



社会課題解決における「つなぐ」意義の再認識 —コレクティブ・インパクトとバウンダリー・スパナー—

2024/1

三井物産戦略研究所
産業情報部産業企画室
大木義徳

Summary

- 社会課題の解決を図るための方策として、関係者間の共創を促すコレクティブ・インパクト、推進役として、組織間の空白を橋渡しするバウンダリー・スパナーの二つの枠組みを紹介する。特に前者は2022年になって、エクイティ（構造的差別の解消）を目指すべきとする改訂が加えられた。
- 両概念の実効性を傍証すべく、一定の成果を上げた国内事例として、交通事故死ゼロを目指す取り組み、成否がまだ明らかでない国内事例として、在留外国人の社会統合を図る取り組みを分析する。
- 例証の結果として、コレクティブ・インパクトが成果を上げるためには、バウンダリー・スパナーによるハブ機能の発揮が鍵と考えられる。社会課題解決には「つなぐ」ことが意義を持つと再認識したい。

環境や人権、福祉などの社会課題は一般に、個人で対応しきれない規模や難度を有する。達成年を2030年とする国際連合「持続可能な開発目標」（SDGs）が社会課題の切迫度や認知度を高め、パンデミックや国際紛争の発生は社会課題を実感させた。企業に対し、関連情報の開示を求める動きもある¹。

社会課題を解決するには、多様な利害関係者が連携・協力した上で、長期的な取り組みを要する。利害関係者を「つなぐ」ことの意義は、理論的に裏付けられてもいる。本稿では、立論のキーワードとしてコレクティブ・インパクトとバウンダリー・スパナーの両概念を整理し、国内で一定の成果を上げている事例および成否がまだ明らかでない事例の分析を通じ、社会課題解決の方策と推進役のイメージを示す。

1. 序論（概念定義）

本稿が依拠する枠組みは、社会起業家などによるソーシャル・イノベーションの分野で扱われるコレクティブ・インパクトと、経営学におけるソーシャル・ネットワーク理論を応用して精緻化が進んだバウンダリー・スパナーである。以下各節で定義する。

1-1. コレクティブ・インパクトとは

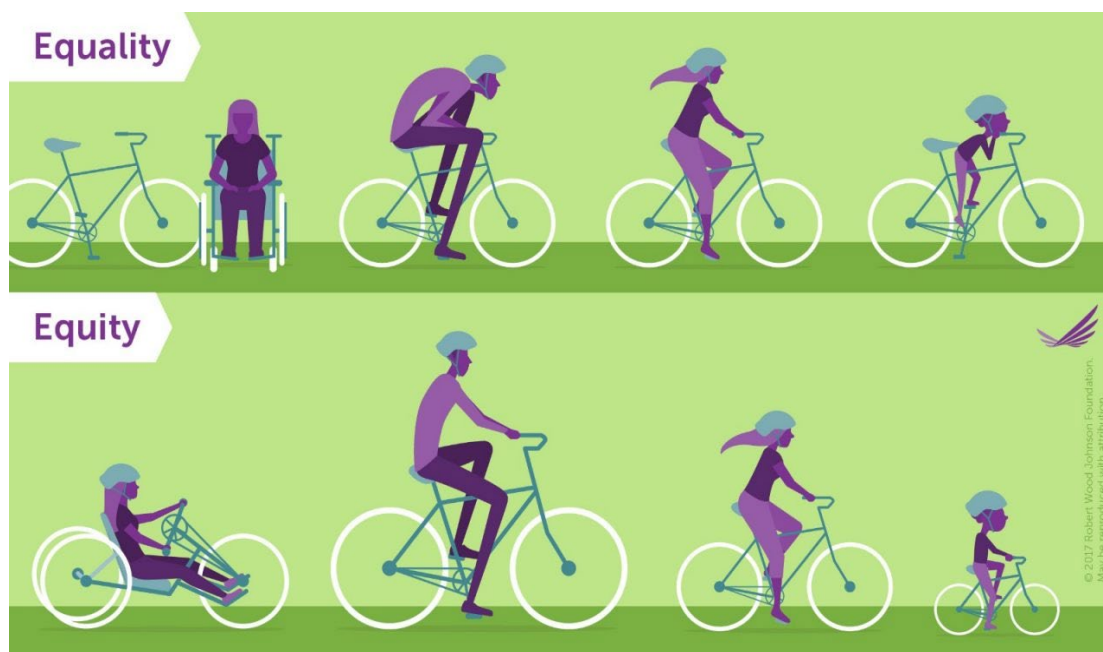
¹ 「不平等関連財務情報開示タスクフォース」（TIFD）と「社会関連財務情報開示タスクフォース」（TSFD）の設立準備組織は統合作業を行っている旨、2023年4月に共同声明を出している。

