

# 社会課題解決に向けた ガイドライン

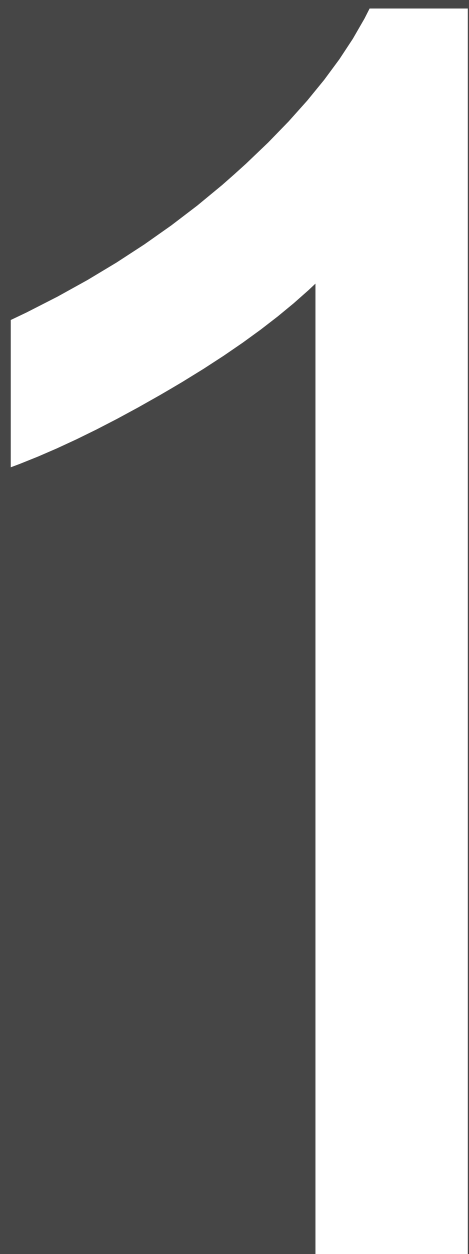
——コレクティブインパクトを追求する

PwCコンサルティング合同会社  
ソーシャル・インパクト・イニシアティブ



# 目次

1.	社会課題解決に向けたPwCの考え方	03
2.	コレクティブ思考の創発	09
3.	社会課題解決に向けた共創	14
4.	持続可能な共創環境の創出	20



# 社会課題解決に向けた PwCの考え方

# はじめに

PwCは「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」ことを自らのPurpose(存在意義)として定め、SIIでは、その実現に向けてコレクティブインパクトを追求しています。



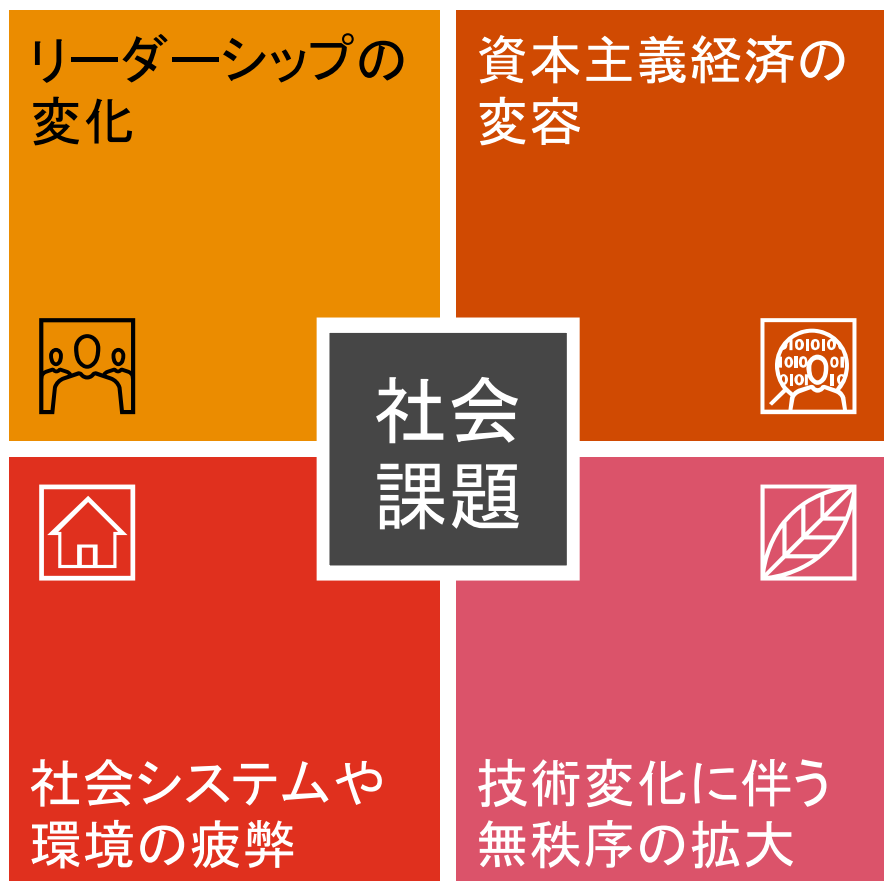
PwCは「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」ことを自らのPurpose(存在意義)として定めています。このPurposeは、私たちPwCが複雑な課題に対して重要な決定を下すにあたっての拠り所であり、世界情勢やビジネス環境、社会および経済の構造が大きく変化し続ける中でも、またPwCグローバルネットワークが連携する上でも、重要な役割を果たしています。

PwCコンサルティング合同会社では、より良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自然発生的に集結し、2019年に「ソーシャル・インパクト・イニシアティブ(Social Impact Initiative、以下「SII」)」を立ち上げました。SIIは、コーポレートサステナビリティ(1企業が自社視点で本業の中で取り組む持続可能な活動)の先にあるソーサエタルサステナビリティ(コミュニティ社会を起点として取り組む持続可能な活動)を提唱しています。私たちは、クライアントの社会課題解決を支援するだけでなく、重要な社会課題を解決するために自らもリスクをとる主体の一員となり、業界やセクターを超えた共創をリードし、コレクティブインパクトを追求していきます。

