

大学教育におけるソーシャルイノベーション の実践とその有効性

—— “Share Your Value Project” による移植医療の課題解決を一例として ——

瓜 生 原 葉 子

- I はじめに
- II 「ソーシャルイノベーション」ゼミにおける組織マネジメント
 - 1. 人材育成の体系的プログラム
 - 2. 組織マネジメントの実践
- III 取組み社会課題「移植医療における意思表示行動の促進」
 - 1. 移植医療とは
 - 2. 日本の移植医療における課題
- IV 意思表示行動に影響を及ぼす因子に関する先行研究
 - 1. 臓器提供への態度，意思表示行動に影響を及ぼす因子
 - 2. 臓器提供以外の提供行動に影響を及ぼす因子
- V 意思表示行動に関する日本の現状（10,000例の定量分析結果）
 - 1. 調査・分析方法
 - 2. 臓器提供への関心度，態度，意思表示行動（意思表示行動のステージ）
 - 3. 態度（感情，認知，行動）
 - 4. 提供行動間の違い
 - 5. 関心の有無，意思表示行動有無に影響を及ぼす因子
 - 6. 定量分析から得られた知見
- VI 課題解決を目指した非営利組織の創設
 - 1. 非営利組織設立の背景
 - 2. 非営利組織 “Share Your Value Project” の概要
 - 3. 組織のライフサイクルにおける創始者の役割
- VII 課題解決に資する戦略の策定
 - 1. 「行動を変える」戦略の策定プロセス
 - 2. 現状分析（1）大学生を対象とした定量調査結果
 - 3. 現状分析（2）関心が持てない理由，意思表示ができない理由の探索
 - 4. 新しい価値の創造と浸透
 - 5. 戦略的活動の導出
- VIII 組織の成果
 - 1. 成果を測る指標
 - 2. 諸活動における社会人基礎力の醸成過程
 - 3. 社会人基礎力の変化
 - 4. 組織への誇り，組織満足度，組織有用度，自己成長度
 - 5. 意思表示行動の変容
- IX おわりに

I はじめに

人は誰でもより良い社会に暮らしたいと考える。その人々の願い (human value) を実現可能にする技術 (technology) と、実行可能にするしくみ (business) が重なりあって、イノベーションが生まれる (Brown, 2009)。『ソーシャルイノベーション』とは、現代社会の様々な問題を解決し、より良い社会にしようと取り組む新しい考え方や方法のことである (Phills Jr., Deiglmeier, & Miller, 2008)。それを生み出すためには、企業、非営利組織、行政などのセクターが協力し合い、アイデアと価値を交換し、役割や関係性を変化させ、持続的に人々のニーズを満たす新たなビジネスモデルを創造することが必要となる。

現代社会には、超高齢社会における医療・福祉問題、原子力などのエネルギー問題、地球温暖化などの環境問題、貧困・格差など、社会課題が山積している。従来、これらの社会課題の解決は行政機関が担当すると捉えられがちであった。しかし、課題が多様化、複雑化し、制度的な境界線を越えるようになり、非営利組織、企業もその役割を担う必要性が高まっている。非営利組織には、ビジネス手法を取り入れてボランティアに留まらない自立的なしくみ作りが求められ、企業には、社会的価値を創造すること、さらには、ビジネスセクターとソーシャルセクターの共創が求められている。

したがって、将来、これらの解決を担う人材を育成するため、大学教育において、ある特定の分野での高い専門性のみならず、全体を俯瞰してその専門性を別の分野で生かせる力、多様な専門分野を横断的に再編し新しい分野を創成しようとする学融合 (trans disciplinary) が不可欠となっている。

本稿では、ソーシャルイノベーションをテーマとした商学部の演習 (ゼミナール、以下、ゼミ) において、具体的な社会課題の解決に向けて非営利組織を創設し、戦略的な活動を実践した事例について、詳細に記述する。また、その実践を通して組織メンバーに醸成された力、組織の成果指標、社会へのインパクトを分析することにより、大学の

1 定義の原文は次のとおりである。A social innovation is a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than current solutions. The value created accrues primarily to society rather than to private individuals.