(<https://thetifd.org/joint-statement-on-convergence-between-tifd-and-tsfd>) 2024年1月11日アクセス

コレクティブ・インパクトとは、「異なるセクターから集まった重要なプレーヤーたちのグループが、特定の社会課題の解決のために、共通のアジェンダに対して行うコミットメント」とされる。要素として以下5点、①共通のアジェンダ、②共通の測定システム、③相互に補強し合う取り組み、④継続的なコミュニケーション、⑤活動をサポートするバックボーン組織が挙げられる²。

2022年、本内容が当初提唱者により改訂された³。目指すべき状態としてエクイティ（衡平）が掲げられ、構造的差別の解消と説明される。イクオリティ（平等）と混同される場合もあるが、平等とは人々に対して同一待遇を施すこと、衡平とは人々に違いがあることを前提として、それに応じた待遇を施すことと解釈される（図表1）。人的資源管理上の規範として、ダイバーシティ（多様性）およびインクルージョン（包摂性）と一体的に取り扱う企業や団体もある。本稿では前段の定義に加え、改訂のポイントも踏まえて考察する。

図表1：イクオリティ（平等）とエクイティ（衡平）の違いを示す概念図



（出所） Robert Wood Johnson Foundation, Visualizing Health Equity: One Size Does Not Fit All Infographic
<https://www.rwjf.org/en/insights/our-research/infographics/visualizing-health-equity.html>

（2024年1月11日アクセス）

1-2. バウンダリー・スパーナーとは

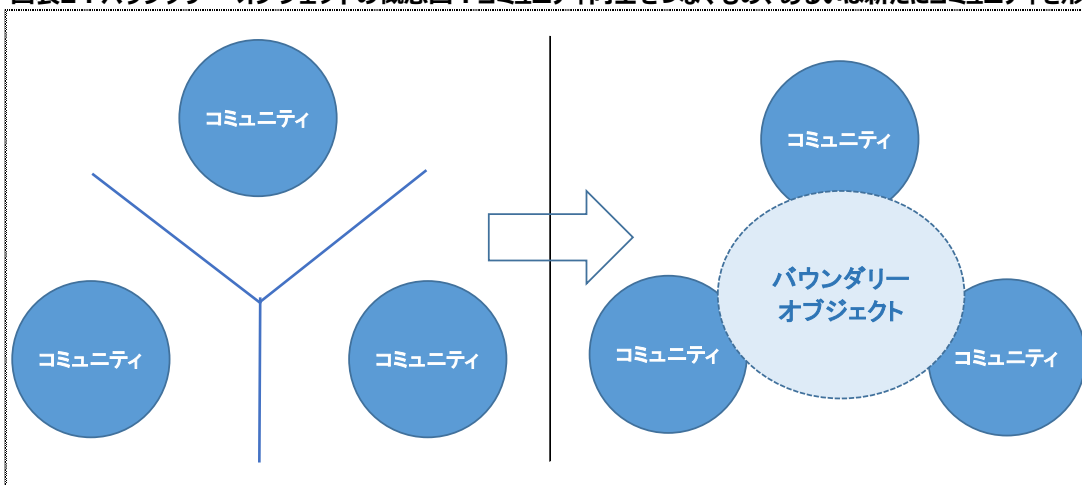
² ジョン・カニア、マーク・クラマー（2021）[2011] 友納仁子 訳『コレクティブ・インパクト：個別の努力を超えて、今こそ新しい未来をつくり出す』「これからの『社会の変え方』を、探しにいこう。スタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビュー バストセレクション10」英治出版、pp.166-178

³ コレクティブ・インパクトの新たな定義として、「集団やシステムレベルの変化を達成するために、ともに学び、連携して行動することによってエクイティの向上を目指す、コミュニティの人々とさまざまな組織によるネットワーク」が提案されている。（出所）ジョン・カニア、マーク・クラマー他（2023）[2022] 中嶋愛 訳『コレクティブ・インパクトの北極星はエクイティの実現である』「スタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビュー日本版 04」英治出版、pp.10-25

バウンダリー・スパーナーとは、「組織の境界で行動し、所属組織内で業務を遂行しつつ、境界を越えて組織外の要素をつなぐ役割を持つ人」⁴とされる。部門間で異なる言語、価値観を翻訳しながら調整や緩衝を実現する⁵。1990年代に理論的な背景が強化された⁶。

