

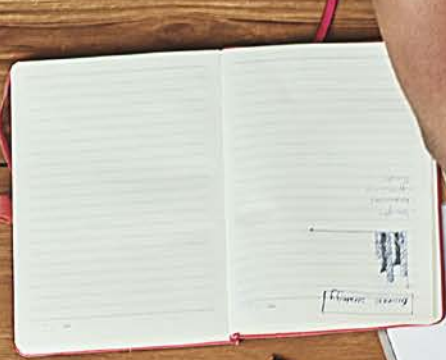


Social Impact Initiative

社会関係資本
(Social Capital) で
社会を変えていく



www.pwc.com/jp





目次

はじめに	4
<hr/>	
1 人がひとりで大きなビジョンを実現するのは難しい	6
<hr/>	
2 どうやってイニシアチブを立ち上げるのか	6
<hr/>	
3 どうやってイニシアチブを支えていくのか	9
<hr/>	
4 核となるコミュニティをどうやって作っていくのか	10
<hr/>	
5 イニシアチブを階層組織と連結させる	14
<hr/>	
6 作り上げたネットワークを社会関係資本に変えていく	15
<hr/>	
7 社会関係資本を元手に社会を変えていく	15
<hr/>	
私たちの事例	16
<hr/>	
おわりに	18
<hr/>	



はじめに

近年、日本社会、政府・民間企業が対峙する課題はさまざまな文脈への広がりを見せ、外部環境は急スピードで変わっている。いまの時代、求められた仕事を正確かつ迅速に済ませるだけでは、もはや社会は変えられない。チャンスをかぎ分け、リスクに果敢に挑み、必要な経営資源の獲得に動く人や組織・企業が社会を変えていく。自社や、自分たちを取り巻く社会が抱える課題を解決するためには、これまで接点を持ってこなかった領域や分野、産業界へ入り込み、いままで交わることがなかった人たちを巻き込みながら進めていかなければならない。

PwCコンサルティング合同会社では、よりよい社会を作りたいという想いを持った有志が部門や役職の枠を超えて集結し、2019年に「Social Impact Initiative（以下、SII）」を立ち上げ、PwCのPurposeを体現する「新しい取り組み（以下、イニシアチブ）」を進めてきた。私たちSIIは、「コレクティブインパクト」が創出される社会を目指し、各種イニシアチブを進める過程で、人と人との関係性を資本ととらえる「社会関係資本」の醸成を見だし、これは社会を変える元手となっていくと確信した。

社会はそのつど、全体最適の状態でかたちを保つが、その均衡を揺るがすような力が内外から働いたとき、従来型の組織や仕組みでは対応しきれなくなる。しかし、いまのような不安定な社会においても、明るい未来を描き、そこに向かって取り組んでいきたいと考える人々はある。ただ、ひとりでは大きなビジョンを描くのは難しいし、実現はもっと難しい。それでも、「仲間」とともに取り組むことを前提とすれば大きな夢が持てる。だからこそ、社会を変えていくためには、「社会関係資本」を作り上げていくことが何より重要だと私たちは考える。本稿では、私たちSIIが進めてきた取り組みの中で獲得した学びや教訓を、他の誰かが使えるかたちで掲載する。本稿が、いまの会社や団体の中でイニシアチブを始めたいと思っている人、解決したい課題があるがどうやって進めていけばよいか悩んでいる人々の一助となること、読者が自社の中で、あるいは私たちSIIと一緒に社会関係資本を構築し、コレクティブインパクトを創出していくことを願っている。



本稿の構成

本稿は、7つの章から構成されている。

第1章では、ひとりで大きなビジョンを実現するのは難しいこと、仲間と一緒に取り組むことの重要性について考える。とは言え、イニシアチブの立ち上げは、オーナーシップを持った人たちが行うわけだが、その際に求められる要素を第2章で整理する。イニシアチブは始動後、さまざまな荒波にのまれていく。乗り越えるためにはどういったリーダーシップを発揮し、どのようにイニシアチブを支えていけばよいのか、第3章で焦点をあてる。

第4章では、イニシアチブ推進の原動力となる「コミュニティ」を作り上げるための方法を考える。コミュニティを核として作り上げられたイニシアチブはネットワーク組織へと発達し、組織としての影響力を高めていく。第5章では、その過程を描く。

第6章では、ネットワークが社会関係資本として社会を変えていく源泉になりうる根拠を解説する。最終章の第7章では、社会関係資本を元手に社会を変えていく方法を提案する。巻末に、私たちSIIの事例を記し、理解の補足とする。

1

人がひとりで大きなビジョンを実現するのは難しい

私たちは、毎日多くの情報を取り込み、社会で起きていることを見聞きし、解決が必要な重要課題を知る。しかし、「このままの状態ではよくない」「解決のためにできることがあるはずだ」と思いながらも、実際に動く人はそういない。なにかやった方がいいと思ったとしても、対峙する社会システムはあまりに複雑であり、検討範囲も広域に及ぶ。そのうえ変化が激しい。いま解決したいと願う課題についても、「どういった切り口から切り込むべきなのか？」を考えることすら自分にはできないとひるんでしまう。そもそも、「いま自分が取り組んで解決できるようなことであれば、とっくの昔に誰かが解決してくれていたのではないか？」などと、悲観的な考えに支配される。

上述の考え方は、ある意味で正しい。実際、社会システムは複雑化の一途をたどり、情報はどんどん更新され、次々と新しいルールができあがっていき、私たちは変化のスピー

ドについていっただけで必死である。そんな中、社会を変えるためのなにかをひとりするのはきわめて難しく、困難である。ひとりでは、知識やスキル、経験が圧倒的に足りない。一步踏み出したいと思っても、上手くいかなかったときのリスクや傷つくかもしれないという恐怖を乗り越えられない。もっとポジティブな視点を持ち合わせていれば救われるのと思う。また、創造力も足りない。自分の経験の延長でしか考えられないため、これだと思ふアイデアもありふれたものに見えてしまう。

