 (3)

安全ネットの再構築には何が
必要か。社会関係資本に基づく縁を
構築するには、共感が欠かせない。
そこで「なぜ人間は共感する
のか？」という根源的な問いを人
類の起源に遡って探してみたい。

2023年1月の当社主催のオンラ
インセミナーで講演した京都大学
前総長の山極寿一氏は、人間が共
感力を高めた原因として「共食」
と「共同保育」の2つを挙げた。

約700万年前に分化した人類は
直立二足歩行の能力を獲得し、食
物分配と共食を開始、サバンナへ
進出した。約200万年前になる
と、脳容量の増大が始まった。脳
が大きくなるにつれて、赤ちゃん
の体重が増え、成長も遅くなると
ともに多産になった。親だけでは
支えきれなくなって、集団で助け
合う共同保育が生まれた。これら
が共感の起源である。

親子間の共感を形成するうえで
は、音楽的コミュニケーションが
重要な役割を果たす。赤ちゃんに
話しかける声には「インファント
・ダイレクト・スピーチ」「マザ
リーズ」と言って音楽的な抑揚が
ある。ピッチが高く、変化の幅が
広く、母音が長めで、繰り返しが
多いといった特徴がある。国、文
化、言語を超えて共通である。

人間は五感による共同体験で絆
をつくってきた。そして、複数の
家族による共同体を形成できる高
い認知能力を獲得した。しかし、
現代は通信やテクノロジーの進歩
により、視覚と聴覚に偏り過ぎて

いるおそれがある。

この2つの感覚に頼るコミュニ
ケーションは、言葉が中心で居場
所を共有しなくても成り立ち、相
手をだますことすらできてしま
う。共食が共感を生む理由には、
生命維持にかかわる大切な食物の
共有のほか、味覚、嗅覚といった
五感の共有も挙げられる。

人類学者ロビン・ダンバー氏
は、霊長類が親密な群れを構成す
る場合、その数は大脳皮質によっ
て決まることを発見した。脳の
大きさから導き出した霊長類の群
れの数は「ダンバー数」と呼ばれ、
テナガザル15、ゴリラ35、チン
パンジー65、人間150である。

また集団規模の分布に関する研
究によると、集団は幾重にも入れ
子になった階層構造で、各層の大
きさはすぐ内側の約3倍になって
いる。バンド（野営集団）、クラ
ン（氏族）、メガバンド（大規模
共同体）、トライブ（民族、言語
的単位）の層で構成されている。

現代人で見ると、一番内側の5
人が家族に該当する。次の15人ま
では親友で、50人までは良好な関
係の友人である。ダンバー数であ
る150人が、名前や顔や性格を覚
えて円滑にコミュニケーションで
きる限界となる。

22年11月に当社が実施したアン
ケート（1200人、男女同数）結果
では、気軽にコミュニケーション
が取れる人数の平均は約11人だ
った。150人の社会関係資本を構築
するとともに、コミュニケーション
を活性化させることが、安全ネ
ットを再構築するうえで大切であ
る。

共感、対話でできる150人確保を

150人の社会関係資本

狩猟採集社会(人類社会の典型例)		現代社会(例)	
50人	バンド(野営集団)	5人	家族
150人	バンドが3つ集まったクラン(氏族)	15人	親友
500人	クランが3つ集まったメガバンド(大規模共同体)	50人	良好な関係の友人
1500人	メガバンドが3つ集まったトライブ(民族・言語的単位)	150人	友人
		500人	知り合い

気軽にコミュニケー ションが取れる人数 の割合		0人	1~5人	6~10人	11~15人	16人以上	平均人数
		男性	8.2%	23.7%	23.7%	18.3%	26.2%
	女性	3.7%	24.0%	30.2%	17.7%	24.5%	10.9人

(注)インターネットによるアンケート(2022年11月、東京海上研究所)。四捨五入の関係で合計が100にならない

ボランティア社会 (4)

社会関係資本に関する学術的な研究成果を見ていきたい。社会関係資本が様々な社会課題の解決に役立つことが確認されている。

社会関係資本は、社会学、政治学、経済学、経営学などで用いられる概念だ。「人々の協調行動が活発化することで、社会の創造性や効率性を高められる」という考えのもと、①他人への信頼②ネットワーク③互酬性の規範——を構成要素としている。抽象的な概念のため、定義や測定方法について多くの議論がなされてきた。