ビジネスありきの社会課題解決アプローチである「ビジネスを通じて社会課題解決を担う」ことに限らず、社会課題の解決を第一義に捉えるという新たな活動にチャレンジします。

# 社会構造の変化に伴う社会課題の複雑化

多様な環境下の変化が激しい社会において、特定の社会課題は複数要因に影響されており、解決に向けた必要な要素が多様化・複雑化しています。



- **政治環境による影響**  
グローバルコンセンサスの脆弱化やナショナリズムなどのインクルージョンの欠如、リーダーシップの欠如や国家・国民間での信頼の揺らぎ
- **経済環境による影響**  
産業構造の変革と市場ダイナミクスの変化、官民境界のボーダレス化と既得権益の破壊・保護、成熟がもたらす市場停滞と新市場の対立
- **社会環境による影響**  
人口構造変化による社会システムの陳腐化、新しい働き方や価値観の追求、個人価値観の多様化、サステナブルな価値観の台頭
- **技術環境による影響**  
既存ビジネスモデルの崩壊、産業境界線の消失、新技術による新たな市場形成、急激な技術革新によるブラックボックス化の促進

# 社会課題解決に向けた問題点

SIIでは、ステークホルダーや課題要因が複雑化する中、部分的な対応だけでは課題全体の解決は困難であると考え、社会全体を捉えて対応する仕組みを重要視しています。

## 引き起こされた社会課題

経済的価値を重視し、  
社会・環境価値を後回しにしている

課題意識の高い企業・団体・  
個人がバラバラに取り組んでいる

目の前の課題の部分的な関与に  
追われている

## 社会課題解決の困難性

### 構成要素

複雑な要因が問題が絡み合っており、何に対してどのような対応をすれば改善するのが把握できない

### ステークホルダー

一部の専門領域や特定スキル・知見を有するステークホルダーの活動だけでは対応しきれないほど、広域に影響がある

### 状況の把握

社会課題自体がどれほど深刻であり、取り組んだ結果として、どれほど改善できるかが明確に把握できない

### 資金・人材

課題に取り組むために十分な資金を集めることができず、取り組む人材も不足している

### 感情・意欲

論理性・合理性だけではなく、人の感情やモチベーションの影響を受ける

## 解決された未来

経済的価値のみならず  
社会的インパクトも追求している

多様なステークホルダーが  
各自で、できることを持ち寄り  
取り組んでいる

社会システム全体を捉え  
有効な取り組みを行っている

# 社会課題解決の際に必要な仕組み

内発的動機を阻害する社会要因を取り除き、継続的なメンバーシップの育成とコミュニティによる価値形成を行うことが新しい経営価値になると考えています。

## 社会課題解決を組織的に取り組む際の仕掛け

### 社会と連動した 「場」づくり



社会と自身のつながりを実感し、共同化を通じて自身の行動の意味や未来意思を言語化することで、社会に価値を生み出す一員としての認識と自分なりのビジョンを形成

### コレクティブインパクトによる コミュニティでの価値形成



コレクティブインパクトと呼ばれるプレイヤーが自らの枠を超えて社会全体の価値を意識しながら、「エコシステムからの価値創造」を行うコミュニティを形成

### 社員の意欲を原動力とする 経営価値創造



社員一人一人の成長の場や、社会課題の解決に寄与する意識・モチベーションをもとに、イノベーションマネジメントを実行し、経営価値創出システムを形成

# 本ガイドラインの目的と役割

私たちSIIは、つながりの拡大と課題解決を通じた共創の拡大を繰り返すことで、社会課題の極小化と社会変革を目指します。

## ■ コレクティブ思考の創発

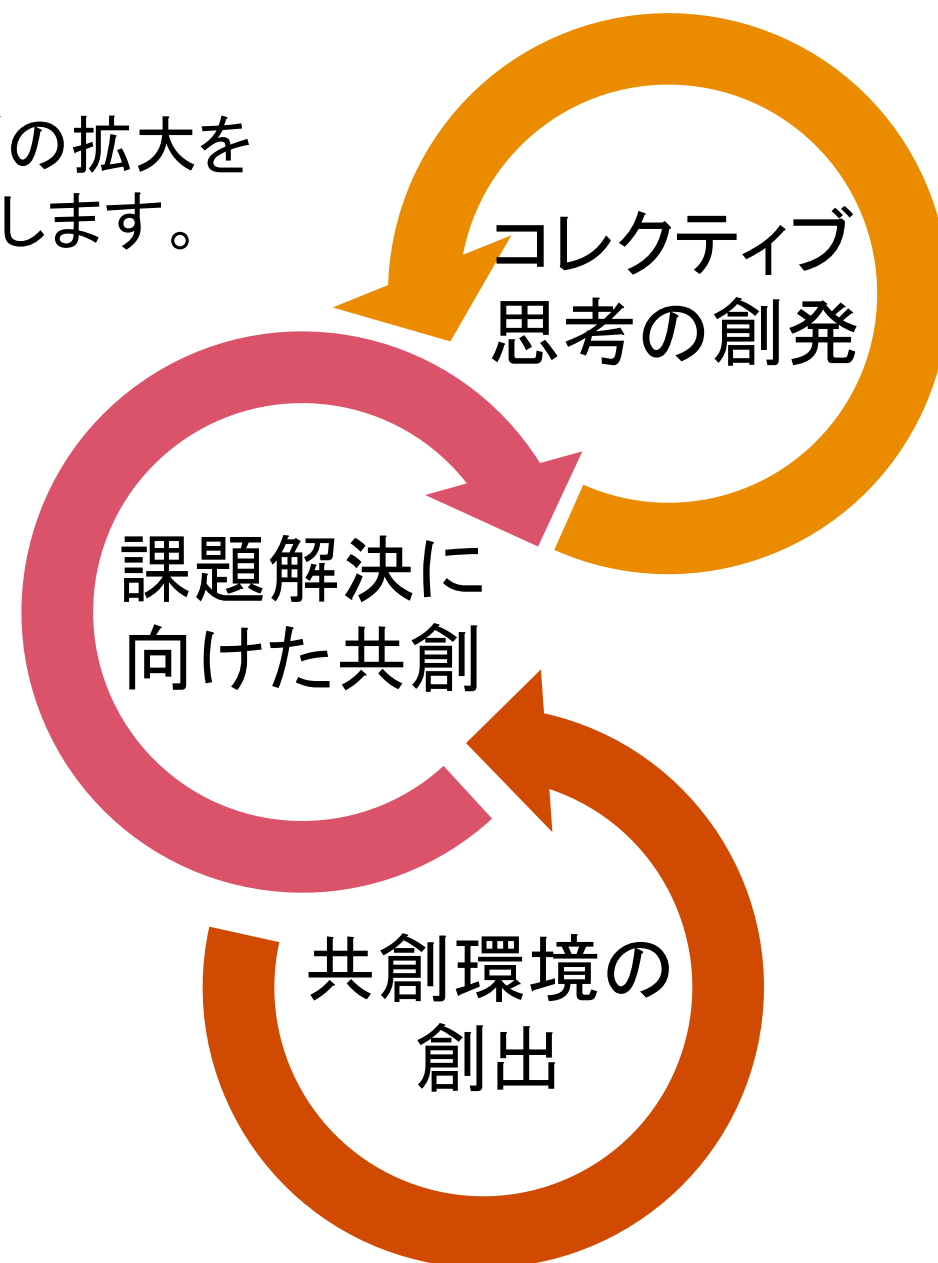
- 各個人にコレクティブインパクトを創出するための思考を育て、集団の力に変えていくための知識創造プロセスを構築し、メンバーシップを拡大することを目指します。