これからは、「仲間と組んでするなら、もっと広い範囲で大きなことを考えられるかもしれない」という発想が大切だ。

大きなビジョンを実現するために、仲間を集める。仲間が集まったから、もっと大きなことができる、という発想の転換を図り、社会と向き合っていきたい。

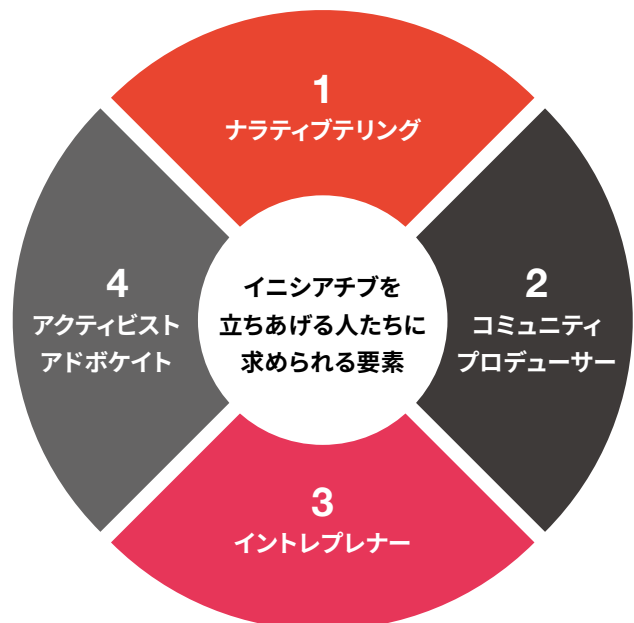
2

どうやってイニシアチブを立ち上げるのか

アイデアをあたため、ビジョンにし、イニシアチブを立ち上げるのは、まずはオーナーシップを持った人が始めていく。現状に疑問を持ち、常識となっている前提を疑い、やりぬく覚悟を持ち合わせていなければならない。

イニシアチブを立ち上げる際に、オーナーシップを持つ人あるいは持つ人たちに求められる要素は4つある。

図表1：イニシアチブを立ち上げる人たちに求められる要素

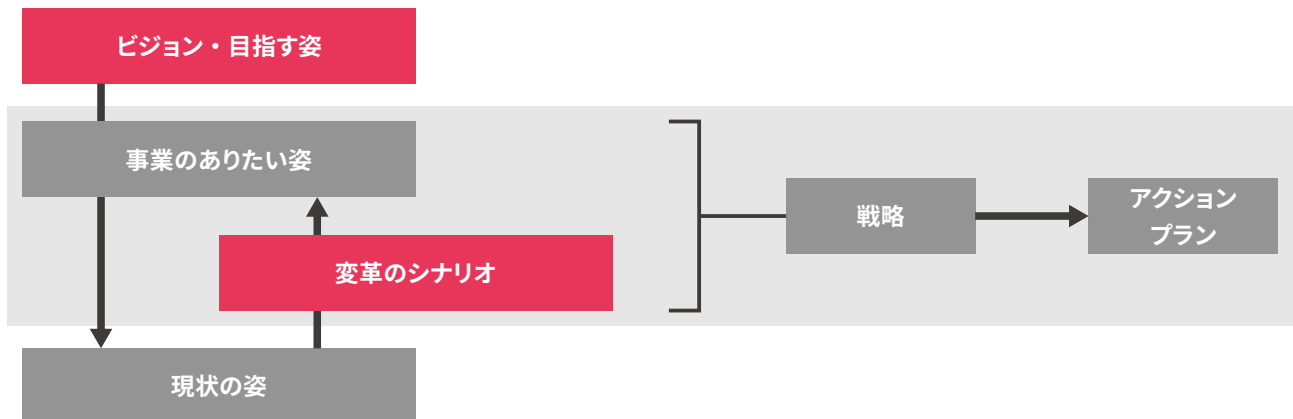


①ナラティブテリング

冒頭に、イニシアチブが実現したい「ビジョン・目指す姿」を描く。ビジョンは、抽象的すぎても分かりづらいし、具体的すぎてもチャレンジのしがいを感じられない。まわりから「この世界観には共感できる」「こういう社会だったらすてきだ」という気持ちを引き出し、一緒に取り組む仲間を引きつけるために重要なのがビジョンである。

ひとりで全て行おうとすると小さいビジョンになりがちだが、仲間を集めることを前提にすれば大きなビジョンを描ける。みんなの力を合わせて実現することをイメージして、大きなビジョンを描いていく。

図表2：ビジョンと変革のシナリオの位置づけ



出所：「なぜ戦略の落とし穴にはまるのか」伊丹敬之著を参考にPwCで加筆

従来型の事業立ち上げなどでは、冒頭に事業のありたい姿を立案するところから始める。一部の誰かが論理的思考により導き出した戦略とアクションプランは関与するみんなに共有され、みんながそれらを忠実に実行するというアプローチが採られる。

他方で、ナラティブテリングは、戦略やアクションプランよりもビジョンとそのビジョンを体現するまでの「変革のシナリオ」を語ることに重点を置く。また、理論的合理性以上に、感覚的・感情的に理解できるものであることが望ましい。

以下の4点を入れ込みながら、ビジョンと変革のシナリオを中心に「私たちはこういう世界を目指していこう」「こういう道筋で変革を進めていこう」と進めるのがよいだろう。

聞いている人々に「この考え方は理解できる」と思わせ、「自分も、ビジョンと一緒に実現できる一員なのかもしれない」と想起させる。重要な点は、共通のビジョンを持つことであり、そのビジョンのもとにそれぞれが違う目的や目標を持ってよいことである。各自がビジョンを実現するために違う行動に出つつも、向かうところは同じという状態が望ましい。

- 価値観を語る：自分たちが何よりも大切にしていることや、自分たちの考え方を語る
- 経験を織り込む：自分たちの体験や見聞したこと、知見などを織り込む
- 意見を伝える：こうした方がいいと思う、こう思っている、という意見を伝える
- 感情を出す：疑問・憤り・怒りなど、行動の源泉となっている情緒的な要素を出す

②コミュニティプロデューサー

個の力を集め、仲間と手を取り合って取り組むには、コミュニティを作る力が求められる。コミュニティとは、「ビジョン実現に必要なリソースやサポーターを引き寄せて一つの力にする場」「ビジョン実現に向けて動くこと・考えることをともにする場」である。

コミュニティプロデューサー力は非常に重要であるため、第4章の「核となるコミュニティをどうやって作っていくのか」で重点的に解説する。



③イントレプレナー

イニシアチブを立ち上げるのは、社内外どちらであれ起業家精神が求められる。

起業家精神とは、立ち上げが進行中の間に、どうやって自分や中心に位置する仲間を支えるか、スポンサーと良好な関係性を維持するかに尽きる。立ち上げ期は、ビジョンを体現するようなプロジェクトの機会を得るために動き回りながらも、目先の収益を確保するための仕事をこなす。さらには、余白の時間を確保しながら、ビジョンを磨き、戦略を更新し、新しいアイデアをあたため続けていかなくてはならない。