政治学者ロバート・パットナム氏の著書「哲学する民主主義」「孤独なボウリング」は、様々な分野の研究者に大きな影響を与えた。他にも社会学者ジェームズ・コールマン氏が規範・人的資本、政治経済学者エリノア・オストロム氏がコモンズの運営、医学者イチロー・カワチ氏が社会疫学、社会学者ナン・リン氏が社会資源論などの観点で社会関係資本を論じている。

経済学者の稲葉陽二氏らの研究によれば、社会関係資本は、マクロ、コミュニティ、ミクロの各レベルの要素が影響して構築される。マクロではヒエラルキーや経済的平等、コミュニティでは住民の構成や市民活動、ミクロでは家族との関係や情報技術(コミュニケーション手段)が影響する。

こうして構築された社会関係資本は、QOL(生活の質)、防災・復興、地域社会の安定、子育て・教育、行政の効率といった点で社会的な効果が期待されている。QOLの研究では、生活満足度、

抑うつ度、主観的健康、生活上の孤立への懸念といった要素に影響することが確認されている。

防災・復興では、海外からも注目されている自然災害発生時の日本人の協調行動について、信頼、ネットワーク、互酬性の規範といった社会関係資本が背景にあると言われている。

東日本大震災に関する研究では、未曾有の災害を通じて地縁、社縁といった日常では意識していなかったつながりの大切さが再認識され、その強化に取り組んだ様子が確認されている。

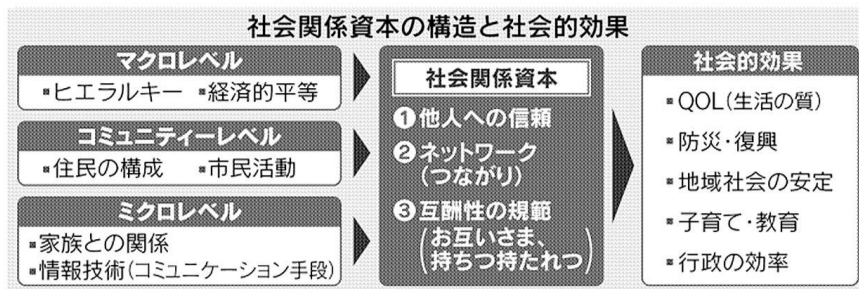
社会疫学は、社会的な要因を疾病や障害の直接的または根源的な原因として捉えるアプローチである。つまり社会構造や社会制度、人間関係が健康に影響を及ぼす仕組みを追究する疫学の一分野である。

全死亡(全ての死因の合計)に関する研究成果によると、社会的に孤立している人や社会的つながりのない人は、友人、家族、地域と強いつながりを持つ人に比べて、死亡リスクが2~5倍高く、特に男性で高い。

ブリガムヤング大学のホルトランスタッド教授らの研究によれば、喫煙が1.6倍、過度の飲酒が1.4倍死亡リスクを高めるのに対し、社会的孤立による死亡リスクが1.9倍高くなるという結果が報告されている。

循環器疾患でみると、社会的ネットワークや社会的支援と死亡との関連は強いものの、発症との関連は薄い。社会関係資本は、疾病の予防ではなく予後や生存に強く影響する。人とのつながりがあることが、生きがいになっていると考えられる。

人とのつながり、社会的効果大



ボランティア社会 (5)

SNS（交流サイト）などでつながる新たな縁「デジタル縁」に可能性はあるのか。

ソーシャルメディア空間（以下、デジタル空間）にはいくつかの問題がある。人々の分断・相互不信が生じる要因に、検索サイトのアルゴリズムによって自分好みの情報にばかり触れる「フィルターバブル」や自分と似た意見が返ってきやすい「エコーチェンバー」がある。

無意識に自分の考えに近い情報にばかりアクセスすることになり考え方が偏ってしまう。偏りに気づかないまま自分は正しいと思いつ込み、炎上への加担、自分と異なる意見への誹謗（ひぼう）中傷、自分の意見を補強するフェイクニュースを拡散することがある。こうした行動が積み重なって、デジタル空間で分断・相互不信が生じ、リアル空間の分断・対立にもつながるおそれがある。