## ■ 社会課題解決に向けた共創

- 解決策が明らかでなく、関係者が多い複雑な社会課題に対する解像度の向上や、考え方・取り組みへのアプローチを考案します。

## ■ 持続可能な共創環境の創出

- 共創を支える継続的なつながりを維持するため、継続的な「場」への参加を促し、さらなるメンバーシップの拡大と身近な社会課題アプローチの積み重ねによる、大きな社会変革を目指します。



2

コレクティブ思考の創発

# 社会課題への内発的動機を生み出すアクション

SIIでは、内面からの深い理解や外部からの刺激によって、内発的動機が創発され、活動意欲や他者への共感、社会課題への理解を生み出していくと考えています。

## 内的要因による動機の創発

内面から沸き起こる関心・興味・好奇心  
自己実現感などからもたらされる動機付け



- ライフイベントやライフステージの変化などに伴い、仕事の社会的意義を問い直す中で、自身や周囲の環境が内省化され、内発的動機が生まれる
- 社会や他者への高い共感力が発揮され、自身の自己実現と社会課題が対応する形で内発的動機が生まれる

## 内発的動機を生み出す



社会的価値を持つ活動への意欲



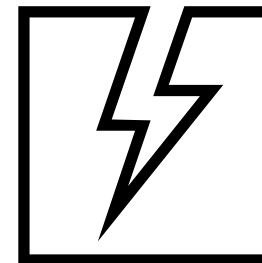
自身や他者が持つ思いや欲求への共感



社会課題への理解

## 外的要因による動機の創発

外部から受けた刺激や、気持ちを掻き立てられるなどの経験などからもたらされる動機付け



- 社会課題現場を体験するフィールドスタディや、プロボノ活動への参加を通じて、自身の中に内発的動機が生まれる
- ソーシャルアジェンダへの対応が企業アジェンダ化しており、本業での取り組みの中で、課題意識を持ち、内発的動機が生まれる