人間関係も新しく作っていく必要がある。新しいものを生み出すためには、どういった人やスキル・知識が必要なのか特定し、保有する人に社内外問わずアプローチをして仲間に取り込んでいく。

何よりも難しいのは、イニシアチブが存在感を見せ始めると、よかれと思って言われる周囲からの助言やアドバイスが増えていくことである。イニシアチブの根底に流れる思想や行動指針とそぐわないものはふるいにかけ、仲間に対しても聞き流してよいとする強いスタンスが必要となる。幾多の批判・抵抗・挫折に耐えて、雑音に惑わされずいかに集中力を維持するか、平坦ではない道りを先頭に立って進んでいけるかで、その後が決まっていく。

④アクティビストアドボケイト

新しいことを始める人たちは程度の差こそあれ、総じて周囲からの抵抗にあう。新しいやり方を提案することで、これまで主とされていた考え方に異議を唱えていると見なされたり、これまでのやり方が一番と考えている人々には、受け入れがたいという反応をされたりしてしまう。インパクトの大きいことをやろうとすればするほど従来の仕組みに与える影響は大きく、丁寧で根気強い活動が求められる。

自分たちの活動は意義があるものだとまわりに説明するだけでなく、相手の反応を見てそれぞれに対して抵抗を最小に抑え、ともにインパクトを最大にするための策を練る。相手が大切にしているものを理解し、自分たちが提供できることを伝え、相互理解を深めていく。

イニシアチブの立ち上げ人は、自分たちを取り巻く環境を変えていくことが仕事となる。多くの時間とエネルギーを使い、啓蒙・提唱活動を何度も何度も繰り返すことで支持を集め、認知度を向上させ、大きくすることにつなげていく。

3

どうやってイニシアチブを
支えていくのか

イニシアチブを立ち上げるのはオーナーシップを持った人たちが、絶対になくなくてはならないものが「サーバントリーダーシップ」を発揮する人である。イニシアチブのコアメンバーの取り組みを支えるべく、社内の経営資源である人や投資の獲得に動くスポンサーである。イニシアチブのコアメンバーとサーバントリーダーシップを発揮するスポンサーをつなぐのは、やはりビジョンとなる。

リーダーシップと聞くと「ひとりのリーダーが上に立ち、部下を引っ張っていく」ことをイメージするかもしれないが、サーバントリーダーシップは「部下の夢に賭けて、支えながら導く」と解釈する。従来型のように、戦略を承認し、進捗を確認し、改善点を指摘するやり方ではない。サーバントリーダーシップとは、部下の話を傾聴しながら「ビジョンにどれくらい近づいているのか？」を認識し、時には部下が持ち込む新しいアイデアの壁打ち相手にもなる。進捗が気になっても信頼して見守り、苦しい局面では先頭に立って社内で経営資源配分の動員をかけていく。

また、イニシアチブの立ち上げ期は、ありとあらゆる情報が錯綜する。大きなビジョンを掲げて走り出したものの「もっと収益性の高い取り組みにした方がいいのではないか？」「もうそのアイデアは誰かがやっていた」などと色々な意見が投げ込まれる。挙げ句には、周りには成果が出ているように見えないため、「手が空いているのであれば、こっちの仕事をやってくれ」というような要請が入ったりもする。

当初掲げたビジョンを達成するために、イニシアチブのメンバーの集中力を高める環境を提供することも、サーバントリーダーシップを有する人の差配でなされる。既存組織からあえて分断させる「構造的空隙」状態を作り、一定の孤立状態の中で創造力を醸成させていくことも必要である。



4

核となるコミュニティを
どうやって作っていくのか

前述したように、コミュニティとは、「ビジョン実現に必要なリソースやサポーターを引き寄せて一つの力にする場」「ビジョン実現に向けて動くこと・考えることをともにする場」である。一人ひとりの中に芽生えたビジョンに共感する気持ちや、なにかやってみようと思う気持ちを集め、連結させ、一つの力や声にしていく。一つになった声は、環境を変える可能性を持ち、イニシアチブ自体の存在意義を後押しし、力を大きくしていくことにつながる。

コミュニティを作るにあたっては、ある種のノリと雰囲気、「つながっている」感が満たされるだけのもので留まってはいけない。コミュニティの根底に、共同思考を行い、集合知を作り上げていく仕掛けを施し、それを土台に仲間と組んで新しいなにかを始めようとするものであるのが望ましい。核となるコミュニティを構築していくにあたって必要なことは以下の5つである。

①「弱い紐帯の強み」を持つ

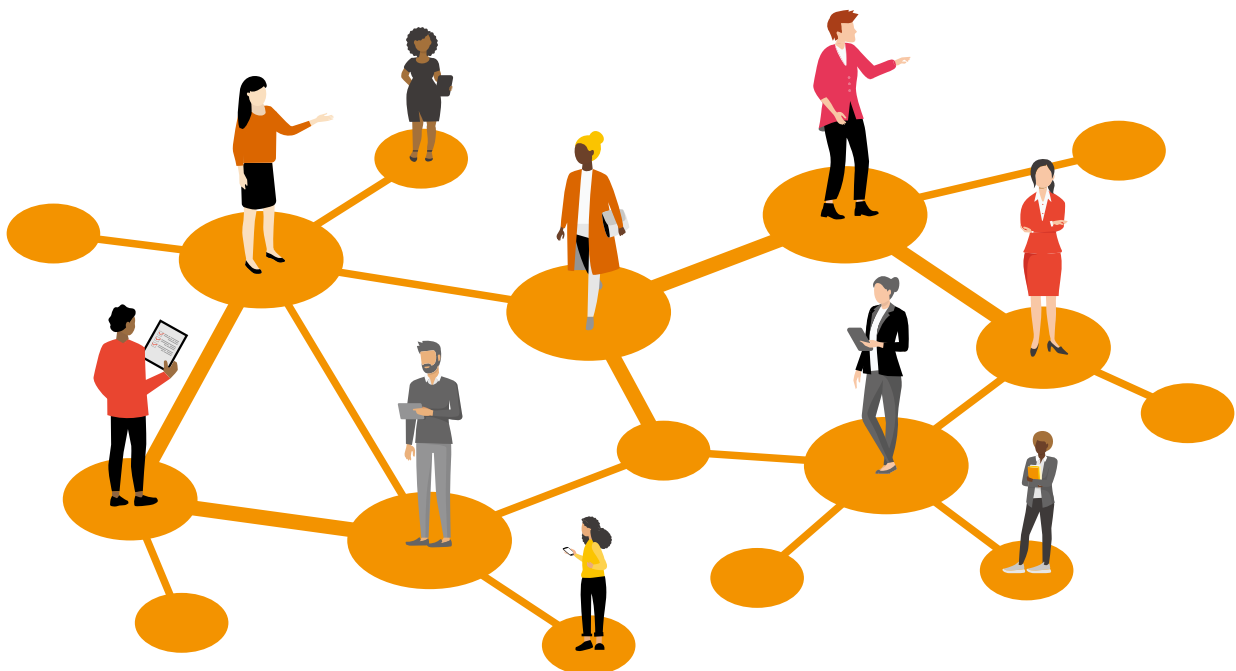
たいていのコミュニティの中心部には、緊密度が高く非常に熱心に取り組んでいる一部のメンバーが集まり、高いエネルギーを放っている。つながりの強さは、おおいなる推進力の源となるものの、周辺の人たちからは「あの熱量にはついていけない…」と近寄りたがたい存在に見られてしまうおそれもある。コミュニティが影響力を持ち、ビジョンを実現する場となるためには、熱量や知識のいかんを問わずビジョンに共感するメンバーを取り込み、人と人とのつながりを増やし、広げていくことが大切である。