背景には、承認欲求や過剰没入、人々の注目や関心が経済的価値を持つアテンションエコノミーの構造がある。原因を探ると、人間社会が抱える課題が見えてくる。山極寿一氏は要因のひとつに、コミュニケーション手段としての言葉の不完全性を挙げている。言葉は対面でこそ意味が伝わる部分があり、シンボル化してSNS上で飛び交っても状況は共有できない。このようにデジタル空間は多くの課題を抱えているが、デジタル縁は人と人をつなぐ新たな縁としての期待も大きい。

デジタル空間のつながりは災害

時に役立つことがある。東日本大震災ではツイッター（現X）が人々をつなぐ橋渡し役となった。

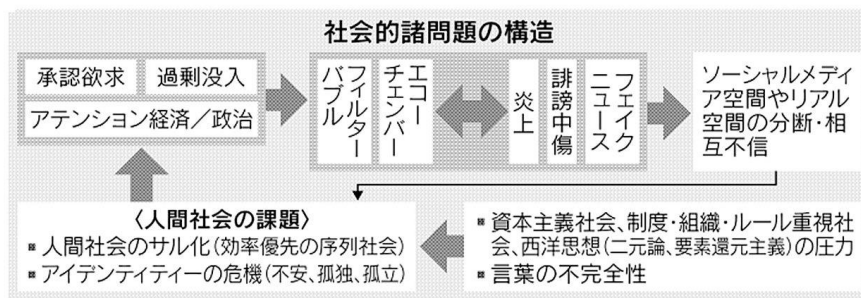
社会関係資本のつながり方には3つある。具体的には①友人や会社の仲間などの親しい者同士をつなぐ「結束型」②別々の結束型のコミュニティ間をつなぐ「橋渡し型」③政府などの公的機関とのつながりを示す「連結型」——だ。災害発生時には地域の結束型が強くても外部の情報が得られなければ災害の全体像を知ることはできない。橋渡し型が重要になる。

熊本地震に関する研究では、橋渡し型で情報が共有され、結束型で活発に安否確認などが実行されたことが確認されている。ライオンが動物園から逃げ出したというデマも拡散されたが、公的な情報を求める連結型が頑強だったことも明らかになっている。つまり、SNSが社会関係資本として機能したことが確認されている。

デジタル空間を通じた出会いがリアル空間につながることも増えている。国立社会保障・人口問題研究所の調査によると、結婚相手との出会いのきっかけがインターネットサービスである割合は、2015年の0.5%から21年には13.6%へと急増している。マッチングサービスやSNSを通じたつながりは今後も増えることが予想されるが、その一方で犯罪につながるケースも後を絶たない状況だ。

人々が円滑にコミュニケーションができる150人の社会関係資本を再構築するには、デジタル縁が重要な役割を果たすと考えられる。デジタル空間の安心・安全な仕組みづくりが求められる。

「デジタル縁」、課題と可能性



(出所)横幹連合コンファレンス「横幹知とELSI」(遠藤薫著)などを基に作成

東京海上研究所 主席研究員 木下 智雄氏

ボランティア社会 (6)

社会は一人ひとりの判断と行動が積み重なって形成される。そこで社会課題解決のヒントを得るため「なぜ人間は協力するのか」という人間の行動原理に着目する。

人間の行動を自己と他者の利益の増減を基準に分類すると、①相互扶助行動②利他行動③利己行動④意地悪行動——の4つとなる。

相互扶助行動は、互いに裏切らない信頼社会が前提となる。利他行動はボランティア活動などだ。利己行動は資本主義や競争社会の基本的な行動原理である。意地悪行動は、自分が損をする結果を招くが、嫉妬心から多いかもしれない。これら4つの行動が混じって社会が形成されている。

相互扶助行動や利他行動を促す協力原理としては、血縁関係に着目した「血縁淘汰」、一対一の協力・信頼関係による「直接互惠性」、社会的な評判に基づく「間接互惠性」が挙げられる。

進化生物学者リチャード・アレクサンダー氏は「間接互惠性こそが道徳システムの起源だろう」とする。間接互惠とは、特定の二人の間ではなく集団メンバー全般を念頭に置いた互惠関係のことだ。

社会の規模が大きくなると、一人ひとりが自分の利益や都合だけを考えて行動することで、社会的に望ましくない状態が生まれる「社会的ジレンマ」の問題が顕在化する。互惠関係などのメカニズムが働きにくくなり、コストを負担せずに利益だけを得ようとするフリーライダーが現れる。デジタル空間も匿名の参加者が多いため社会的ジレンマが発生しやすい。