# コレクティブ思考をもとにしたリーダーシップ

コレクティブインパクトを創出するための思考を育て、個人の力を増幅させ、集団の力に変えていくためには、以下6つのリーダーシップを個々で育てていく必要があります。



## ストーリー、ナラティブを持つ

自らが成し得たいことを「私のストーリー」で語ることができる

組織のビジョン・コンセプトと照合し、「私たちのストーリー」に昇華させて、発信し、仲間を集めることができる



## 触媒・リエゾン機能を果たす

共通のストーリーのもと、人と人、組織と組織をつなぎ合わせ、パワーを集結させる役割を果たす

自らの力のみならず、他者の力を通してインパクトを最大化するための方策を考え、補完・連携し合う関係性を作り出す



## 新しい知識とともに創造する

アイデアやコンセプトを反復的に検証するための「場」を作り、仲間を呼び込む

一部のメンバーの限られた知識を表出させ、組織として使える知識にする



## より広くシステムを捉える

問題や課題を部分的に捉えるのではなく、社会はシステムでつながっていることを前提とした見解を持つ

物事の根本原因は何か、本質的な課題は何か、を追求し、全体にレバレッジが効く方策を編み出す



## 多様な立場の視点を持つ

多様なステークホルダーの立場に立ち、彼らがどのように感じているかを理解する。傾聴と主張のバランスを意識した対話を行う

多様な価値観があることを認め合い、それを土台にそれぞれがストーリーを持つことを奨励する



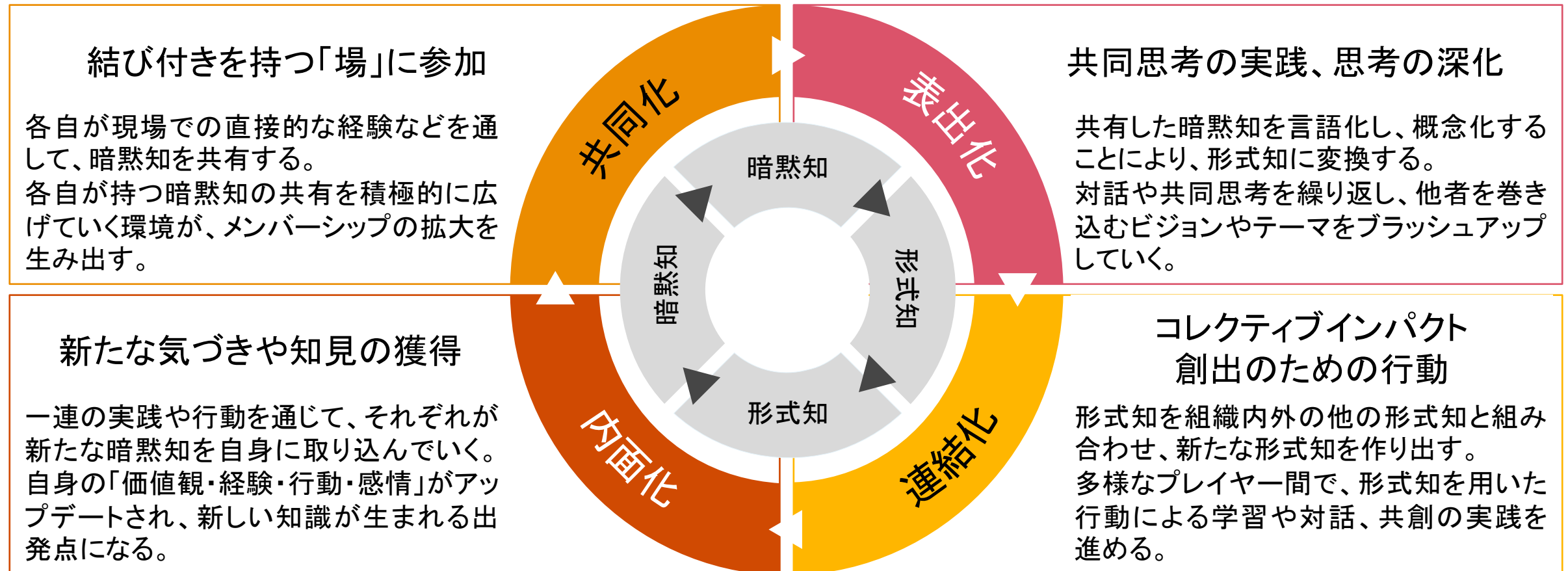
## 境界を超えて働きかける

制約や前提をベースとした課題解決アプローチではなく、ストーリーやビジョンをベースにすべきことを整理し、関係者と合意形成を図っていく

一連のシステムに関わる人々の人間関係を変容させながら、取り巻く組織や運営モデルの変更を提唱していく

# コレクティブ思考を組織に根付かせるプロセス

コレクティブ思考を軸とするリーダーシップを個々に育て、組織に根付かせるためには、知識創造のプロセスを構築し、取り組むべきテーマの深化を促すことが重要です。



出所：知識創造理論（野中郁次郎）より、PwC作成

# コレクティブ思考をつなげる4つの要素

コレクティブインパクトを創出したいと願うメンバー同士は、ストーリーでつながります。共感をもたらす4要素を織り込み、コレクティブ思考を結束していきます。

## 価値観



大切にする物事の考え方・見方。自分自身を突き動かすようなもの。

## 経験



見たり聞いたり読んだりして知っていること。意見を発する根拠となるもの。

## 意思



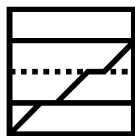
困難を乗り越えることの難しさを理解しつつも、大事にしている思い。実行に踏み切る覚悟。