2 スタンフォード大学ソーシャルイノベーションセンター (Center for Social Innovation) の web page の記載は以下のとおりである。

We observe how cross-sector fertilization underlies the three key mechanisms that are driving contemporary social innovation :

- Exchange of ideas and values
- Shifts in roles and relationships
- Integration of private capital with public and philanthropic support

Ultimately, the most difficult and important problems cannot be understood, let alone solved, without involving the nonprofit, public, and private sectors.

ゼミで非営利組織の戦略的マネジメントを行うことの有効性について論じる。

Ⅱ 「ソーシャルイノベーション」ゼミにおける組織マネジメント

1. 人材育成の体系的プログラム

「ソーシャルイノベーション」をテーマとしたゼミでは、将来にわたりソーシャル・エンタープライズ³において、社会課題の解決に資する商品・サービスの開発、それを提供するための仕組みの開発、新しい価値の普及、望ましい行動への変容の促進を可能とする人材の育成を目標としている。その具体的な人物像は、「独自の専門性と幅広い教養を身につけ、多様な分野を結び付けることで、新たな価値を生み出し、価値を社会に広める人財」である。

このような人物の育成を最終目標とし、戦略、組織マネジメント、ソーシャル・マーケティング、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）の理論を学び、専門性を深めるとともに、第1章に示した専門性との融合を試みる力、多様な分野を結び付ける力を醸成し、さらには社会が求める社会人基礎力⁴を醸成するため、2年半の体系的なプログラムを構築し、展開している。

まず、ゼミが始まる2年次秋学期は、①専門基礎知識を習得する、②視点の多様性を理解する、③専門性との融合を試みる、④多様な分野を結び付けることをゴールとしている。そのゴール達成のため、3つの具体的な活動による学習を行う。まず、ソーシャルイノベーション関連の課題図書⁵について、各チームで内容を把握し発表・共有することである。ソーシャルイノベーションを多角的に捉えることにより、視点の多様性を理解し、基礎的な知識を習得することを意図している。次に、多彩な専門分野のエキスパートから講義を受け、その内容についてのレポートを作成する。学ぶ分野は、分子生物学、数理生物学、宇宙政策、防災、報道、救命救急、地方行政などであり、商学部では学ぶ機会が少ない知に触れることを試みている。しかし、他分野を知ることを目的としているのではない。レポートにおいて、講義内容を5行で記すこと、学んだ内容と自身の専門性から何を生み出すことができるかを記すことを課しており、それぞれ、異分野の情報を咀嚼し自分の言葉で表現する力、自身もつ専門性との融合を試みる力の習得

3 営利、非営利、その組織形態に関わらず、社会課題をビジネスとして取り組んでいる事業体を指す。

4 経済産業省が2006年から提唱している職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力。「前に踏み出す力（主体性、働きかける力、実行力）」、「考え抜く力（課題発見力、計画力、創造力）」、「チームで働く力（発信力、傾聴力、柔軟性、状況把握力、規律性、ストレスコントロール力）」の3つの能力（12の能力要素）から構成されている。詳細は第7章で述べている。

5 野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透（2014）『実践ソーシャルイノベーション』、横田浩一・上木原引修・池本修吾（2014）『ソーシャルインパクト』、ムハマド・ユヌス（2010）『ソーシャル・ビジネス革命』、野村尚克・中島佳織（2014）『ソーシャル・プロダクト・マーケティング』

を目指している。2年次に最も難易度が高い活動は、研究発表である。企業・経営系複数のゼミ対抗による研究発表会「至誠杯」に向け、4チームで切磋琢磨することで、問題意識を持ち、主体的に学び、深く本質を考え、解決策を根拠とともに説明する力（問題発見・解決力、論理的思考）を養うことを目的としている。同時に、どの程度それらの力を達成できているのかについて振り返りレポートを作成することで、力を血肉とし、3年次以降の課題を自ら発見することも図っている。