社会的ジレンマの解決方法は、いくつか考えられている。

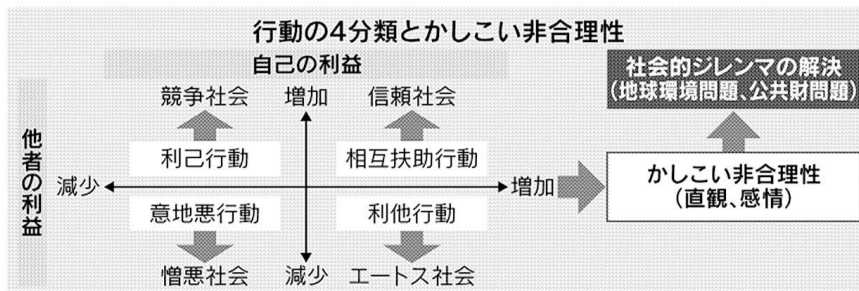
1つは、サンクション（制裁）制度を設け、非協力的行動に懲罰を与え、協力的行動に報酬を与える方法である。しかし、設立・運営にコストがかかり、新たな2次、3次のジレンマを呼び込むといった課題もある。最初のジレンマで協力しない人は、2次ジレンマでも非協力的で、ジレンマが次々と連鎖的に生じるおそれがある。

もう1つが間接互惠規範を醸成する方法だ。例えばSDGs（持続可能な開発目標）のような協力社会を維持するための評価基準の制定が考えられる。人間には「みんなが協力するなら自分も協力するのは嫌だ」という原理が根強く働いている。フリーライダー問題の解決には直接つながらないが、間接互惠の原理が機能するように粘り強く取り組む必要がある。

社会的ジレンマ研究の第一人者の山岸俊男氏は「人間の持つ本当のかしこさは、近代化開始以降の数十年、あるいは数百年ではなく、何百万年にわたる進化の歴史を通して培われてきた『かしこい非合理性』の中に存在していることを忘れてはならない」と述べ、社会的ジレンマ状況の直観的理解の重要性を強調している。また経済学者ロバート・フランク氏は「合理的な行動が社会的ジレンマを生んでしまうことを防ぐには、自分の行動を縛る必要がある。感情がその役割を担う」と指摘する。

つまり、人間が持つ直観的理解や感情などの非合理性に社会的ジレンマ解決のヒントが隠されている可能性がある。

社会的ジレンマ、解決には直観



出典：日経産業新聞 2023年9月5日 * 無断複製転載を禁じます。

ボランティア社会 (7)

新たな縁のひとつ、NPOなど「中間組織縁」を取り上げる。

中間組織とは、行政（公）でも営利組織（私）でもない中間的な組織（共）を指す。NPOのほか、農協、漁協、生協、労働組合、各種協会、宗教団体も含む。

NPOは現在5万を超える。年間収入が100万円以下の団体も多く、人材・資金などの資源は十分ではない。そのため公共私の中で大きな存在感を発揮しているとは言い難い状況だが、新たなサービスの開発や、政策提言などによるアドボカシー（権利擁護・代弁）活動に取り組み、社会に影響を与えているNPOも一定数存在する。

NPOの重要な役割の一つが「社会課題を解決するためのモデルを創ること」である。元厚生労働事務次官の村木厚子氏は「ゼロを1にするのは、制度がない時に新しいことを始めるNPOの仕事、1を10にするのは理論武装をする学者の仕事、事業化してペイする範囲の50までは企業でもいける。しかし、ペイしないところも含めて最後100にするのが行政の仕事だ」と述べている。NPOが創ったモデルを社会全体に広げる順序を表現しているといえる。

100を超えるNPOの事例を調査したところ、共通点を見いだせた。「原体験」の存在だ。多くは怒りに近い感情であり、それを原動力に社会課題解決への取り組みを始めている。社会施設での経験、子供の不登校、自然災害、ひとり親家庭、ボランティア活動など様々なケースがあるが、自分の心が動いたものがきっかけとなっ