関連して、異なるコミュニティ間の境界に存在する言葉やシンボルなどをバウンダリー・オブジェクトと呼ぶ（図表2）。例えば富士フィルムでは、外部環境の変化に対して自社の強みを把握した上、他者と共創的に新事業展開を実現するオープンイノベーションの推進力がバウンダリー・オブジェクトとされる⁷。バウンダリー・スパーナーの「スパーナー」とはスパン（空白）をつなぐ人を意味し、バウンダリー・オブジェクトを駆使して、オープンイノベーションを実現するハブと言い換えることもできる。

図表2：バウンダリー・オブジェクトの概念図：コミュニティ同士をつなぐもの、あるいは新たにコミュニティを形成するもの



（出所）野中郁次郎・紺野登（2012）『知識創造経営のプリンシプル－賢慮資本主義の実践論』東洋経済新報社、p.32

2. 本論（国内の社会課題の事例をコレクティブ・インパクトの5要素に照らしての分析）

本章ではコレクティブ・インパクトの実効性を傍証すべく、一定の成果を上げている事例と成否がまだ明らかでない事例を列挙し、先述1-1に沿って分析する。

2-1. 一定の成果を上げている事例（共通のアジェンダ：交通事故死ゼロを目指す取り組み）

2023年の交通事故死者数は2,678人と、過去最少の前年比68人増加した（図表3）。

⁴ (Boundary spanners are) individuals who operate at the periphery or boundary of an organization, performing relevant organizational tasks and relating the internal organization to external elements.

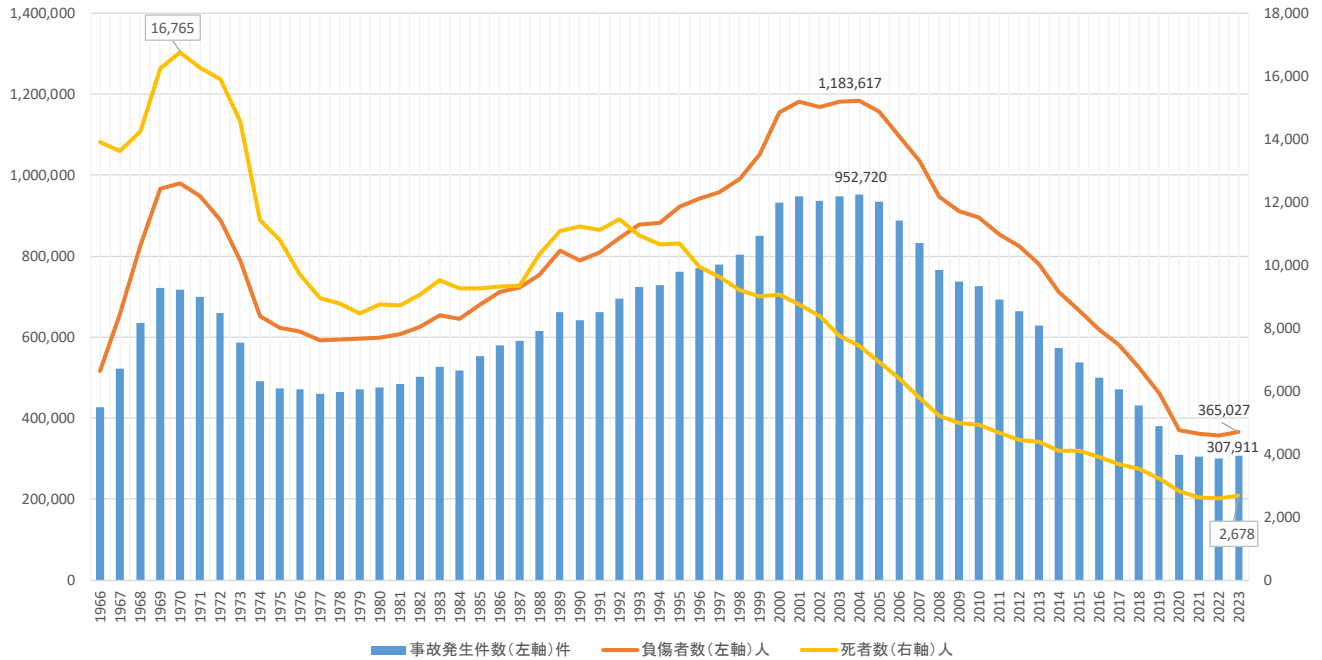
（出所）Richard Leifer and André Delbecq (1978), *Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity*, *Academy of Management Review* Vol. 3, No. 1, pp.40-41

⁵ 類似概念にゲートキーパー (gatekeeper) がある。組織や企業の境界を越え、内部と外部を情報面からつなぎ合わせる人を指し、組織内の誰とでも何らかの形で接触しており、外部との接触も極めて多いとされる。