3年生では、具体的な社会課題を解決するプロジェクトに取り組む。すなわち、ソーシャルイノベーションの実践を試みるのである。ゼミで一つの社会問題をとりあげ、経営戦略、ソーシャル・マーケティングの理論を適宜学びながら、その解決のためのマーケティングプランを策定する。それに従って社会への働きかけを粘り強く行い、その効果測定し、さらなる課題を発見し、解決策を考えるプロセスを繰り返している。これら一連の活動により、主体性、実行力、チームワーク、学んだことを統合・考察する力（統合力）、概念を構築・形成し、それを適切に説明・表現する能力（概念構成力）、考えの異なる多様な人々に配慮し共に成し遂げる力（人間関係調整力）を身に着けることを目指している。強烈な問題意識こそが研究意欲をかきたてるため、3年次の実践を通して多くを体感し、振り返ることで問題意識を持つことを促している。

4年生では、3年次に得た学びから深耕する問題意識について熟考し、リサーチメソッドを学び、その集大成としての論文を作成する。研究に集中するが、実践を理論と結びつけることが重要な鍵である。各自が解決したいと思う社会課題について、事象を詳しく調査し、深く考え、事実や真理を明らかにし、論理的思考を深め、科学的検証法を習得することを目指している。

以上のような体系的な学びを経て、「新たな価値を生み出し、価値を社会に広める人材」を育成する。教員である筆者は、20年以上勤務したグローバル企業において、研究開発、経営戦略、マーケティング、新規事業立ち上げ、国内外の人材育成などを経験し、シニアマネジメントとして組織マネジメントを実践してきた。また、起業、組織を0から創る経験もある。それらの経験から、社会で求められる能力や行動について示唆を与え、また、自らが率先して、未知の分野にも視野を広げ、結果が不確実でもリスクを取り、失敗に屈せずチャレンジし続けることの重要性を伝えることにより、本体系化プログラムの有効性を高めている。

2. 組織マネジメントの実践

筆者のゼミでは、ゼミを『一つの組織を形成し、社会における組織マネジメントを実践する機会』と捉えている。2年次に習得する経営組織論を実践し、理論知と経験知を融合させ、理解を深めることを目的としている。組織を形成するため、まず、第一期メ

ンバー全員で、以下のミッションとバリューをつくりあげ、これらの理念に基づいた行動を常に心がけている。

■ ミッション

独自の専門性と幅広い教養を身につけ、多様な分野を結び付けることで、新たな価値を生み出し、価値を社会に広める。

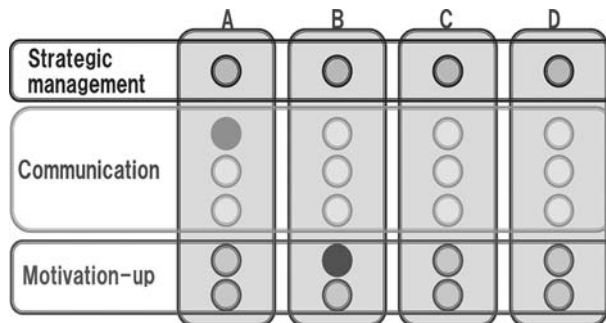
■ バリュー

- ・ゼミを愛し、誇りを持つ
- ・信念を持って主体的に学ぶ
- ・多様性を尊重し、お互いを認める
- ・共に生みだし、成し遂げる
- ・積極的に社会に関わる

組織構造に関しては、学んだ理論を応用し理解を深めるため、各学年で異なる組織設計をしている。各学年最大24名の学生が所属しているが、2年次は、4つのチームと3つのグループ（strategic management group, motivation-up group, communication group）によるマトリックス組織構造を構成し、各人が二つの役割を担う形態としている（第1図）。各チームにおいては、創業者である教員が発信するメッセージ、課題をチームリーダーが咀嚼し、メンバー全員と協同しながら、各タスクを着実にやり遂げる。マトリックス構造は、一般的に環境の変化が大きく、製品と機能など二つの要求を反映するとき、コミュニケーションと調整がとりやすく最善であるとされている（Daft, 2001）。全く知らない者同士が、ゼミでの活動を始め、チーム単位でのタスクの達成と、ゼミ組織全体の活性化の二つの目標を達成するためには、本マトリックス組織は有効であると考ええる。

3年次では、非営利組織を構成しており、組織全体で多くの活動目標を達成するため、director（教員）と strategic planning division に所属する2名の leader が組織の方針