アメリカの社会学者マーク・グラノヴェッターが提唱した「弱い紐帯の強み (The strength of weak ties)」が発揮さ

れている場であることが理想である。「緊密で親密な社会的つながりを持つ人より、弱い社会的なつながりを持つ人の方が、自分にとって新規性のある情報をもたらしてくれる可能性が高い」とする考え方である。つまり、身近な人の情報は自分の情報と重なっている部分が多いため、有益な情報はあまり身近でない知人がもたらしてくれる可能性が高いという説である。

コミュニティの設計においても、ほとんどつながりのないような人や組織を引き合わせ、創造力を高める場であることを目指していく。

図表3：多くの紐帯で結ばれるネットワークのイメージ図



②おだやかに結合する（ルースカップリング）

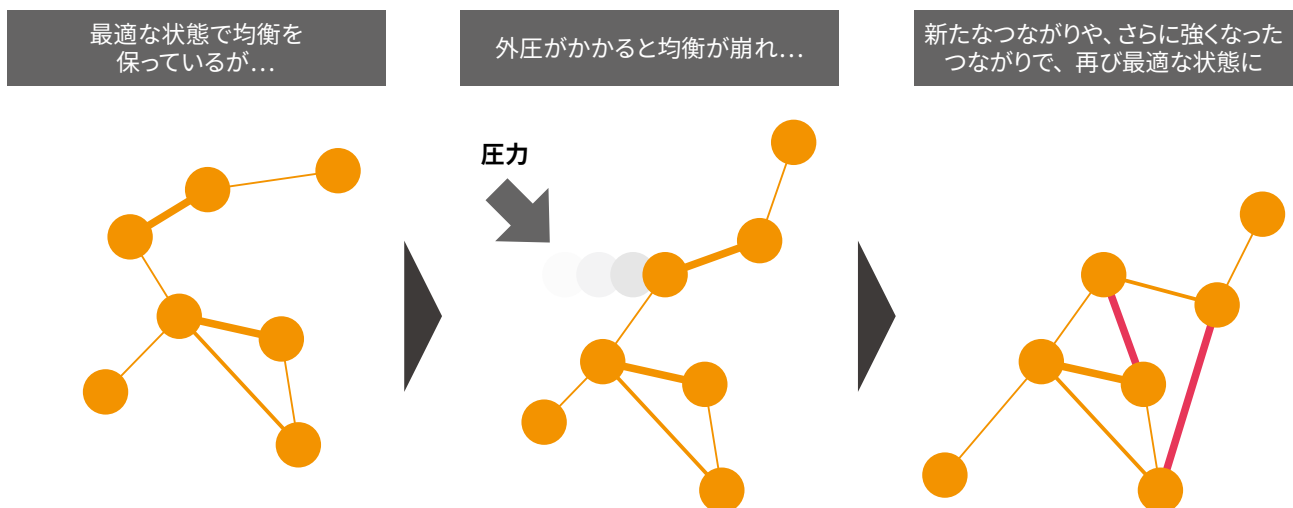
コミュニティは、思想をリードしているような一部のメンバーや管理者が目立つといった中心性を持たず、多面的な主体がおだやかに結合している状態（ルースカップリング）を理想とする。誰とどのような距離感を保ち、どういった情報や知識を交換するのかは個人の意思で行われる。結合している個人間・組織間の関係性が総和となって、一つのネットワークを作り出していく。おだやかな結合で作られているネットワークは、そのつど、全体最適の状態をかたちを保つうえ、その均衡を揺るがすような力が内外から働いたときも柔軟に結合関係を組み替え、変化できる。

例えば、新しいなにかに直面して、いま組織内で持ち合わせている知識だけでは対応しきれないことが分かったとき、「分かる人がいない」「対応できない」となって全体に動揺が走り、パフォーマンスが悪くなることがある。従来型の組

織構造は、個々が強い結合で結びついているため、それまでの関係性を変えずに、いまの枠組みの中で対応しようと努力する。一方で、個々がおだやかな結合をしているネットワーク組織の場合は、柔軟に結合関係を組み替えて揺らぎを吸収する。従来型の考え方にとらわれず創造的な解を生み出すことができる。自らの連結の構造を変化させて対応する「自己組織性」が効き、そしてまた全体最適のかたちで均衡を保つようになる。

創造力を追求すると、比較的バラバラな思考や意見を持つ個人が集うことになるため、共生する仕組みが必要となる。内部に適度な衝突を抱えながらも、おだやかな結合で生まれる揺らぎで新しい事柄に対応し、ネットワークとして動くことで対応能力を上げていく。

図表4：ルースカップリングのイメージ図



※ ●は人を、線は人と人とのつながりを表す。線の太さはつながりの強さを示す。

通常は左図のように、それぞれがつながりを持って最適な状態で均衡を保っている。そこに、何か新しい課題や事象が持ち込まれたときには、特定の人・つながりに外圧がかかる。この状態が真ん中。かかった外圧に対していまの人・つながりでは吸収しきれず、全体均衡にゆさぶりがかかる。解決しようと取り組むその過程でまた新しい人と人とのつながりが生まれたり強くなったりを繰り返し、再び最適な状態での均衡を保ち始める。