⁶ 情報やネットワークの優位性を説明する「ストラクチャル・ホール (SH) 理論」や「弱いつながりの強さ (SWT) 理論」などによる。特に前者について、保険などのブローカー (仲介業者) や総合商社は該当例の典型とされる。

⁷ 小島健嗣・FUJIFILM Open Innovation Hub (元) 館長『大企業イノベーション創出の成功法則～富士フィルムの共創を実現した「バウンダリー・オブジェクト」の力』（2023年1月23日、株式会社ビザスク主催講演資料）、p.1


図表3：道路交通事故発生件数、死者数、負傷者数の推移



(出所) 警察庁交通局交通企画課「令和5年中の交通事故死者数について」から三井物産戦略研究所作成
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statInfId=000040133400&fileKind=2> (2024年1月11日アクセス)

SDGsのうちゴール3「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進」(図表4)の下部階層であるターゲット3.6「2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者半減」について、日本は指標3.6.1「道路交通事故による死亡率」(人口10万人当たり死亡者数の割合)を2010年の5.1から2020年時点で2.6と、ほぼ達成した⁸。

図表4：国連SDGs (持続可能な開発目標) における本稿該当部分：太枠内

ゴール	 <p>3 すべての人に健康と福祉を</p>	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。 (Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages)
ターゲット	3.6	2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる。
グローバル指標	3.6.1	道路交通事故による死亡率
定義		年間の「路上交通事故による死亡」者数を日本人人口で除いたものであり、人口10万人当たりで表される。

(出所) 外務省「JAPAN SDGs Action Platform」から三井物産戦略研究所作成
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/statistics/goal3.html> (2024年1月11日アクセス)

⁸ 外務省『SDGグローバル指標 (SDG Indicators) 3: すべての人に健康と福祉を』「JAPAN SDGs Action Platform」
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/statistics/goal3.html> 2024年1月11日アクセス

成果を生んだ要因の一つに、各界による連携の蓄積があると考えられる。例えば1948年以降の全国交通安全運動⁹では、道路交通法を所管する警察庁が主導的役割を果たし、安全技術を実装する自動車メーカー¹⁰や事故多発地点を公表する保険会社、関連情報を周知する報道機関や教育機関など156団体が協賛する。

コレクティブ・インパクトの要素に照らすと、共通の測定システム（SDG3や交通事故統計）、相互に補強し合う取り組み（全国交通安全運動）、継続的なコミュニケーション（毎年2回の運動実施）、活動をサポートするバックボーン組織（警察庁）を網羅する。

ただし、「交通事故死ゼロ」という共通のアジェンダは、まだ達成されていない。警察庁は、理由の一つに飲酒運転事故があると見ている¹¹。その根絶に向け、2022年と2023年に道路交通法関連法令を改正した。一定台数以上の自動車使用者に対し、事業所ごとの選任を義務付ける安全運転管理者の法定業務を追加し、罰則も強化した（図表5）。

図表5：「安全運転管理者」の法定業務： 下線は最近の改正箇所として筆者が付した

項目
○ 運転者の状況把握
○ 安全運転確保のための運行計画の作成
○ 長距離、夜間運転時の交代要員の配置
○ 異常気象時等の安全確保の措置
○ 点呼等による過労、病気その他正常な運転をすることができないおそれの有無の確認と必要な指示
○ <u>【2022年4月1日施行】運転者の酒気帯びの有無の確認（目視等で確認するほか、アルコール検知器を用いた確認を実施）</u>
○ <u>【2023年12月1日施行】酒気帯びの有無の確認内容の記録・保存、アルコール検知器の常時有効保持</u>
○ 運転日誌の備え付けと記録
○ 運転者に対する安全運転指導

注：2022年10月1日施行の改正道路交通法により、安全運転管理者の選任義務違反を事由とする自動車使用者に対する罰則が「5万円以下の罰金」から「50万円以下の罰金」に引き上げられた。

（出所）警察庁「安全運転管理者の業務の拡充等」<https://www.npa.go.jp/bureau/traffic/insyu/index-2.html>（2024年1月11日アクセス）

追加の2業務は自動車使用者による警察の代替とも思えるが、安全運転管理者を両者の空白をつなぐバウンダリー・スパナーと見ることもできる。交通安全は自動車使用者の協力なくして、実現困難であることを表してもいる。関連法令改正後の交通事故死者数の動向に注目したい。

⁹ 2023年秋は9月21日から10日間にわたって実施された。最終日の9月30日を特に「交通事故死ゼロを目指す日」としている。
（https://www8.cao.go.jp/koutu/keihatsu/undou/r05_aki/youkou.html）2024年1月11日アクセス

