

今年度の振り返り 今後、FCPをどう活かしますか

2025年2月3日

日本大学大学院総合社会情報研究科

神井 弘之

今年度のFCP活動はいかがでしたか

本日のキーワード

協働

共感

利他

コーチング

「二人の石切り職人の寓話」(田坂広志)

旅人が、ある町を通りかかりました。

その町では、新しい教会が建設されているところであり、建設現場では、二人の石切り職人が働いていました。

その仕事に興味を持った旅人は、一人の石切り職人に聞きました。

あなたは、何をしているのですか。

その問いに対して、石切り職人は、

不愉快そうな表情を浮かべ、ぶっきらぼうに答えました。

このいまましい石を切るために、悪戦苦闘しているのさ。

そこで、旅人は、もう一人の石切り職人に、同じことを聞きました。

すると、その石切り職人は、

目を輝かせ、生き生きとした声で、こう答えたのです。

ええ、いま、私は、

多くの人々の心の安らぎの場となる

素晴らしい教会を造っているのです。

どのような仕事をしているか。

それが、我々の「働き甲斐」を定めるものではありません。

その仕事の彼方に、何を見つめているか。

それが、我々の「働き甲斐」を定めるのです。

活動から得られたものは

活動に貢献できたことは

貴方オリジナルの市場価値は

フード・コミュニケーション・プロジェクトとは

Food・Communication・Project (FCP)

食品事業者の意欲的な取組の活性化を通じて、
消費者の「食」に対する“**信頼**”を向上させるために、
農林水産省が、食品事業者や関連事業者と「**協働**」で活動しているプロジェクト

<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/fcp/>

農林水産省 新事業・食品産業部 食品製造課原材料調達・品質管理改善室に事務局があります

フード・コミュニケーション・プロジェクトの価値

フードチェーン（メーカー、小売り等の業種）を越えて
分野（品質保証、商品企画、営業など）を越えて

協働が求められる機会が訪れる

平時 ⇔ 緊急時
競争 ≠ 協働

これからは、むしろ
変動期
と捉えるべきか

「協働の着眼点」を活用した取組

- FCPでは「協働の着眼点」が、様々なビジネスシーンで活用されるための取組を推進
- 「協働の着眼点」を活用した意欲的な取組が、適正に評価され、その結果がフィードバックされる機会を増大



F C Pで開発されて来たツールの例

FCPで過去に開発されたコミュニケーション・ツールの主な例。

◆「協働の着眼点」

- ✓ 食品と食品事業者に対する信頼を高めるための食品事業者の行動のポイントを体系的にまとめ、業種・業態を超えたFCPの共通言語として開発。

◆「FCP共通工場監査項目」

- ✓ 工場、加工場の取組に対するチェック（監査），関係者のコミュニケーションを効率的に行うために開発。

◆「FCPダイアログ・システム」

- ✓ 消費者との双方向のコミュニケーションを効果的に行うための手引きとして開発。

◆「FCP展示会・商談会シート」

- ✓ 主に展示会・商談会の場において、商品と取組について効果的に伝えるために開発。

**FCPの「場」を
これからどう
活かそうと思いますか**

FCPの原点の振り返り

共通言語の開発

業種・業態をこえた コミュニケーション活性化 「協働」

なぜ「協働」が求められているか

- 社会問題の複雑化、高度化
 - ・ 価値観の多様化
 - ・ 国際化、技術進歩
 - ・ 関係者の増加、希薄な関係性
 - ・ 激化する変化のスピード
- 今までの枠組みだけでは対応が難しい
 - ・ 全体像の把握が難しい
 - ・ 予測困難な事態が多い
 - ・ 個別の努力が全体最適につながらないことが多い
- 関係者の「協働」が求められている
 - ・ 従来の枠組み、分野を超えた対応が可能になる
 - ・ 活用できる情報・知見の総動員が可能になる

**自分が企画する取組に
「協働」を組み込んでも
組み込まなくても
どちらでも良いなら**

私は前者を選びます。

なぜなら…

なぜなら「その方が面白くなりそうだから」

- 取組の支持者が増えて、目的を実現しやすくなる
- 自分の想像を超えた提案が出てきて、取組の展開がイノベティブになる
- 自分だけでは調達できなかった経営資源が手に入って取組がスケールアップできる
- 取組実行のプロセスを通じて、新たなコミュニティができ、次の課題を解決しようとするとき、ソーシャル・キャピタルとして有効に機能する
- 立場の異なる者同士のコミュニケーションが化学反応を起こす様子が、単に見ていて面白い
- やらされ仕事で済ましていると出会うことのできない人たちと出会うことができ、自分のネットワークとして財産になる
- 取組実行を通じて、自分の成長を実感できる