出所：「ネットワーク組織論」今井賢一・金子郁容著、および「ネットワーク組織（社会ネットワーク論からの新たな組織像）若林直樹著を参考にPwCで作成

③ナレッジブローカーによる橋渡し

ほとんどつながりのない人や組織を引き合わせるためには、いくつもの集団や組織を橋渡しするブローカーの存在が欠かせない。通常、組織の間にはブリッジ（紐帯）が存在するが、ブリッジを行き来する情報、知識の量や質、回数などで関係性の強弱がつく。

組織間のブリッジが弱い場合や分断されている場合は、有意義な協業がなされず機会損失を生む。そこをブローカーが仲介し、やり取りをスムーズにして、情報・知識などを流通させる。そうすることで、これらの組織間での橋渡しがなされるだけでなく、ブローカーが保有するブリッジも持ち込まれることになるため、一気に関係性が広がる。

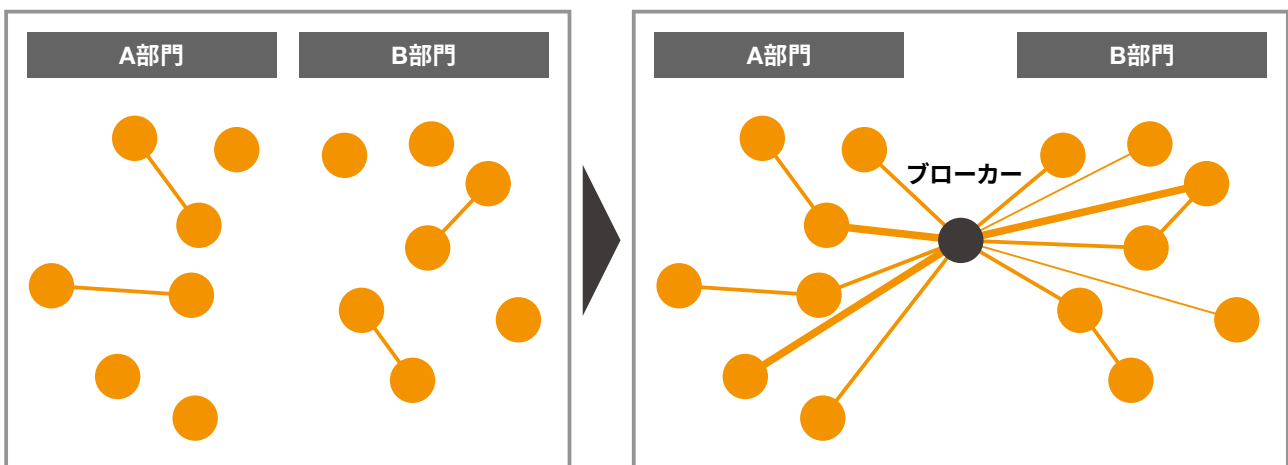
ブリッジを流れる情報・知識などは、ブローカーの視点を介して互いに有益になるであろうものに絞られるため、人々にとっては普段の交流では接することのない新しく異質で興味深いものであり、新たな価値を生み出す材料となる。

なお、ブローカーの仲介は右の5つのパターンがあり、④や⑤が実施されると、これまでの特定の組織内に閉じた情報交換のネットワークに一気に広がりが生まれる。

- ① ブローカーが所属する組織内で、メンバー間の調整をする
- ② 他の組織のメンバーを、ブローカーが所属する組織のメンバーに引き合わせる
- ③ 他の組織メンバーとブローカーが所属する組織メンバーを引き合わせる
- ④ ブローカーが所属組織のメンバーと他の組織のメンバーを引き合わせる
- ⑤ 自分が所属していない2つの異なる組織の人々を引き合わせる

出所：「社会と経済―枠組みと原則―」マーク・グラノヴェッター著をもとにPwCで作成

図表5：ブローカーを介して広がるネットワークイメージ図



※ ●は人を、線は人と人とのつながりを表す。線の太さはつながりの強さを示す。

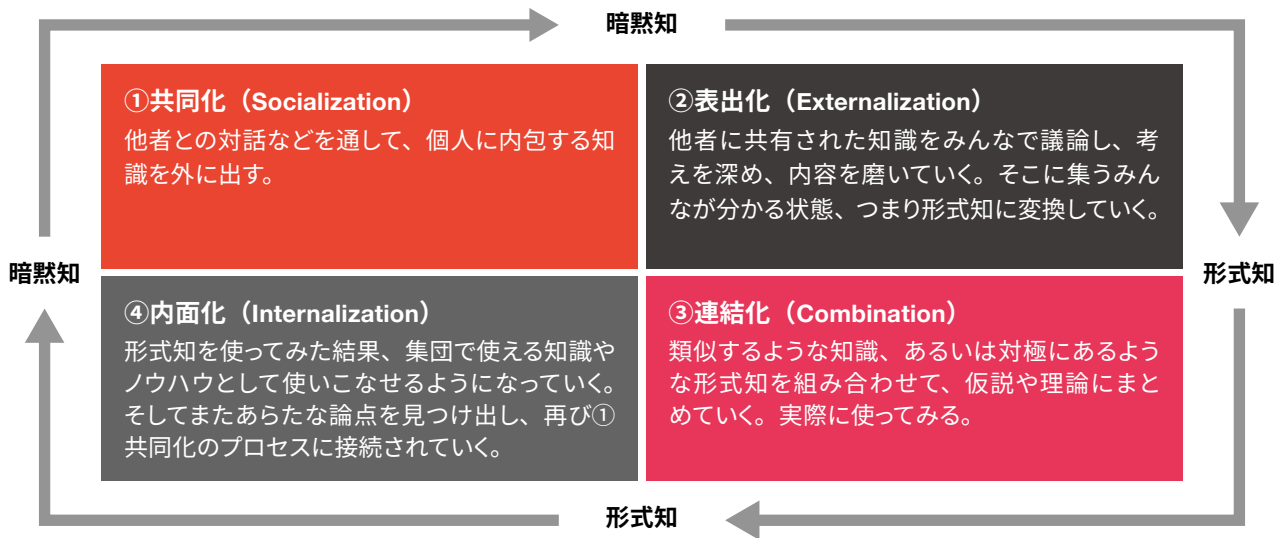
④ 共同思考を行い、集合知にする

前述したように、イニシアチブを立ち上げるにあたって、コミュニティはノリと雰囲気「つながっている」感だけが満たされるもので留まってはいけない。

組織がなんらかの新しい知を集団として使える状態、つまり「集合知」とするにあたってはSECIモデル*を参考とした

い。個人に内包する知識やごく一部の人々の間で暗黙知とされている知識をみんなが使える状態である形式知にしていくプロセスである。このプロセスを何度も何度も繰り返して、集合知とし、螺旋階段を上るように知識の更新と高度化を行っていくことが必要だ。