¹⁰ トヨタ自動車は自動運転技術の開発理由として「何よりもまず、この技術が、交通事故死傷者がほぼゼロの世界をもたらすために有望」とする。最高幹部自ら「（交通）安全はトヨタだけではできない」、「目指すべきゴールは交通事故死亡ゼロで、共通の目標へそれぞれが行動していくことが大切だ」と述べ、各界との連携・協力の必要性も強調する。

（出所）トヨタ自動車公式サイト『4. 自動運転技術を開発する理由』

（<https://global.toyota.jp/detail/18791068>）2024年1月11日アクセス

『トヨタなどが建立した寺、交通安全祈願で53回目の法要…交通事故死傷者ゼロ願う』2023年7月20日付読売新聞

（<https://www.yomiuri.co.jp/economy/20230720-0YT1T50097/>）2024年1月11日アクセス

¹¹ 2022年における飲酒運転の死亡事故率（死亡事故件数÷交通事故件数×100%）は5.54%、飲酒なしの場合の0.78%に比べて約7.1倍と危険性が高い。また、2022年の交通事故死者数2,610人（前掲図表3）について、年齢の観点から見ると65歳以上の高齢者が1,471人と最多で、全体の半数超（56.4%）を占める。さらに、状態の観点から見ると歩行中が955人と最多で、全体の36.6%を占める。さまざまな見方を考慮し、注意喚起や意識啓発などを含めた不断の取り組みが重ねられている。

（出所）警察庁『みんなで守る「飲酒運転を絶対にしない、させない」』

（<https://www.npa.go.jp/bureau/traffic/insyu/info.html>）2024年1月11日アクセス

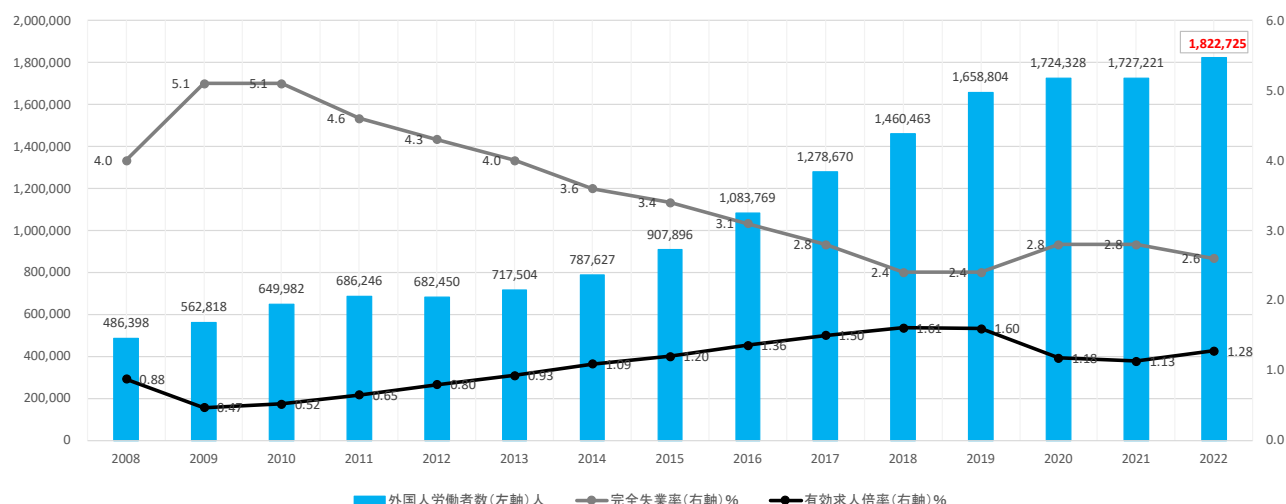
内閣府『令和5年交通安全白書』第1編第1部第1章第2節 令和4年中の道路交通事故の状況

（https://www8.cao.go.jp/koutu/taisaku/r05kou_haku/zenbun/genkyo/h1/h1b1s1_2.html）2024年1月11日アクセス

2-2. 成否がまだ明らかでない事例（共通のアジェンダ：在留外国人の社会統合¹²を図る取り組み）

2022年の外国人労働者数は1,822,725人と、過去最多になった（図表6）。

図表6：国内の外国人労働者数と労働需給



（出所）総務省「労働力調査（基本集計）」および厚生労働省「外国人雇用状況」から三井物産戦略研究所作成

SDGsのうちゴール10「各国内及び各国間の不平等是正」（図表7）の下部階層であるターゲット10.7「計画に基づき良く管理された移住政策の実施などを通じて、秩序のとれた、安全で規則的かつ責任ある移住や流動性の促進」について、指標10.7.2「秩序のとれた、安全で規則的かつ責任ある移住や流動性を促進する移住政策」の対象領域（医療、教育、労働、社会保障、福祉など）における具体的施策の重要性が増している。