非営利組織、解決モデルを創る

ている。目に見えにくい社会課題を直観的に「気づく力」である。

もう一つ明らかになったのが「巻き込む力」だ。ボランティアコモンズ（共感や共有知が生まれる自発的な場）を醸成する力とも言える。活動を広げるには、ボランティアや専門家、地域の企業や行政などを巻き込む必要がある。対話による共感がベースとなっているが、メディアを通じた協力者や資金集めなども有効だ。

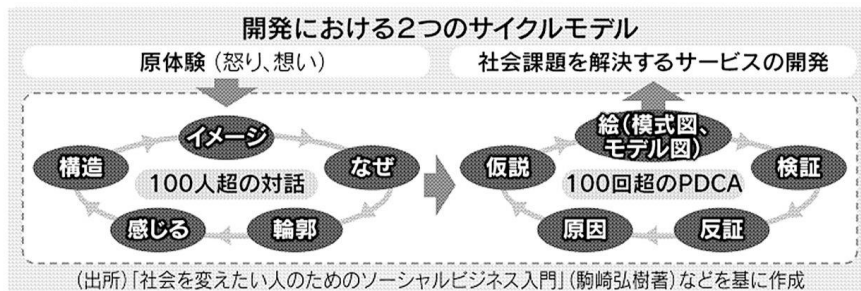
気づく力、巻き込む力が社会課題を解決するキーとなる。

NPOフローレンスの駒崎弘樹氏の例などに基づき、社会課題の解決策の開発プロセスについて「2つのサイクルモデル」を提案したい。

原体験を起点にした本モデルでは、原体験を通じて社会課題に対する「イメージ」を持つことから始まる。「なぜ」という意識を持って現場の関係者から話を聞くうちに、「輪郭」が見えてくる。困っている人の姿に心の痛みを「感じる」ようになり、徐々に問題の「構造」が見えてくる。100人を超える人々との対話が必要だ。

構造が理解できると解決策の「仮説」がつくられ、次のサイクルが始まる。「絵（模式図、モデル図）」を描き、ヒアリングなどで「検証」する。仮説が「反証」される要素が出たら、「原因」を分析して次の仮説を立てる。これを繰り返すことで、ビジネスモデル、財務モデルができあがる。

このモデルは開発者による体験・対話・思考プロセスであるが、これを組織的に実行する開発マネジメント体制を構築できれば、大きな社会課題の解決につながる可能性がある。



ボランティア社会 (8)

企業にも公共性・社会性が強く求められる時代となった。企業の社会的責任 (CSR)、サステナビリティ (持続可能性)、ESG (環境・社会・企業統治)、SDGs (持続可能な開発目標)、ステークホルダー資本主義など様々な考え方が市場に影響を与えており、公共私役割を模索している段階にある。

直近では、経済同友会が「共助資本主義」の実現に向けた活動を開始した。共助資本主義とは、「アニマル・スピリッツの喚起」と「共助の社会づくり」を両輪とする経済社会のモデルであり、共私にまたがる。アニマル・スピリッツは、単に自社の成長、利益拡大だけを追求するのではなく、自社のパーパス (存在意義) を掲げ、その実現を通じて「社会益」を追求する野心的意欲を意味する。

社会課題の解決に取り組む企業には、それに共感する人材が集まる。その人材が核となってイノベーションを起こし、新たなモチベーションが生まれ、連携が強固になり、企業の収益や価値の向上につながるといったモデルである。

具体的には、社会課題の解決を目指すスタートアップ企業でつくる「インパクトスタートアップ協会」、社会課題の解決に取り組むNPOや企業が集う「新公益連盟」と連携協定を締結し、社会課題解決の共同プロジェクトを実施する予定だ。「子育て・医療・介護分野の実情を熟知したNPOな