## 感情



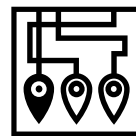
社会に対する怒り・憤り・疑問など、行動の源泉となる喜怒哀楽といった情緒的要素。

### 未来のありたい姿を描く



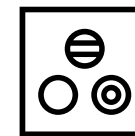
部分的・直接的な問題対応にとどまらず、未来のありたい姿を描き、移行を支援する

### 各者のメンタルモデルを知る



各ステークホルダーが見ている現実・状況を理解し、共有し合い、信頼関係を築く

### より大きくシステムを見る



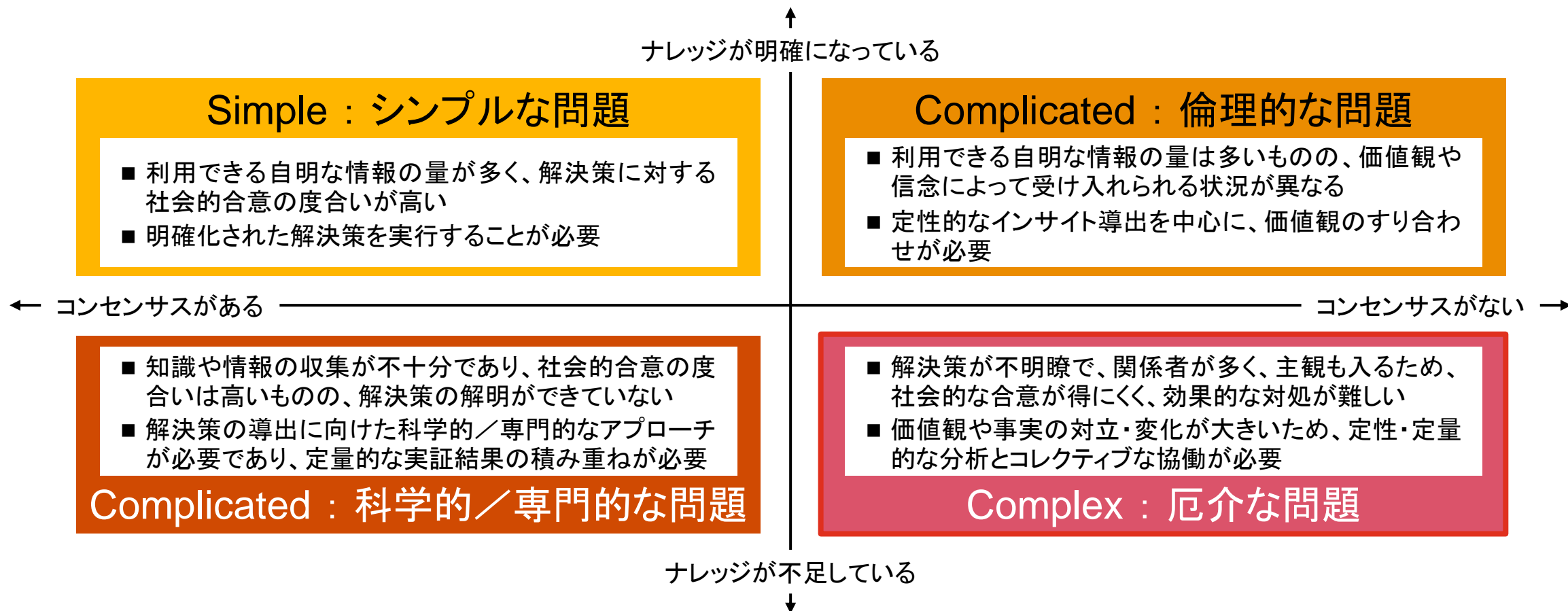
人々がより大きく社会システムを見るように支援し、ともに解決策を生み出す

3

社会課題解決に向けた共創

# 複雑化した社会課題解決のためのアプローチ

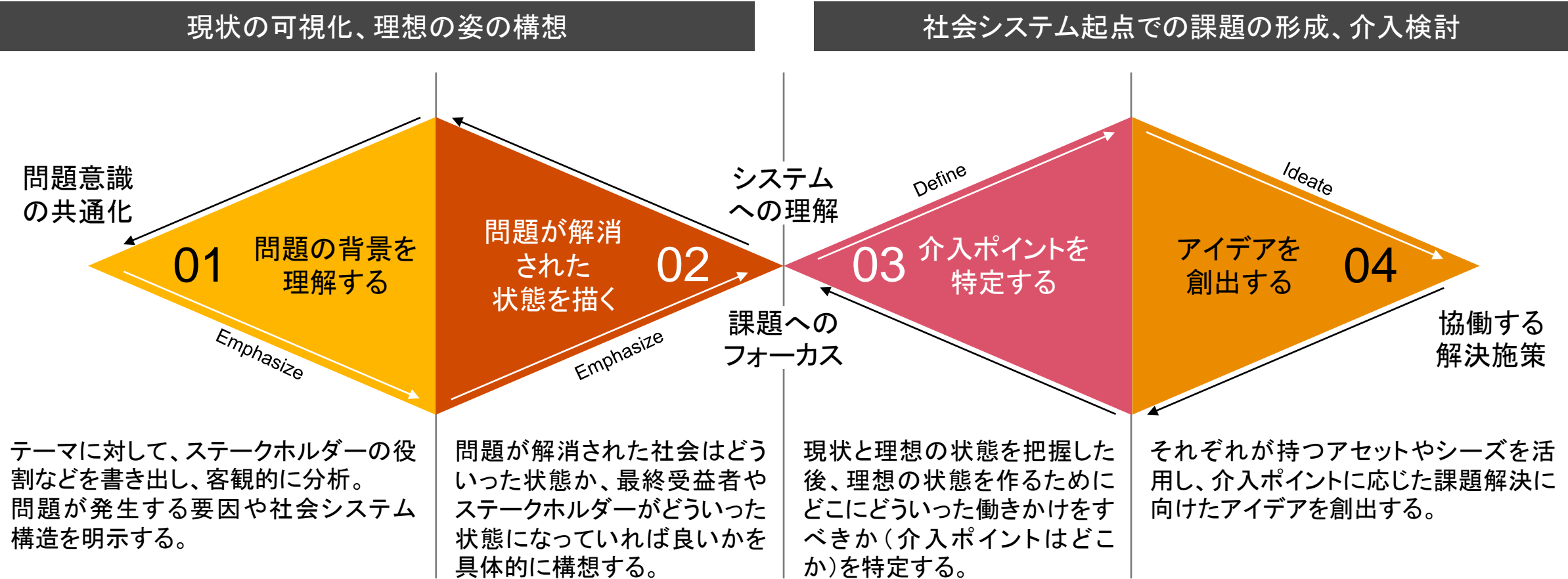
多くの問題は、ナレッジの充足性とコンセンサスの有無の観点より分類でき、それぞれでアプローチが異なります。Complexな問題こそ、コレクティブ思考の活用が重要です。



出所: Conceptualizing through policy framing (Korsten, A.), Designing With – in Public Organization (André Schamin e) より、PwC作成