図表7：国連SDGs（持続可能な開発目標）における本稿該当部分：太枠内

ゴール 	各国内及び各国間の不平等を是正する (Reduce inequality within and among countries)		
ターゲット 10.7	計画に基づき良く管理された移住政策の実施などを通じて、秩序のとれた、安全で規則的かつ責任ある移住や流動性を促進する。		
グローバル指標 10.7.2	秩序のとれた、安全で規則的かつ責任ある移住や流動性を促進する移住政策を持つ国の割合		
	代理測定基準	質問	サブカテゴリ
領域1 移住者の権利	医療、教育、ディーセント・ワーク、社会保障、福祉等のサービスへのアクセスにおける移住者に対する公平性の程度。	政府は、国民ではない者に対しても、右記サービスへの平等なアクセス、福祉及び権利を提供しているか。	a 必須及び/又は緊急の医療 b 公教育 c 同等の仕事に対する同等な報酬 d 社会保障 e 司法

（出所）外務省「JAPAN SDGs Action Platform」から三井物産戦略研究所作成

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/statistics/goal10.html>（2024年1月11日アクセス）

¹² 移住者と受け入れる社会との相互適応過程と定義される。政策の枠組みは労働市場、保健・福祉、児童・生徒や成人向け教育を含め、移住者とこれを受け入れる社会の権利と義務を考慮すべきとされる。

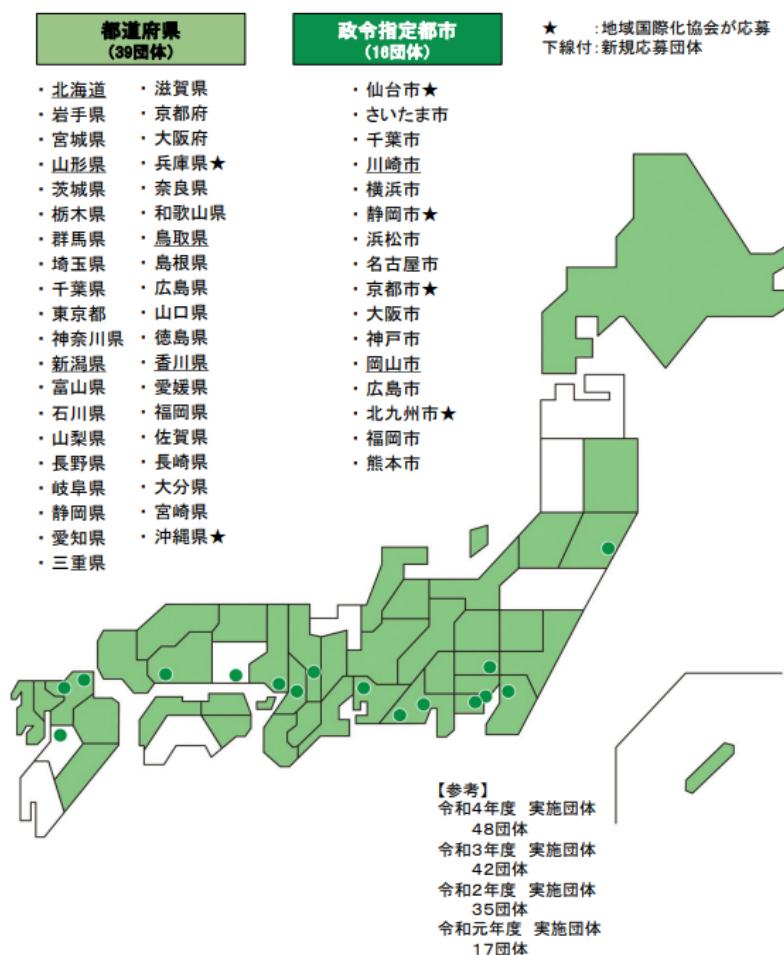
（出所）国際移住機関 IOM' s Labour Migration and Human Development Programme を三井物産戦略研究所仮訳

（https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/migrated_files/What-We-Do/docs/IOM-DMM-Factsheet-LHD-Migrant-Integration.pdf）2024年1月11日アクセス

日本政府は本指標の達成度を90%と自己評価するが¹³、教育、特に日本語教育分野では規制環境の整備が近年に集中しており、成果は今後の運用に左右される。2023年に日本語教育機関認定法が制定され、2024年以降、国は「登録日本語教員」資格を創設し、有資格者の在籍などの要件を満たす日本語学校を認定する。先行して2021年、外国語能力の測定基準であるCEFR（Common European Framework of Reference for Languages：ヨーロッパ言語共通参照枠）¹⁴を参考に「日本語教育の参照枠」も策定した。