変わる公・共・私 の役割分担

どの『ソーシャルセクター』と連携し、本業を通じて社会課題の解決に貢献することが企業価値を高めることにつながる」との考え方がベースとなっている。

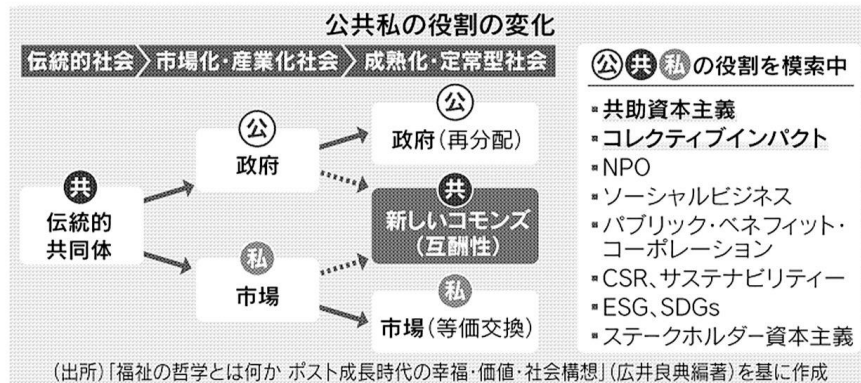
公共私組織の協業に関する研究に「コレクティブインパクト」(CI)がある。

CIは、ジョン・カニアとマーク・クラマーの両氏が発表した論文に端を発する。クラマー氏は、経営理論の大家マイケル・ポーター氏と社会的価値と経済的価値の両立を目指すCSV (共有価値の創造) を提唱したことで知られる。

CIは、「社会変革の共創」とも呼ばれ、①共通のアジェンダ②共有された評価システム③活動の相互強化④継続的なコミュニケーション⑤バックボーン組織——という特徴がある。

評価システムは、アウトカム (社会的な成果) の測定手法をプレイヤー間で共有していることを指す。経済同友会は学術界も交えたソーシャルセクターとの連携を測るKPI (重要業績評価指標) の研究にも取り組む考えで、この点はアウトカムが中長期的には収益に結びつく可能性があるというマネタイズとも関係しており重要である。バックボーン組織とは活動全体に目を配る専任のスタッフがいる組織のことだ。

CIは、カニア、クラマー両氏も設立メンバーとなっているソーシャルインパクト専門のコンサルティング会社実践的なサポートをしてきたことで実務面でも普及が進んだと言われている。



ボランティア社会 (9)

ボランティア社会の基幹要素である「自発性」や「関係性」が組織運営にどのように影響するかについて、「ウェルビーイング経営」や「心理的安全性」の観点から考えてみたい。

ウェルビーイング経営とは、従業員が身体・精神・社会的に満たされる状態になるよう組織の環境を整えることで、社員の意欲やエンゲージメント（帰属意識）を高める経営手法である。心身ともに健康で自発的に仕事に取り組む社員が増えることで、付加価値生産性の向上、離職防止などにつながると考えられている。

経済学者ロバート・フランク氏は、幸福の基礎となる2つの財を示している。1つは、地位、カネ、モノなど他人との比較で満足を得る「地位財」で、その幸福感は長続きしない。もう1つは、健康や自主性、自由、愛情といった他人とは比較できない「非地位財」で、幸福感が長続きする。

慶応義塾大学の前野隆司教授は、非地位財の幸福因子には、①やってみよう因子②ありがとう因子③なんとかなる因子④ありのままに因子——の4つがあると分析している。

ボランティア社会での自発性はやってみよう因子に、関係性はありがとう因子に関係する。やってみよう因子を高めるには、理念の浸透、視野の拡大、権限の委譲などが有効である。ありがとう因子

を高めるには、コミュニケーションの向上が求められることから、職場の心理的安全性が大切であると言われている。

心理的安全性とは、組織内で自由に気兼ねなく発言ができる状態のことで、組織に成果をもたらすと考えられており、ハーバード大学のエイミー・エドモンドソン教授が提唱した。

職場心理の研究者、石井達彦氏は、日本版の心理的安全性の因子として、①話しやすさ因子②助け合い因子③挑戦因子④新奇歓迎因子——の4つを指摘する。ボランティア社会での自発性は挑戦因子と新奇歓迎因子に、関係性は話しやすさ因子、助け合い因子と関係が深い。

当社が2022年11月に実施したアンケート調査（対象1200人、18～65才、男女・世代ともに同数）で、「気軽にコミュニケーションが取れる人数」を尋ねたところ、上司・同僚（「社縁」）では「0人」と回答した人の割合は、男性で4割、女性で5割にのぼった。日本の組織では話しやすさや助け合いの点で課題があると考えられる。