第1図 ソーシャルイノベーションゼミの組織構造（2年次）



出所：筆者作成

などを決定し、research, creative, public relation, finance & general affairs と4つの division⁶ がその役割を果たす機能別構造としている。4年次は、個々の研究の完遂を目標としているため、その達成を相互に支援する少人数(3-4名)のチームを形成し、迅速で柔軟な対応が可能なシンプル構造としている。

組織創設時に皆でミッション、バリューを共有し、組織目標、各自の目標を策定し、その評価、育成まで首尾一貫して行うこと、すなわち組織マネジメントを実践することで、経営組織に関する理論の理解を促し、チームワークとマネジメント力を醸成している。

Ⅲ 具体的な取組み社会課題「移植医療における意思表示行動の促進」

1. 移植医療とは

人間の体には、日常生活の中で機能が低下したり、事故や病気で機能を失ってしまうものが数多く存在する。これら機能低下を他のもので補ったり、機能しなくなったものを交換して治療する方法は古くから行われてきた。人工物では眼鏡や入歯が一般的であり、他人の体の一部を使用するものとして皮膚や角膜などの組織移植がその例である(日本臓器移植ネットワーク, 2007)。腎臓、心臓、肝臓などの臓器は、現時点において、機械により機能を完全に代行することは難しく、健康な臓器と交換することが唯一の根本治療法である。これが移植医療である。

移植医療は、他の医療と異なり、医師と患者だけではなく、第三者の善意による臓器提供により初めて成立するため、社会的な側面をも包括する概念とする。臓器移植を受ける人をレシピエント(recipient)、臓器を提供する人をドナー(donor)と呼ぶ。臓器移植は、生体移植(生きているドナーから臓器提供を受ける)と死体移植(死亡したドナーから臓器提供を受ける)に大別され、死体移植はさらに、脳死移植(ドナーが脳死と診断された後に臓器が摘出される)と心停止移植(ドナーの心停止後に臓器が摘出される)に分かれる。本稿において論ずる課題においては、脳死、または心停止後の臓器提供による臓器移植と定義し、生体からの臓器移植は議論に含めない。

移植医療の意義は四つ挙げられる。第一に、末期臓器不全患者の唯一の根本治療法である⁷。第二に、移植医療は患者へ生活の質の改善をもたらす。透析は週に3回、1回につき4~5時間必要で時間的拘束が大きいばかりか、肉体的苦痛、水分・食事制限のため、仕事や日常生活に大きな支障をきたす。腎移植後には、これらが解消され生活の質

6 第6章第3節で詳細に記述している。

7 透析という代替手段が存在する腎臓移植においても生存率の向上が認められている。Wolfe et al. (1999)による予測余命に関する検討では、40歳から59歳の透析を受けている患者における予測余命が11年であったのに対して、腎移植を受けた患者では22年であった。

が改善し、90%以上のレシピエントが社会復帰を果たしている（日本移植学会，2007）。第三に、移植医療は国に経済的効果をもたらす。ドナー数の増加に伴い、透析患者が腎移植を受けることができ、医療費削減効果が認められたとの報告が散見される⁸（Roels et al., 2003；Whiting et al., 2004）。第四に、移植医療は社会に融合する医療のあり方を提唱する。第三者の善意による臓器提供により成立するため、病院組織内の枠組みを超えた社会との関わりが非常に重要となり、社会基盤の整備が不可欠となる。

2. 日本の移植医療における課題

海外で心臓移植を受けるために渡航されたお子さんのニュースを見たり、「〇〇ちゃんを救う会」が募金をよびかけている場面に遭遇したことはないであろうか。なぜ、約3億円の寄付を募り、渡航しなくてはいけないのか、不思議に思ったことはないであろうか。日本では、年間約1,600人が心臓移植を必要としている。しかし、米国では2か月以内で受けることができる心臓移植も、日本では約3年待機する必要がある、その間に亡くなる患者も多い⁹。さらに、小児はその機会がほとんどなく、渡航移植を余儀なくされている。「なぜ、日本でふつうに移植を受けられないのだろう・・・」と何度も思いながら渡航移植を決断する家族の苦悩は計り知れない。