図表6：集合知を作り上げるためのプロセス



出所：「知識創造企業」野中郁次郎・竹内弘高著を参考にPwCで加筆

誰かが経験して思ったことや考えたことを言う。それに対して誰かが自身の知見を伝える。その先に「結局、こういうことなのではないか」と一つの集合知にして集団として使えるものにしていく。そのようにして生み出した集合知を使ってみることでもまた新しい情報が明らかになり、知識を更新する、ということ集団で繰り返していく。個人が内包する「暗黙知」を、集団として使える「形式知」にしていくプロセスと言える。

いまの社会はとにかく変化が激しい。しかし、ついていかななくてはならない。ひとりで全てを知り尽くすことは不可能である。ともに考え、ともに知識にしていくプロセスも取り入れていくべきだろう。

⑤ 真剣さにユーモアを混ぜ込む

コミュニティを維持し、ネットワークを有効に活用して、「みんなでビジョンを実現していこう」と思っている、真剣になればなるほど意見の衝突に收拾がつかなくなったり、挫折で立ち上がれなくなったりする。そんなときは、状況認識の視点を転換するためにユーモアを取り入れるのが有効である。気難しく考えるのをやめて、砕けた言葉づかいで、客観的にいまの状況に「オチ」をつけて話していると、ポジティブな雰囲気に変わっていく。

また、集団として創造力をいかに発揮するためにも、ユーモアは大切である。ユーモアがあると言にくいことが言いやすくなる。大切にきたアイデアや意見をまわりに伝えて「どういう反応があるだろうか…」と気にしすぎなくていい安心感があると、大胆な発想の転換を図り、リスクにも挑む勇気が湧いてくる。不思議とストレスにも対処できるようになっていく。

八方ふさがりなときにこそ、ユーモアでネガティブな雰囲気を吹き飛ばし、常識やふりなやり方で難局を乗り越えていくタフさも備えておいた方がいい。

*：野中郁次郎氏・竹内弘高氏が提唱するSECIモデルとは、組織的知識創造プロセスを説明するモデル。共同化(Socialization)、表出化(Externalization)、連結化(Combination)、内面化 (Internalization) の頭文字をつなげて呼ぶ。

5 イニシアチブを階層組織と連結させる



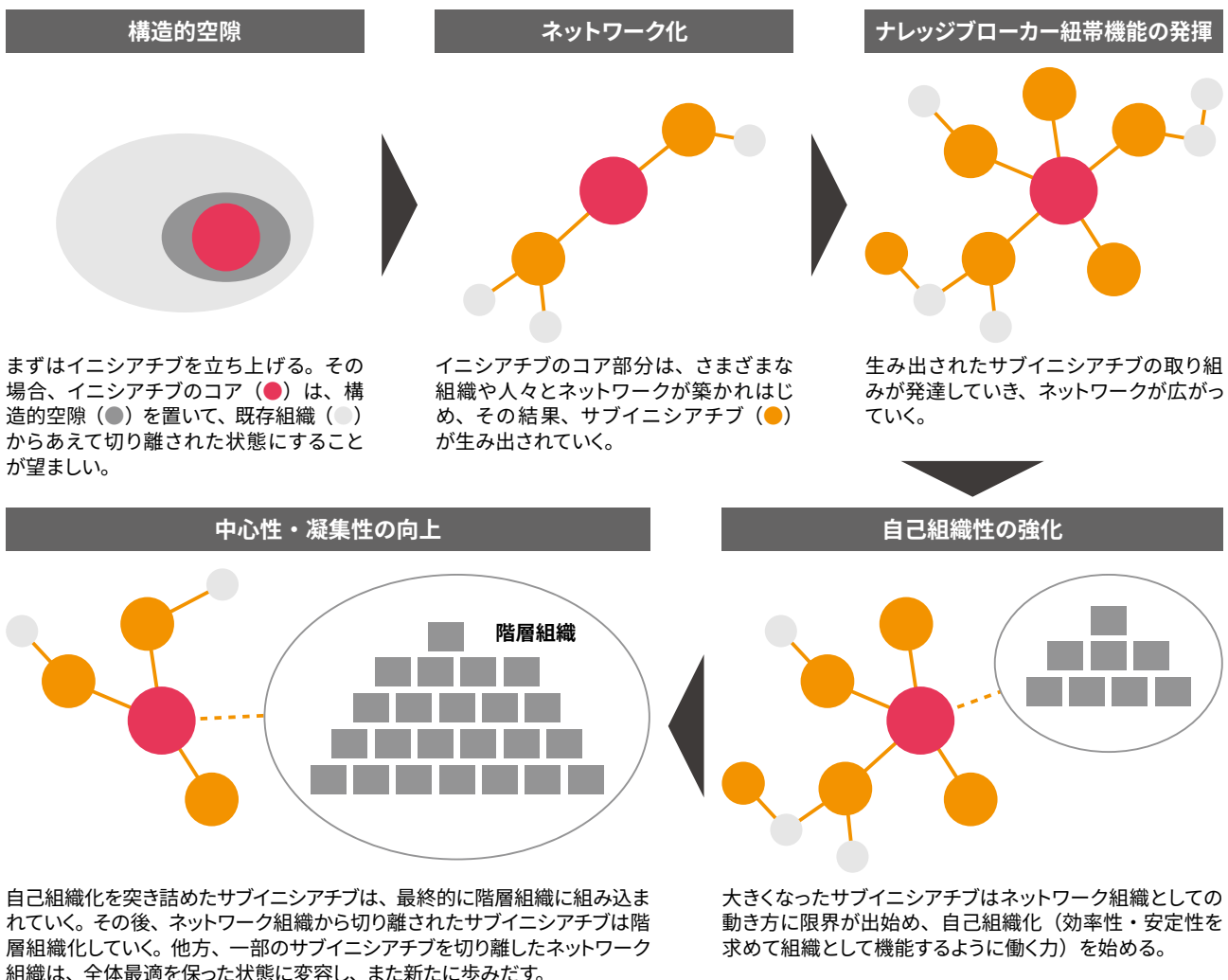
イニシアチブは、中心に活動の礎となるビジョンを置きつつ、関与する仲間たちがビジョンを体現するようさまざまな活動を進め、「サブイニシアチブ」を次々と立ち上げていくことになる。かたちになり切らないものがあっても、チャンスをかぎ分け、果敢にリスクをとることを優先し、関与するかしないかは自分の意思で決めることが大切である。そうすることで、少人数で始めたイニシアチブは、機動性を重視したネットワーク組織となっていく。