また、ネット上のみの知人（「デジタル縁」）も7割近くが「0人」だったが、裏を返せば3割の人はデジタル縁が構築されているとも言える。

日本の国際競争力の低下について、様々な要因が指摘されているが、心理的安全性といった基礎的な部分で大きな課題を抱えている可能性がある。

日本の組織、関係性に課題

気軽にコミュニケーションが取れる人数

分類	0人	1～3人	4～6人	7～9人	10人以上	平均人数	
男性	血縁(家族・親戚)	14.7%	52.5%	25.7%	3.0%	4.2%	2.9人
	地縁(地域・近所の人)	55.3	27.7	10.7	1.2	5.2	1.7人
	知縁(友人)	22.2	42.0	22.3	3.2	10.3	3.2人
	社縁(上司・同僚)	39.8	38.5	13.7	2.0	6.0	2.2人
	デジタル縁(ネット上のみの知人)	67.8	16.2	6.2	1.7	8.2	1.6人
女性	血縁(家族・親戚)	6.5	55.0	28.0	3.8	6.7	3.4人
	地縁(地域・近所の人)	61.3	29.3	7.0	0.2	2.2	1.1人
	知縁(友人)	15.3	44.5	27.3	4.7	8.2	3.4人
	社縁(上司・同僚)	51.5	32.5	11.8	2.2	2.0	1.6人
	デジタル縁(ネット上のみの知人)	69.0	17.2	7.3	1.5	5.0	1.3人

(注)四捨五入の関係で合計が100にならない場合がある
(出所)インターネットによるアンケート(2022年11月、東京海上研究所実施)

ボランティア社会 (10)

安全ネットの再構築は、安心・安全な社会の基盤構築だけでなく、ソーシャルイノベーション（社会課題の解決）に挑戦する舞台づくりでもある。自発性が関係性をつくり、関係性が自発性を促す。自発性に着目してソーシャルイノベーションについて解説する。

科学哲学者マイケル・ポランニー氏は「言葉や数字で表現できる知識は知識全体の氷山の一角にすぎず、我々は語れる以上のことを知っている」と述べ、「暗黙知」という概念を提唱した。暗黙知とは、身体・五感による直接体験を通じて得られる無意識や言語化が難しい知識のことだ。

一橋大学の野中郁次郎名誉教授は、暗黙知の概念を応用し、知識創造のプロセス「SECIモデル」（共同化、表出化、連結化、内面化の4段階）を提唱した。

注目したいのは「共同化」だ。共同化とは、個人の暗黙知を他のメンバーに共有するプロセスを指す。本来伝えにくい個人の暗黙知を集団で共有するカギは共同体験による共感であり、相互作用の場をつくることだ。まさにボランティアコモンズ（共感や共有知が生まれる自発的な場）の醸成である。

その後、暗黙知を概念に変換する「表出化」、商品・サービスの形にする「連結化」のプロセスを経て、最終的にソーシャルイノベーションが実現することになる。

個人の原体験と集団での共有化をつなぐものとして提案したいのが、アブダクション（仮説形成推論）だ。かき集めた断片的な証拠

や自分自身の想像などを組み合わせ、仮説を立てることで共同化につなげる。

哲学者チャールズ・パース氏が提唱したアブダクションは、観察事象を説明するための仮説を形成する推論である。論理学の推論では、演繹（えんえき）と帰納が有名である。演繹は、ある命題（規則）を仮定し、事例にその規則を適用して、結果を導き出す推論である。帰納は、個別事象の集積から共通点を見出し新たな命題を提示する推論である。

野中氏は、ホンダの創業者、本田宗一郎氏の姿を捉えた写真を例に挙げる。テストコースにしゃがみこんで、地面に手をつき振動を確かめ、バイクを目で見て、耳でエンジン音を聞き、鼻で燃焼状態を確認する様子を、五感を駆使して感情移入し、対象に深く入り込みながら理性的な分析も加える、新たな仮説を生むアブダクションの例だと述べている。

現在の日本は、帰納による分析が多過ぎて、新たな価値を生み出しにくい体質になっているとの指摘もある。人工知能（AI）は帰納の「王様」であるが、アブダクションは「人間の特権」である。アブダクションは、ある種の飛躍を伴うため失敗も発生しやすいが、新たな知識を創造する可能性を秘めている。失敗を受け入れる組織文化を醸成することが大切だ。

創造的な活動には、個人の原体験や自発的な行動がカギとなる。個人のボランティア性がソーシャルイノベーションの出発点であり、組織活動の原点である。個人のボランティア性がボランティア社会を形成する。＝この項おわり

社会課題解決、個人の自発性カギ