2015年1月13日、ある女兒が国内3例目の小児ドナーとなった。彼女は、特発性拡張型心筋症と診断され、補助人工心臓を埋め込んで心臓移植を待っていた。米国の受け入れ病院も決定し、渡航準備をしている最中、重い脳梗塞を起こし脳死とされうる状態になったのである。心臓移植を待つ側であったご両親は、重い決断をされ、「娘がほぼ脳死状態にあると分かった時に私たちは、心臓移植待機中のことを思い出しました。国内では臓器提供が少ない現状を強く感じておりましたので迷わず娘の臓器を、移植待機されているお子さまやそのご家族さまのために提供したいと申し出ました」と述べられた。翌日、女兒の肺、肝臓、腎臓（左右）がそれぞれ4人に移植された。

これが日本の現状である。iPS細胞など再生医療への期待が高まる昨今であるが、現状では、心臓などの臓器は人から人への移植でなければ命を受け継がれることはできな

-
- 8 ドイツではドナーアクション®が導入され、1年後に臓器提供者数が59%増加した。その結果、透析患者が腎移植を受けることができ、人口百万人あたり226万ユーロの医療費削減効果が認められた。カナダにおいても同様に腎臓移植が増加し、100万カナダドルの医療費削減効果が認められた。
- 9 2014年12月31日までに939人が心臓移植候補として登録された。なお、登録に到達できず亡くなる患者も多数いる。939人中、国内で222人に心臓移植が行われたが、51人は渡航移植し、248人は待機中に亡くなり、残りは現在も待機中である。国内で心臓移植を受けた人の待機期間は、平均981日（29～3,838日）、status 1での待機期間は平均864日（29～1,707日）であった。米国のstatus 1の患者の待機期間56日に比較して、極めて長いのが特徴である。（日本心臓移植研究会，2016）
- 10 2010年7月の改正臓器移植法施行で、15歳未満の脳死での臓器提供が可能となった。しかし、2015年12月31日までの5年5か月の間に実施された15歳未満からの臓器提供は7人、うち6歳未満からの心臓移植はわずか2人である。（日本臓器移植ネットワーク，2016）

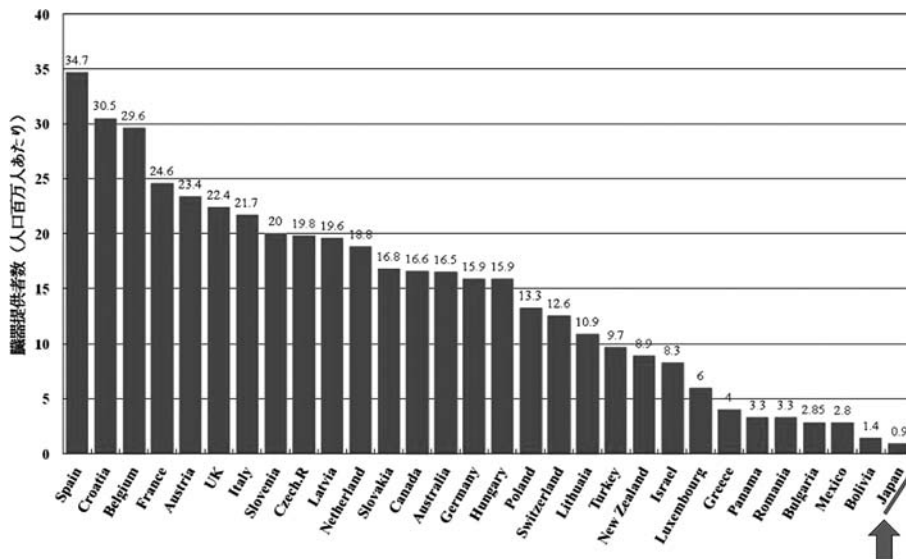
い。マスメディアで美談のように取り上げられる渡航移植であるが、日本は海外から批判を受けている。2008年5月「臓器取引と移植ツーリズムに関するイスタンブール宣言」が宣誓され、自国民の移植ニーズに足る臓器を自国で確保し、死体臓器移植を最大化する努力が必須となった (Steering Committee of the Istanbul Summit, 2008; 小林, 2008)。諸外国でも移植用臓器が不足する傾向にあり、他国にばかり頼る日本の姿勢は世界的に問題視されてきたが、この宣言によりさらに批判は強くなっている。また、欧州では日本人患者の受け入れを中止し、米国の一部のみとなっている。