ソーシャル・キャピタル（協調のインフラ）

- パットナムは、その 1993 年の著書 Making Democracy Work において、ソーシャル・キャピタルを次のように明記した。
 - **人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を高めることのできる、「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会組織の特徴**
- なお、ソーシャル・キャピタルの定義については、このほか様々なものが提案されており、例えば、**OECD** では、ソーシャル・キャピタルを「**グループ内部またはグループ間での協力を容易にする共通の規範や価値観、理解を伴ったネットワーク**」と定義している。
- パットナムは、信頼について、「知っている人に対する厚い信頼（親密な社会的ネットワークの資産）」と、「知らない人に対する薄い信頼（地域における他のメンバーに対する一般的な信頼）」を区別し、「薄い信頼」の方がより広い協調行動を促進することに繋がるため、ソーシャル・キャピタルの形成に役立つとしている
- また、**信頼があると自発的な協力が生み出され、自発的な協力がまた信頼を育てるとされている**。このようにパットナムは、**信頼をソーシャル・キャピタルの本質的な構成要素の一つとして捉えていたと同時に、ソーシャル・キャピタルが信頼を生み出すとも考えていた**といえる。

ソーシャル・キャピタル（橋渡し型と結合理型）

- ソーシャル・キャピタルには、「異なる組織間における異質な人や組織を結び付けるネットワーク」である**橋渡し型**と「組織の内部における人と人との同質的な結びつきで、内部で信頼や協力、結束を生む」**結合理型**のタイプがあるとされている
- 経済面では、**ソーシャル・キャピタル**が、中でも橋渡し型のソーシャル・キャピタルが、**特に信頼の増大を通じて、情報の共有化を促進し、また取引コストを低下させる結果、市場の効率化をもたらす、経済成長に寄与する可能性**があると考えられている。また、例えばアメリカのシリコンバレーのように、ベンチャー企業間でのフォーマル・インフォーマルな協力の水平的なネットワークが技術革新の促進を導くといったことが指摘されている。

内閣府HP「II ソーシャル・キャピタルという新しい概念」から抜粋

https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/report_h14_sc_2.pdf

2025年1月31日閲覧

多様な関係者や知識・技術などを呼び込み新たなアイデアを生む際に求められる「**開放性（開こうとする力）**」と、関係者が結束して実践活動を展開する際に求められる「**凝集性（まとまろうとする力）**」の両方の特性が発現される必要。

- **地域のイノベーション政策と知識を創出するための取組**に関する重要な課題として、物理的・心理的な**関係者の間の近接性を高めるメカニズム**を作り出すと同時に、多様性と開放性を高めるため**関係者の間に十分な距離をとるメカニズム**を作り出す必要があることを指摘している研究もある（Harmaakorpi & Rinkinen, 2020）。

「新たなソーシャルイノベーション」野中郁次郎

- イノベーションは演繹的な経済学モデルからは出てこない。**とにかく、はじめに思いありきである。**物語でしか語れないし、行動指針がなければ実践されない。日々、お互いに対話をしながら、徹底的にやり合う知的コンバットから本質が見えてくるのではないだろうか。
- 変化し混沌する状況の中で先行きはまったく見えない。しかし、**目の前の他者に共感し、共に悩み苦しみをぬいて自分たちの生き方を見出すことから物語が生まれ、新しい価値がもたらされ、社会を豊かにする。**ヒト、モノ、環境すべてに「いま・ここ」で直接向き合う共感を基盤に、目指すべき共通善と目の前の現実の相互作用の中で連携を高め、すばやく決断を下しながらやり抜こう！一歩ずつ未来創造に向かって共に歩もうではないか。