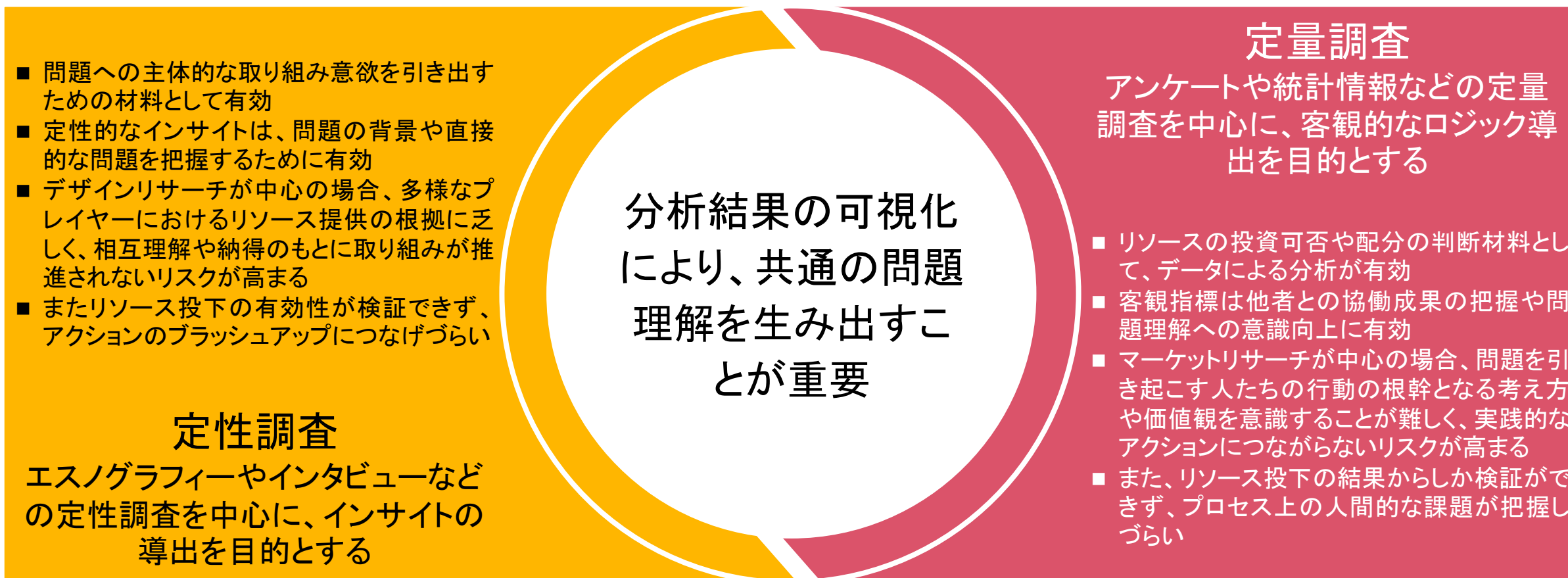
# 共創を前提とする課題解決のステップ

問題意識を客観的分析によって示し、インクルーシブな環境下での相互理解と、多様な価値観を活かした課題定義および解決に向けた糸口を見出す方法論を重視しています。



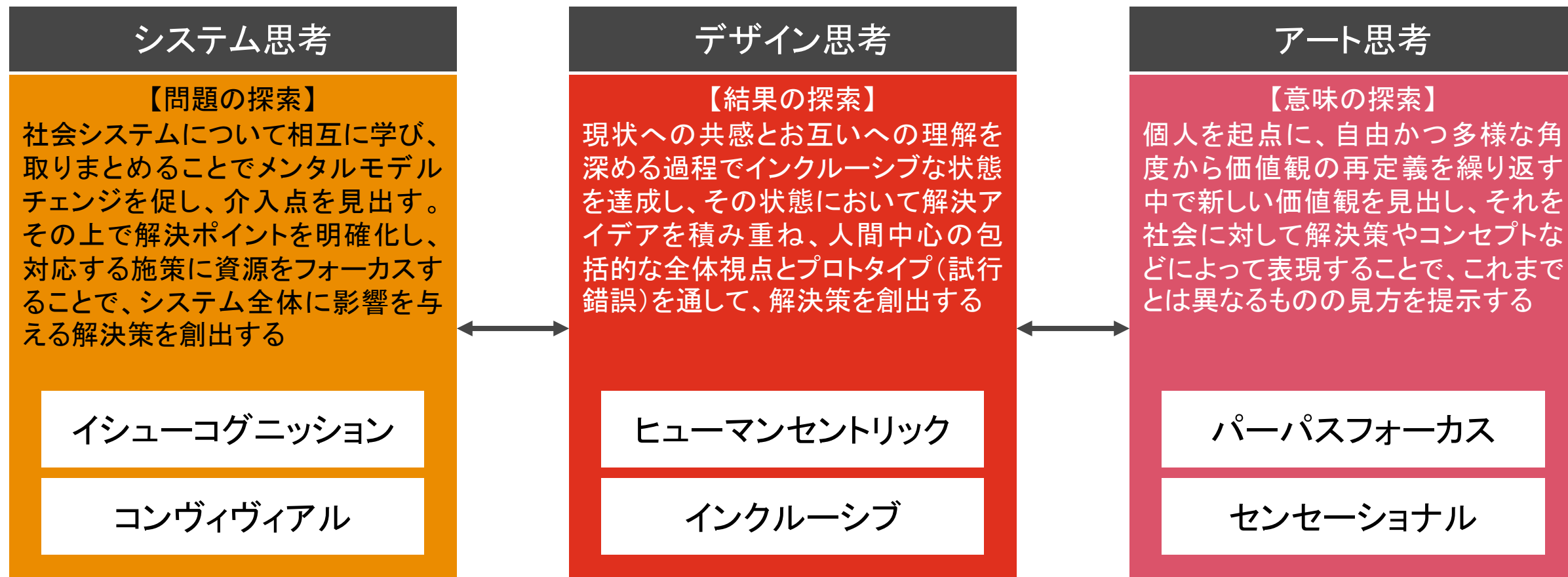
# 定性的・定量的な分析に基づく問題理解の重要性

定性・定量の両面の分析を繰り返すことによって得られる共通の問題理解が、協働や投入リソースの適正化につながる重要な要素だと考えています。



# 《参考》連関するシステム思考とデザイン思考とアート思考

社会課題解決に向けては、複数の思考法の使い分けが有効ですが、いずれも「課題への深い理解とその解決に向けた多角的な探索」に基づいた検討が重要だと考えています。



# 《参考》相互学習を前提とする課題解決のフレームワーク

各ステップにおいてフレームワークを用いることで、多様な参加者の思考方法を揃え、対話の質向上や相互理解の促進を図ります。

問題の背景を  
理解する

マクロ分析

バリューチェーン分析

現状のシステム図

ステークホルダーマップ

問題ステートメント

共感マップ

問題が解消された  
状態を描く

シナリオプランニング

アウトカム・インパクト

ステートメントワークショップ

ストーリーボード

介入ポイントを  
特定する

ロジックモデル

未来のシステム図

時系列データ・パターン

ブループリント

ジャーニーマップ

ペルソナ

アイデアを  
創出する

メンタルモデル

リーンキャンパス

ビジネスモデルキャンパス

ブレインストーミング

ストーリーテリング

アイデアスケッチ

4

持続可能な共創環境  
の創出

# 持続可能な共創環境に必要な要素

コレクティブ思考や課題解像度の向上に向けたフレームワークの活用に加え、「場づくり」によって、共創がうまくなされている状態を実現することが必要となります。

## 2章

コレクティブ思考を持った  
リーダー／当思考を養うた  
めの知識創造プロセス

## 3章

課題の構造化や  
解像度を上げるための  
フレームワーク

## 4章

パブリックナラティブが  
共有できる「場」づくり

共創がうまくなされている状態

✓ 個々人の力が増幅し、発揮し得る能力も高まっている状態

メンタルモデルの確立

✓ 1つの事象を多様なステークホルダーの視点より、リフレームで  
きる状態

インクルーシブな行動

✓ 社会システムに関わるステークホルダーがそれぞれの持ち場で  
できることをやっている状態

自分事化された役割

✓ 個が集まった集合体としての力が、単なる足し算ではなく、連結  
されて、増幅している状態

コレクティブな結び付き

✓ 組織間・ステークホルダー間の隙間がなくなり、パワーや知識が  
隙間なくつなぎ合わさっている状態

リソースの相互補完

# 持続可能な共創環境の「場づくり」

多様なプレイヤーが相互作用を発揮し、それぞれのリソースを集結する「場づくり」が重要です。「パブリックナラティブ」なつながりを作ることで、有機的なアクションを実現します。