もし、自分や家族が脳死になったら臓器を提供するだろうか。もし、自身が臓器移植を必要とする病状になったら、それを受けたいと思うであろうか。その答えはさまざまであろう。移植医療に関して、国民全員には尊重されるべき4つの権利がある。「提供する (あげたい)」、「提供しない (あげたくない)」、「受ける (もらいたい)」、「受けない (もらいたくない)」権利である。

日本の移植医療における1点目の課題は、「あげたい人」と「もらいたい人」を結ぶ社会基盤の整備が不十分であるため、治療機会が逸失されていることである。日本の移植技術は世界最高水準にあるものの、ドナー数は先進国で最も少ない (第2図) (瓜生原, 2012)。そのため渡航移植が後を絶たないのである。ドナー不足に起因する患者の治療機会の逸失は、「2%の奇跡」と表現されるほど深刻な社会的問題の一つである。

2点目の課題は、臓器提供の意思表示率が低く、提供についての権利が守られていな

第2図 世界の脳死および心停止下臓器提供者数 (2010年)



瓜生原葉子『医療の組織イノベーション』P.20

11 日本臓器移植ネットワークのグリーンリボンキャンペーン web サイトに記されているキャッチコピー。

いこと、家族に対して心的負担を強いていることである。

世界的に、臓器提供に関する制度は「explicit consent（または opting-in）」と「presumed consent（または opting-out, contracting-out）」の二つに大別される¹²。Explicit consent は、「臓器提供を希望する」という明確な意思表示に基づき臓器提供が実施される。具体的には、本人が生前に「臓器提供を希望する」という意思を口頭、身分証明書、ドナーカード、ドナー登録などで表示していた場合である。本人が希望、拒否いずれの意思も明確に示していない場合は、臓器提供をするかどうかの意思決定は家族に委ねられる。Presumed consent は、「臓器提供を希望しない」と生前に意思表示されている場合以外は、臓器提供を同意していたとみなされ（推定同意）、臓器提供が実施される。制度上は、本人が希望している場合、および明確な意思を示していない場合は、家族に尋ねることなく臓器提供が実施されることになるが、実際の運用面では、基本的に家族の同意を確認する。

本人の明確な意思表示がない場合にその意思決定が家族に委ねられる「explicit consent」制度を採用しているわが国では、本人の意思表示は大変重要な役割を担う。しかし、日本では、世界でも類のない多様な意思表示手段（健康保険証、運転免許証、意思表示カード、インターネット登録）が整備され、国民に向けた大規模な啓発が長年行われるなど、国家レベルでの取組みにもかかわらず、国民の意思表示率は12.6%に留まっている（内閣府、2013）¹³。すなわち、本人の権利が担保されていないのである。

この点はさらに、家族に対して心的負担を強いているという課題も含んでいる。なぜなら、実際に脳死下臓器提供を承諾した家族の約9割がドナー意思の尊重を理由として挙げ（大宮ら、2013）¹⁴、世論調査においても、約9割の国民が家族の意思表示を尊重したいと回答している（内閣府、2013）¹⁵ように、「本人の意思表示」が家族の意思決定に大きく影響するにもかかわらず、その表示率が低いからである。

本稿においては、2点目の「臓器提供の意思表示率が低いため、提供についての権利が守られていないこと、家族に対して心的負担を強いている」という社会課題に焦点を

12 WHO ヒト細胞・組織・臓器に関する指針（2010）による分類。Explicit consent を採用している国々は、日本、米国、英国、ドイツ、presumed consent は、スペイン、フランス、ベルギー、イタリア、スウェーデンなどである。

13 臓器の移植に関する国民の意識を調査し、今後の施策の参考とすることを目的に、1998年、2000年、2002年、2004年、2006年、2008年、2013年に内閣府が「臓器移植に関する世論調査」を実施している。2013年の調査は、8月22日から9月1日に行われ、1,855人の回答が得られている。