『共感が未来をつくる』野中郁次郎(2021)より抜粋

「共感」「物語アプローチ」 野中郁次郎

- 多様なステイクホルダーとの**共感は、内発的な動機の基盤**となるものである。(略)
己の損得を勘定に入れない、自分と相手が一つになって生じる無心の態度によって、「いま・ここ」共有し、自己中心化から開放されて他者と触れあい、個別の身体を超えて一心同体になる。このような**暗黙的な共感 (empathy)**は、心の深い部分から沸き起こる。相手の感情や思いに共感したのちには、**意識的・分析的に相手を対象化し同感 (sympathy)** が生まれる。相手の視点に立ち、意識的に本質を探っていくと、相手の不安、悩み、困りごとを解決したい、何とかしてあげたい、自分の人生をかけても「こんなに困っているなら何とかしてあげたい」という、**行動変容、実践に向けた心の底から湧き上がる強い動機**となる。これが働く意味、生きる意味をもたらす。
- 人は一人ひとり、自分の人生という物語を生きている。そして、**物語の中に他者、モノ、環境すべてとの関係を、共感を媒介にして作り出し、意味を作り出している**。社会のつながりの中で生きることは、人生を共有して共に生きることであり、共に意味を作り出すことである。これは、機械には代替できない人間だけに許された素晴らしい能力(ギフト)なのである。
- したがって**未来に向けて意味や価値を生み出す戦略の構想、実践には物語を必要とする**。なぜなら、人は、物語を通して他人の経験を自分のものののように感じ、動かされる。物語の「過去・現在・未来」の構造は、人間が主観的に事物を経験したり、何らかの行為に至ったりする自然のプロセスだからである。

志と使命感を持って仕事に取り組む社員を育て、
有為の人材を社会に送り出していくこと。

それは、二一世紀の企業にとって「究極の社会貢献」である。

こうして「目に見えない三つの報酬」を大切にする企業文化を創り出すとき、その企業には、自然に、「志と使命感」「職業的能力」「人間的力量」、その三つの資質を身につけた社員が育っていくだろう。そして、その企業の「社会貢献のビジョン」が実現されていくだろう。しかし、こうしてその企業の現場に、数多くの「二人目の石切り職人」を育てること。実は、それ自身が、その企業にとっての「究極の社会貢献」となっていく。

なぜなら、これからは、「終身雇用制」が終わり、「人材流動性」が高まっていく時代。自社で育った人材が、何年かの後には、他の企業、他の業界に移って活躍することが、当たり前のように起こる時代となっていくからだ。

しかし、そのことを、経営者は、「せっかく育てた人材が流出した」と嘆くべきではない。それは、むしろ、新しい時代の、新しい形の社会貢献。

自社で育った人材が、他の企業、他の業界の新しい職場においても、志と使命感を持って仕事に取り組む、その職場での仕事を通じて、素晴らしい社会貢献を成し遂げるならば、それは、その人材を育てた会社が誇るべき物語。これからの時代には、そうした素晴らしい物語が、数多く生まれてくるだろう。

そして、そうした物語が、この国の隅々で生まれるようになったとき、そこに、新たな「社会貢献の思想」が生まれてくる。

「人材育成こそ、企業の究極の社会貢献」。その思想が生まれてくるだろう。

「企業は、志ある有為の人材を育て、世に送り出すことによって、社会に貢献する」との思想。その新たな思想が、「日本型CSR」の思想の、大きな核となっていくだろう。

しかし、その新たな「社会貢献の思想」を実践していくために、経営者は、社内の人材を育てるとき、深く、一つの覚悟を定めなければならない。

「人材とは、社内の資源ではない。社会の資産である」

「当社で社会貢献するも、良し。他社で社会貢献するも、良し」

しかし、その覚悟は、その経営者に、ただ「利他の精神」を求めるものではない。
なぜなら、これからの時代は、「異業種ネットワークの時代」。

様々な異業種企業が、業種の垣根を超えて集まり、さらには、官庁、自治体、NPO、アカデミア、マスメディアなど、様々な社会的階層が集まって、素晴らしい仕事を成し遂げる時代。

そうした時代に、企業を「卒業」した人材が、他の企業、他の業界、他の社会的階層で活躍しているということが、その企業にとって、どれほど貴重な「ネットワーク資産」となるか。
経営者は、その「見返り」の大きさに、深い感慨を抱く時代が来るだろう。

「掴んでいるものを、放す。そのとき、不思議な配剤が、与えられる」

それは、日本型経営の根本に宿る、深みある東洋思想の理。

その古い理が、なぜか、これからの新たな時代、新たな社会において、甦ってくる。

最先端の情報革命によって生まれてくるネットワーク社会。その社会において復活してくるポラリタリー経済。この経済の原理は、「give and take」ではなく、「give and given」。