## インキュベーション



- それぞれのアイデアをベースに、そのアイデアの実現に向けて支援をする場であり、それぞれが異なる取り組みとして推進されている状態
- 「個」が有するアイデアなどは、個別最適のもと個別のプロジェクトとして実装されている

## オープンイノベーション



- 異なる組織のそれぞれのアイデアが1つの取り組みとして統合され、参画する各組織が相互で協力し合って推進されている状態
- 「個」が有するアイデアなどは、同質組織の枠内で統合されている
- 「出島」など、企業にて任意の「場」づくりがなされている

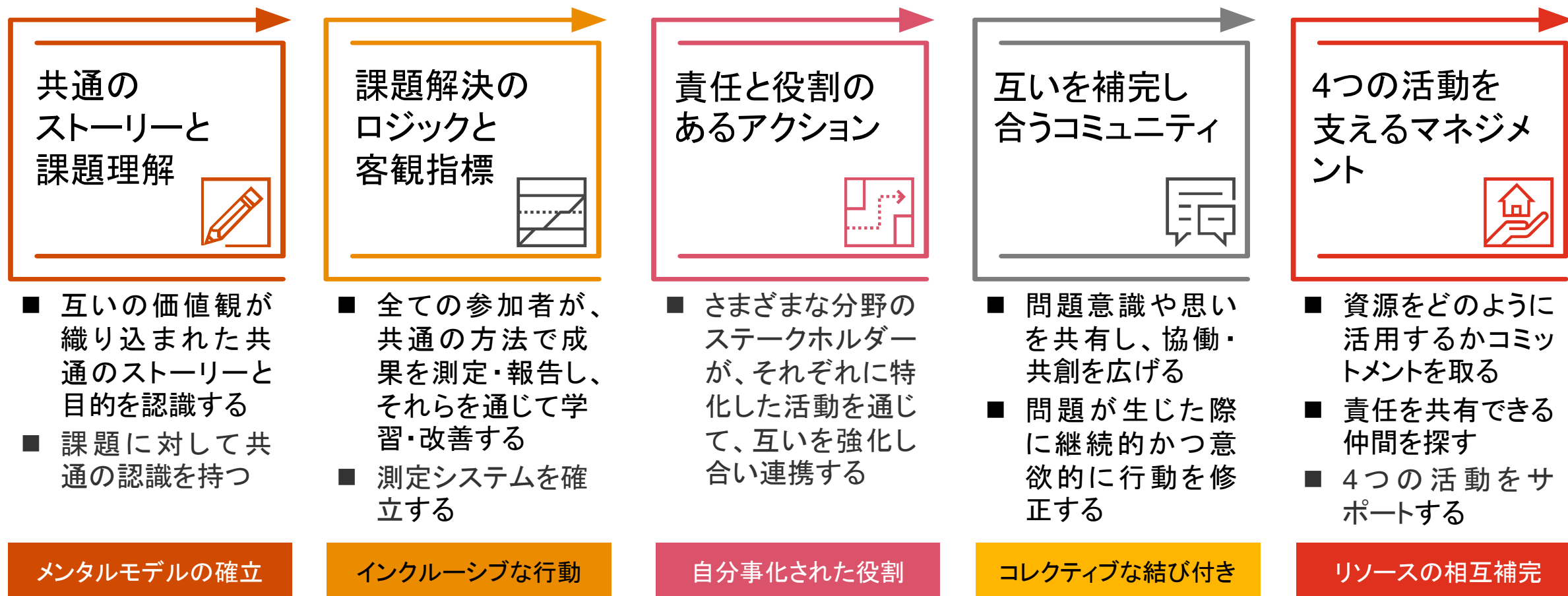
## パブリックナラティブ



- それぞれのアイデアはそれぞれで推進されているものの、お互いに影響を及ぼし合い、複数の方向から1つの課題解決が推進されている状態
- 「個」が有するアイデアなどは、それぞれの価値観を共通化する「パブリックナラティブ」が共有される場において、それぞれが有機的に実装されている