いずれも2019年に制定された日本語教育推進法を受けた質の向上に関する動きの一環で、主務官庁の文化庁は同年、都道府県・政令指定都市を対象に「地域日本語教育の総合的な体制づくり推進事業」も開始、2023年度の予算規模約6億円、採択団体数55団体と過去最多になったが、空白地域もまだ残る（図表8）。

図表8：文化庁「地域日本語教育の総合的な体制づくり推進事業」の補助金を得た団体：2023年度



(出所) 文化庁

https://www.bunka.go.jp/seisaku/kokugo_nihongo/kyoiku/chiikinihongokyoiku/93861701.html
(2024年1月11日アクセス)

¹³ 外務省『SDGグローバル指標 (SDG Indicators) 10: 人や国の不平等をなくそう』「JAPAN SDGs Action Platform」
(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/statistics/goal10.html>) 2024年1月11日アクセス

¹⁴ 欧州評議会 (Council of Europe) が定める言語学習・教授・評価のための枠組みで、尺度として上からC2・C1・B2・B1・A2・A1の6レベルで熟達度が示される。国内では各種の日本語能力検定試験の級に対応し、在留許可要件としても用いられる。

地方公共団体が補助金を求めて応募するには、総合調整会議の設置と総括コーディネーターの配置を要件とされる。総合調整会議は首長や教育関係部署、市町村、大学、企業・団体、日本語教育機関、NPOなど各界で体制構築に必要な知見を持つ有識者から構成される。地域や外国人の実態・特性を踏まえた日本語教育推進施策の協議および実施状況の報告と、必要に応じて推進計画の承認や円滑な実施に向けた指導・助言も行う¹⁵。一方の総括コーディネーターは、統合的かつ専門的な役割を持つ（図表9）。

図表9：「総括コーディネーター」が担う役割：下線は筆者が本稿に関連すると見て付した

役職	役割
総括コーディネーター	広域で実施される日本語教育事業の推進にあたって、 <u>域内の市区町村等や関係機関等と連携し、事業全体の企画・進捗把握・連絡調整・評価・改善等を実施する。</u> また、域内のブロック別あるいは教室ごとに配置された地域日本語教育コーディネーター（後掲）の <u>連携の要としての役割を持つとともに、域内で展開される各日本語教育プログラムに対して指導・助言を行う。</u>
（参考） 地域日本語教育コーディネーター	日本語教育に関する専門的な教育を受け、日本語教師の初任・中堅を経て、第二言語としての日本語を教える体系的な知識・技能、多様な活動分野の学習者に対する十分な知識及び経験を有し、日本語教育コーディネーターとしての高度な専門性を持っている。

（出所）文化庁『地域日本語教育の総合的な体制づくり推進事業募集案内』p.11
https://www.bunka.go.jp/seisaku/kokugo_nihongo/kyoiku/chiikinihongokyoiku/r06_boshu/pdf/93990901_02.pdf
 （2024年1月26日アクセス）

共通のアジェンダである在留外国人の社会統合を図る取り組みのうち、日本語教育分野をコレクティブ・インパクトの要素に照らすと、共通の測定システム（SDG10やCEFR）、相互に補強し合う取り組み（地域日本語教育の総合的な体制づくり推進事業）、継続的なコミュニケーション（総合調整会議）、活動をサポートするバックボーン組織（文化庁）を網羅する。さらに、追加的に目指すべきとされたエクイティ（構造的差別の解消）の考え方とも整合する。

ただし、外国人の日本語能力向上は、地域における幅広い関係者の協力なくして実現困難であり¹⁶、総括コーディネーターを文化庁と地方公共団体との空白をつなぐバウンダリー・スパーと見ることできる。本事業の成否はまだ明らかでない中、総括コーディネーターが統合的役割を果たせるか、今後注目したい。