「与えよ、さらば、与えられん」。しかし、それは、実は、古く懐かしい価値観の復活。
いま、我々は、その不思議な時代を迎えようとしている。

「メディチ・エフェクト」フランス・ヨハンソン

- 自然科学であれ人文科学であれ、ビジネスであれ政治であれ、今やあらゆる領域において、異なる分野のさまざまな概念を結びつける必要性が高まっている。私たちはそれによって新しいチャンスを見つけ、新たな試練を乗り越え、斬新な洞察力を獲得することができるのだ。新しい未来を創造する道はそれしかない。**未来は交差点にある**。もしあなたが未来の創造に加わりたいなら、**目指すべきは交差点である**。
- 誰でも交差点に到達できる以上、**メディチ・エフェクトは誰にでも起こすことができる**。たしかに**オープンな姿勢**と、自分の**専門以外の分野へ飛び込む積極性**をもつ人のほうが有利だし、**壁を取り払うことができる**、たとえ**失敗してもやる気を失わない人**のほうに強みがある。けれども、それは誰にでもできることだ。

ヨハンソン(2014)『アイデアは交差点から生まれる イノベーションを量産する「メディチ・エフェクト」の起こし方』より抜粋

FCPに関わるすべての方々の 持続的な変化／成長に向けて

成長・主体的な変化を持続するためには

刺激する モチベーション	外部からの期待への対応 自分自身の弱みや課題の克服	自分自身のありたい姿の体現 自分自身の強みの自覚
活性化される脳内 および体内の箇所	脳の問題解決ネットワーク 交感神経	脳の共感ネットワーク 副交感神経
付随して起こる 感情	不安や義務感といった防衛的で ネガティブな感情	変化や学習、コラボレーション に対するオープンでポジティブ な感情
生みだす成果	迅速な問題解決	自ら望む姿への持続的な変化、 成長 イノベーションやコラボレーショ ンの活性化
変化の持続性	ストレス反応を引きだし変化が 持続しない	主体的な変化が持続する

自ら変化する。。。／コーチングのマインドセット

コーチング＝「変化や学習、また、個人や組織のパフォーマンスの新たな水準を達成することを目的とした協力関係、支援関係を築くこと」

誰かの変化を手助けしようと努力する際には、コーチングのマインドセットで臨むこと。変化は一連のプロセスであり、単発の出来事ではないので、時間を要する。誰のなかにも金が存在することを信じ、その宝を見つけるために何トンもの土砂を掻きだすことが 自分の仕事であると心得ること。プロセスや問題ではなく、つねに対象者に気持ちを集中すること。対話のトピックは自分で決めるのではなく、相手に任せること。

コーチとして相手の話を積極的に深く聞くことは、質の高い人間関係を築くために不可欠な土台である。

『成長を支援するということ』リチャード・ボヤツィス他（2024）から抜粋

遠くへ行きたければ。。。／ ピアコーチング

ピアコーチングとは、個人としての成長、または職業人としての成長を目的として、2人以上の人々が集まるだけのシンプルなものである。公式でも非公式でもよく、社内でおこなっても社外でおこなってもかまわない。成長するというパーパスが、グループの存在理由を補強する。

ピアコーチングにおける人間関係は、気遣い、思いやり、共鳴、理解、共通の目的を通して開花する。この関係には持続する力があり、ポジティブな感情の伝染を助長する。組織内の規範をつくるための基礎にもなる。

『成長を支援すること』リチャード・ボヤツィス他（2024）

結局僕はそんな事を何度も繰り返し
最後には何も見つけられないまま
ここまで来た道を振り返ってみたら

僕のあげたもので
たくさんの人が幸せそうに笑っていて

それを見た時の気持ちが
僕の探していたものだとなった

今までで一番素敵なものを
僕はとうとう拾う事が出来た

槇原 敬之

「僕が一番欲しかったもの」

**そなたが鍛錬し培い、
身につけたものはそなたのもの。
一生の宝となるもの。**

**されどその宝は、
分かち与えるほどに、
輝きが増すものと心得よ。**

伴 虚無蔵

NHK「カムカムエヴリバディ」

皆さんのご活躍をお祈りしています !!