イニシアチブの立ち上げ人は、拡大期を迎えるイニシアチブと他のイニシアチブが中心境界で大きく交わらないように調整して、余計な緊張関係を生まないように配慮する。また、ビジョンや思想が他のイニシアチブと大きく錯綜しないように戦略を磨き続け、ユニークさを出すアイデアを練り、次の一手を打っていく。

一定の規模になったサブイニシアチブは、多くのリソースを抱え、一定の収益も出し始めるため、ネットワーク組織として動くことに限界がくる。さらなる規模の拡大を目指すサブイニシアチブは、より収益追求型、効率性重視型、安定型の組織となることを求め始め、階層組織に溶け込み、既存事業の一つの柱として走り出すことになる。

一つのサブイニシアチブを階層組織に連結させることに成功したネットワーク組織は、ようやく市民権を得る。かつての批判や抵抗なども小さくなり、新たな可能性を育てるイニシアチブとして認知されるようになっていく。

図表7：ネットワーク組織の成長と変遷



出所：「実行する組織—大組織がベンチャーのスピードで動く—」ジョン・P・コッター著をもとにPwCで加筆

6

作り上げたネットワークを 社会関係資本に変えていく

ひとりでは無力であっても、個々が近くの人たちと接触し、またさらにその人が別の人と接触していくことで、人とのつながりが広がり、仲間意識や他者を思いやる気持ちなどが生まれていく。そして、「社会に役立つことをやっこう」「課題を解決していっこう」という可能性を持つ「社会関係資本」が蓄積されていく。

「社会関係資本」の基本的な概念は、「ある人間にとって、家族、友人たち、仕事仲間が、一つの重要な資産を形成する。つまり、困ったときに頼りにできること。また、それ自体を楽しむこともでき、それ自体が利益を上げるための資産をも形成する」とされている（マイケル・ワールコック、ディーバ・ナラヤンからの出所を意識）。

これまでも「個人の経済性は、その人が持つ学歴や知識・経験よりも、人付き合いの範囲によって決まる」と言われてきたことを踏まえると、「社会関係資本」は個人の生産性を決める「人的資本」と同等に扱われるものであり、集団の総和でとらえると「財務資本」を生み出す源泉とも言える。

また、「社会関係資本」は、内的で個人に閉じた利益ではなく、外的で社会に開かれた利益を集団にもたらす点も特徴である。その人そのものは、ネットワークに所属しているつもりがなかったとしても、空気感として広まっている促進力あるいは抑止力などの影響や恩恵を受けることがあり、きわめて公益性の高い資本と見なしてよい。

7

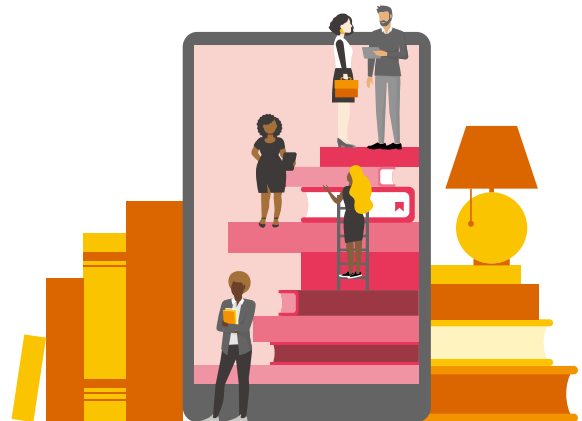
社会関係資本を元手に 社会を変えていく

イニシアチブや企業・集団が、社会関係資本を構築し維持していくためには、多くの時間とエネルギー、そして熟達したブローカーの存在が不可欠である。そして時間をかけて作り出した社会関係資本は、社会を変えていく可能性を持っている。

現代社会では、何らかの財やサービスを提供した人が、それに見合うリターンを受け取る仕組みでまわっている。

資本主義経済は、個々人がおのおのの範囲でリターンを追い求め、それを最大化する活動を行うことこそが、企業・集団の利益最大化につながると信じられてきたからだ。しかし、その結果、社会全体のことを考えることが少なくなる状態を生み出してしまった。自分の責任範囲だけを引き受けることに慣れてしまったのだ。

ただ、世の中は目まぐるしく変わっているのだから、これまでどおりのやり方では難しい。従来の考え方や制度・組織では、社会からの要請に応えられない状態も起きてくる。新しいことに取り組むとき、広く社会を変えていっこうと考えるときは、個人間での直接的な価値交換では限界がある。社会関係資本を元手にネットワークとして持ちうるパワーを發揮させ、社会にインパクトを還流させていくことが望まれる。