# パブリックナラティブが生み出すコレクティブインパクト

パブリックナラティブの要素は、コレクティブインパクトを生み出し、共創がうまくなされている状態を構築・維持する上で、重要な要素だと考えています。



出所:『これからの「社会の変わり方」を探しに行こう。』(スタンフォード・ソーシャル・イノベーション・レビュー Japan)より、PwC作成

# 社会課題解決における持続的モデルのパターン

コレクティブに創発された社会課題の解決手段は、大きく5つのモデルを出口に社会浸透を図ることが可能とされており、いずれかを目指して課題にアプローチします。



## オープンソース化

他組織にも容易に導入・統合が可能なアイデアを創出する

知識の中継地としてアイデアや介入策の構築・普及に努める立場から、他の組織に提供することで、知識の効率的なマネジメントを実現する



## レプリケーション

モデルの利用拡大に向けて、実行する他の組織を創出する

認証や品質保持に取り組みつつ、組織間でのナレッジのシェアや新たなモデル化を行う組織として、フランチャイズ的にリーダーシップを拡大する



## 行政施策への導入

アイデアや介入策の有効性から、政策や予算の意思決定を促す

広範かつ公共セクターとしてのプログラム統合が可能なモデル化を通じて、公的機関へのサービス提供や助言、新たな問題への介入や支持を行う



## サービスの継続

実績をもとに地域社会などと強固につながり、サービスを継続する

継続的かつ中心的にサービス提供可能な組織を構築し、費用対効果の高いモデルへのブラッシュアップによる効率化を推進する



## 商業化

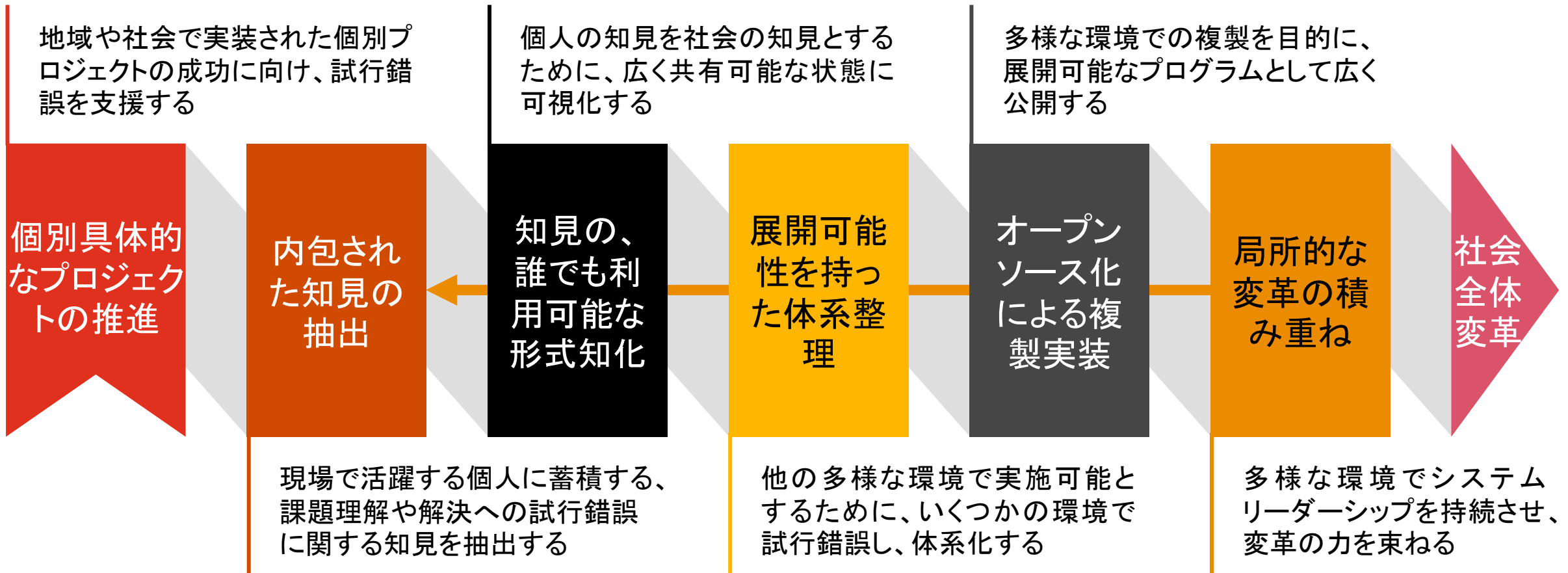
初期リスクを解消し、市場からの資金調達や営利活動へ転換する

インパクト投資などからの収益源の確保や市場からの機会創出により営利事業として法人化し、社会起業として営利活動を通じた課題解決を推進する

出所:『これからの「社会の変え方」を探しに行こう。』(スタンフォード・ソーシャル・イノベーション・レビュー Japan)より、PwC作成

# 身近な社会課題アプローチの積み重ねによる大きな社会変革

現場から抽出された知見を、多様な環境での複製を目的とするプログラム化によって積極的に公開し、局所的な成功と失敗を蓄積することで大きな変革を目指します。



宮城 隆之



PwC Japanグループの公共事業部リードパートナーに加え、PwC Japanグループの政策提言活動、およびPwCコンサルティング合同会社におけるSDGs Initiativeのリーダーなどを務める。昨今は、SDGsを中心とする経済成長と社会・環境課題解決両立モデルの構築支援をミッションとする「Social Impact Initiative (SII)」を立ち上げ、推進している。

パートナー  
PwC Japanグループ  
公共事業責任者

下條 美智子



社会課題解決に関わるプロジェクトの立ち上げに参画。2017年には、PwC Japanグループ内のプロボノ活動を手掛け、活動の企画や運営、各種ソーシャルプロジェクトのデリバリーを実施した。2019年には、企業のソーシャルイノベーションを推進する「Social Impact Initiative (SII)」を発足し、リードしている。

シニアマネージャー  
ソーシャルインパクトイニシアチブ  
推進リーダー

北原 菜由香



国内シンクタンクにて、ESG・働き方改革・女性活躍推進観点での企業評価およびサステナブルファイナンスを企図する金融機関の支援に従事したのち、2019年より現職。ESG・インパクト投資のナレッジを活かし、企業のサステナブル経営の促進を支援すると共に、直近では、システム思考を用いた社会課題分析手法の開発や、ソーシャルセクターのインパクト投資市場への参画に関する調査等に従事。

シニアマネージャー  
システムシンキング

草野 秀樹



デザイン工学研究科卒。マーケティング支援会社、外資系コンサルティングファームを経て現職。デザインシンキングを生かした新規事業開発支援や地域の変革に向けたデジタル活用、デジタル人材育成を推進。九州大学や熊本大学において非常勤講師を務め、地域イノベーション人材育成や産学連携を実践。

シニアマネージャー  
デザインシンキング

篠崎 亮



知的財産戦略・オープンイノベーション等の分野におけるコンサルティングおよび内閣府・経済産業省・特許庁等における政策調査等を務める。直近では、Social Impact Initiativeの一員として、大企業セクター等における「個」を起点とした価値創造に向けたコミュニティ形成、ワーケーションや地域副業等の地域連携プロジェクト等を通じた産学官民連携等に関与。

シニアマネージャー  
ソーシャルイノベーション

問い合わせ先

電話番号: 03-6257-0700(代表) / <https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/social-impact-initiative.html>

# Thank you

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

© 2022 PwC Consulting LLC. 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](http://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.

01962204