3. 結論（社会課題解決におけるバウンダリー・スパーによるハブ機能発揮の必要性）

政府機関が関与する前章の二例は、社会課題へ取り組む際の公権力の重要性を示唆するものの、強制力がその解決を担保するとは限らない¹⁷。

¹⁵ （出所）文化庁『地域日本語教育の総合的な体制づくり推進事業募集案内』 p.11、2024年1月26日アクセス
https://www.bunka.go.jp/seisaku/kokugo_nihongo/kyoiku/chiikinihongokyoiku/r06_boshu/pdf/93990901_02.pdf
¹⁶ 国内の日本語教師総数44,300人のうち、ボランティアが21,568人と約半数の49.0%を占める（非常勤者36.1%、常勤者14.9%を合わせて100%となる）。学習需要の多くに対し、市民社会が応えている実態がある。
 （出所）文化庁『令和4年度国内の日本語教育の概要』p.11、2024年1月11日アクセス
https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/nihongokyoiku_jittai/r04/pdf/93920301_01.pdf
¹⁷ 政府が求められた目的を実現できない場合（政府の失敗）には、制度的な理由として大別すると以下4点、①政府の情報の限界（情報の非対称性）、②政府が民間の反応を制御する力の限界、③政府の官僚に対する力の限界、④選挙など政治過程による制約があるとされる。（出所）ジョセフ・E・スティグリッツ（2003）[2000] 藪下史郎 訳『スティグリッツ 公共経済学（第2版）上』東洋経済新報社、pp.10-11

前章各節に記述した安全運転管理者と総括コーディネーターに求められる役割から構築可能な仮説として、コレクティブ・インパクトが成果を上げるには先述1-1の5要素に加え、バウンダリー・スパーナーによるハブ機能の発揮が鍵ではないか。ハブとなる人材の行動は4種の技能からなるとされるが、習得は容易でなく、経験や訓練が必要とも指摘される（図表10）。

図表10：ハブとなる人材の行動を構成する4種の技能

技能	概要
①文化翻訳	「NPO的に見ると〇〇だ」、「行政的に考えれば△△だ」といった具合に、さまざまな人物が内面化している暗黙のルールや規範の違いを、他分野の関係者が理解できるように変換して伝達する。
②フレーミング	問題や手法に関わる認識を共有するなどして、知識や資源の動員や組み合わせの意味を明確化する。
③ネットワーキング	人物同士を結び付けて新たなつながりを作り、知識や資源の動員や組み合わせを容易にする。
④組織化	流動的なものから固定的なものまで、各人物が所属する境界にさまざまな組織を成立させ、知識や資源を蓄積して活用する。

（出所）菅野拓（2023）『「やっかいな問題」の解き方としてのネットワーク：災害復興の鍵を握る「ハブ」は何をしているのか』「コレクティブ・インパクトの新潮流と社会実装」スタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビュー日本版 04 英治出版、p.99

潜在的な担い手として、結晶性知能（経験により獲得する理解力や洞察力など）¹⁸に優れるシニア層に期待したい。厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」¹⁹や、事業主が実施する社会貢献事業に70歳まで従事可能な制度の導入を求めた「高年齢者雇用安定法」²⁰など、政策誘導による雇用・労働慣行の変化も後押しとなり、経験学習の一例である越境学習²¹の効果を得る実践機会も増えると考えられるからである。

以上、コレクティブ・インパクトとバウンダリー・スパーナーの枠組みによる事例分析を通じ、多様な利害関係者を「つなぐ」ことには社会課題を解決する可能性があるかと再認識したことをもって、本稿の結びとする。

¹⁸ 対立概念に流動性知能がある。生来の能力により左右される暗記力や計算力などで、30歳代でピークに達し、60歳以降に急速な低下が見られる。加齢に伴う脳機能変化（正常な老化性変化）と考えられている。

¹⁹ 日本政府による2017年の「働き方改革実行計画」策定後、厚生労働省は副業について原則禁止から原則容認へと政策を転換した。2018年に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を定めたほか、「モデル就業規則」に該当章を新設、判例を引用して運用上の留意点も周知した。

²⁰ 事例として、花王グループでは2016年から、シニア層が社内で得た経験や専門性等を生かし、社外で活躍・貢献する機会としてNPO・NGOや地方公共団体へ派遣している。社内外双方の架け橋となることが期待されている。

（出所）田中豊・花王株式会社人財戦略部門キャリア開発部マネジャー（ライフキャリア担当）「社員が企業に在籍したままNPOで働く社会貢献の形」独立行政法人労働政策研究・研修機構「第127回労働政策フォーラム」『企業で働く人の社会貢献活動と生涯キャリア』における講演資料（2023年9月27日）

（https://www.jil.go.jp/event/ro_forum/20230927/resume/03-casestudy-kaou.pdf）2024年1月11日アクセス

²¹ 「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」とされ、「（同じ）組織においては気づかなかったような新たなアイデアを生み出したり、組織の中では獲得できない知識・技能を身につけたり、日々の仕事のなかで自明化してしまった自らのキャリアを問い直すことを可能にする」と指摘される。

（出所）中原淳（2021）「経営学習論 増補新装版—人材育成を科学する」東京大学出版会、p. 186

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社および三井物産グループの統一的な見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社および三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。