私たちの事例

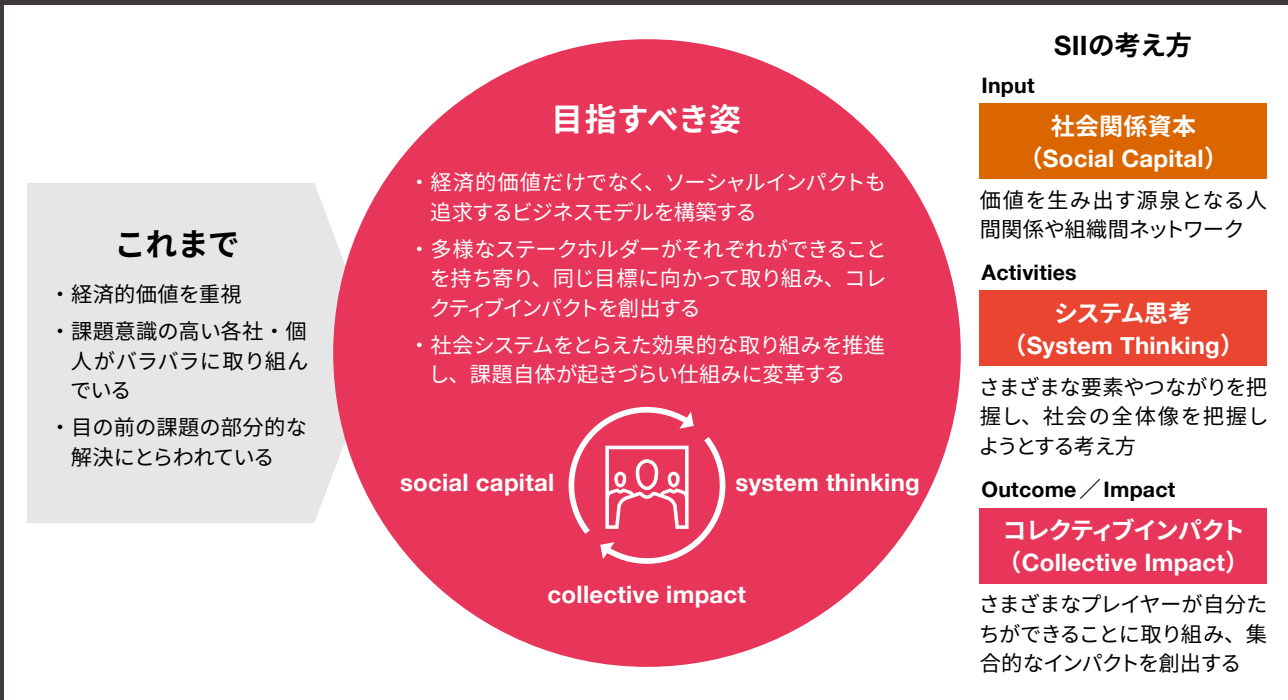
PwC Japanグループでは、パートナーを含む所属メンバーが、複雑な課題に対して重要な決定を下す際には「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」という自らのPurpose（存在意義）をよりどころとして、PwCグローバルネットワークとも連携しながらその役割を果たしている。

PwCコンサルティング合同会社では、よりよい社会を作りたいという想いをを持った有志が部門や役職の枠を超えて集結し、2019年に「Social Impact Initiative (SII)」を立ち上げ、PwCのPurposeを体現する組織として各種の取り組みを進めてきた。

SIIは、これまでの経済的価値に重きを置き、各自がバラバラに課題に取り組んでいる状況に疑問を呈し、経済的価値だけでなく社会的インパクトも追求することを目標としている。社会における重要な課題を、多様な社会のステークホルダーを巻き込みながら、同じ目標に向かって取り組んで「コレクティブインパクト」を創出する社会を目指している。

SIIの取り組みにおいては、価値を生み出す源泉となるインプットとして、本稿のテーマでもある「社会関係資本」を重要視している。豊かな人間関係や有意義な組織間ネットワークの醸成を地道に行い、それらを社会課題解決の元手とする。アクティビティにおいては「システム思考」が欠かせない。システム思考とは、物事の全体像をとらえ、社会を俯瞰的に見て、複雑に絡み合う要素やそのつながりを踏まえて、社会システムを考えようとする思考である。私たちの取り組みを部分的で直接的なものに終わらせず、包括的なものにし、課題解決に結実させるために重要な思考術である。これらのインプットやアクティビティが、アウトカム／インパクトとして「コレクティブインパクト」の創出につながっていくと考えている。

図表8：Social Impact Initiativeのビジョン



SIIに集う人々は、「コレクティブインパクトを創出する社会を作る」というビジョンに共感し、結びついている。ビジョンに対して「いいね！一緒にやりたい！」とする理由は、それぞれで違っていい点の特徴である。むしろ、人それぞれとズレているぐらいの方がおもしろい。

みんなが同じ方向を向きつつも、それぞれが大事に思う目標や目的を設定して取り組む。取り組みの過程において、仲間と一緒に取り組むことでのメリットを感じることができ、「私の行動はビジョン実現につながっている」と実感できる「場」であれば、おのずと中長期で成果として現れていく。

社会関係資本を構築し、コレクティブインパクトを創出していくためには、クライアントなどからの要請に伴うプル型で行う協業だけでは太刀打ちできない。刻々と変わる社会システムを前に重要な課題を見だし、解くために必要となる知識やスキルを持った仲間を探索し、プッシュ型で行う協業が求められていく。

ともに仕事をする前からつながりを深めておき、いざというときに一緒に動ける集団であることは何よりの強みであり、私たちが大切にしている行動指針である。

地域課題解決って、とても関係者が多くいます。私たち、まとめ役ができないかな？ノウハウ持ってる人、いますか？

子どもの貧困に取り組んでいるあの非営利団体に企業クライアントを紹介したい。きっと気があうと思うし、もっとできることが増えると思う。

企業に、もっと社会課題現場に出て行って欲しい。そしたら解決できることも増えると思う。土台作りとして、私は企業のSXに取り組むよ！

コミュニティに入りませんか？

**各自ができることを持ち寄り、
社会課題解決に取り組む。
コレクティブインパクトが
創出される社会を作ろう！**

私はとにかく社会課題の見える化をしたい。テーマはなんでも大丈夫。私にお任せください！

みんなすごい意識高い。社会課題解決に関心はあるけど、何から始めたらいいの？

私のテーマは生物多様性。海外には仲間がたくさんいるのだけど、日本でもっと進めたい。興味ある人いませんか？

私の専門はデジタル。社会課題解決を後押しできるようなテーマはないかな。一緒にアイディエーションしてくれる人いませんか？

避難民支援についてもっと理解したい。行動を起こしたい。とっかかりが分からないので、詳しい方がいたら、初めの一步を教えて欲しいのです。

おわりに

昨今、企業は統合報告や統合思考を推進し、経済的価値の追求だけではなく、持続可能な社会の発展に貢献することを目指している。IIRC（International Integrated Reporting Council, 国際統合報告評議会）が発表している国際統合報告フレームで定義しているのは、以下の6つの資本である。

- ・財務資本
- ・製造資本
- ・知的資本
- ・人的資本
- ・社会関係資本
- ・自然資本

本稿は、この6つの資本の中でも、現在あまり注目されておらず非常にとらえづらい「社会関係資本（Social Capital）」に光を当てて解説した。

コレクティブインパクトの創出を願う私たちは、人とのつながりや広がり、仲間意識や他者を思いやる気持ちなどをはぐくみ、社会関係資本を作り上げ、この資本を元手に社会を変えていきたいと願っている。





執筆者



宮城 隆之
公共事業サービス部
パートナー



下條 美智子
公共事業サービス部
ディレクター

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発行年月：2023年03月 管理番号：I202301-06

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.