14 日本で脳死下臓器提供をした家族102名を対象に提供理由（複数回答可）を調査した結果、本人の意思の尊重（本人の意思を活かしたい）90.1%、社会貢献（誰かの役に立ちたい）19.6%、生命の永遠（誰かの中で生き続けてほしい）13.7%、家族としての思い（誇りに思える、失う悲しみから救われる、家族が最後にできること）6.9%、本人意思の推察（優しい人だった、本人らしい選択、望んでいたと思う）、その他3.9%であった。

15 「あなたのご家族の誰かが脳死と判定され、その方が臓器提供の意思を書面に表示をしていた場合、その意思を尊重しますか？」という質問に対して、87%が「尊重する」と回答した。

当てる。この臓器提供の意思表示率が低いことから生じる社会課題を解決するためには、「意思表示」という行動を促進する必要がある。したがって、「移植医療における意思表示行動の促進」が、我々のソーシャルイノベーションに関わる具体的な取組み課題である。

IV 臓器提供意思表示に影響を及ぼす因子に関する先行研究

移植医療における意思表示行動の促進のためには、まず、行動のメカニズムを明らかにすることが不可欠である。態度・行動変容に影響を及ぼす因子について、先行研究で明らかにする。

1. 臓器提供への態度、意思表示行動に影響を及ぼす因子

臓器提供とその意思表示に関する関心、態度（認知、意思表示行動の意図）、行動（意思表示）に影響を及ぼす因子については、知識、利他性、コミットメントが報告されている。これらについて、先行研究を整理する。

①知識

臓器提供に関する誤解、具体的には、死亡する前に臓器が摘出される、時期を早めて死を宣告される、生命維持装置が移植のために必要以上に長く装着される、臓器摘出により遺体が大きく損傷される、脳死から生き返るなどは、知識・理解不足からもたらされ、臓器提供への不信感や恐れを促している（Cleveland and Johnson, 1970； Moores et al., 1976； Corlett, 1985； Hessing and Elffers, 1986； Parisi and Katz, 1986； McIntyre et al., 1987； Basu et al., 1989； Nolan and Spanos, 1989； Wakeford and Stepney, 1989； Horton and Horton, 1990； Gallup, 1993）。臓器提供に関する正しい知識を提供することで、臓器提供に対する考え方がポジティブに変化する可能性がある（Shulz et al., 2000）。また、教育レベルが高く、臓器提供に関する規則の認知度が高い人ほど臓器提供の意思表示率が高いと報告されている（Mossialos et al., 2008）。

②利他性

臓器提供は死後の良い結果を生む、臓器移植を待っている人の命を救う、誰かが臓器移植により恩恵を受けるなどの思いは、臓器提供に賛成の態度を促すと報告されている（Cleveland and Johnson, 1970； Moores et al., 1976； Corlett, 1985； Parisi and Katz, 1986； Batten and Prottas, 1987； McIntyre et al., 1987； Basu et al., 1989； Batten, 1990； Peters et al., 1996）。また、中高年の女性、教育レベルと社会経済的地位が高い人、すなわち利

他意識が高い層で臓器提供に賛成の態度割合が高いこと（Cleveland and Johnson, 1970; Pessemier et al., 1977; Parisi and Katz 1986）、報奨金が臓器提供には効果がないこと（Pessemier et al., 1977; Davidson and Devney, 1991）から、利他的な考えの重要性を示唆している。さらに、利他性が意思表示行動の重要な動機付けになっているとの報告もある（Radecki and Jaccard, 1997）。

③コミットメント

臓器提供について考えるのに費やした時間とエネルギー、すなわち「関与の程度」が行動を起こす重要な介在要因とする報告がある（Skumanich and Kintsfather, 1996）。その具体例として、ドナーカードに意思を記入する前に、臓器提供に関する簡単な質問に答える形式をとった場合は、とらなかった場合より提供を希望する人が多かった。質問に答えることにより、臓器提供について考える時間を費やしたためである（Cardcci et al., 1984, 1989）。

2. 臓器提供以外の提供行動に影響を及ぼす因子

臓器提供以外の提供行動として、献血（血液を提供）、募金への寄付（お金を提供）、ボランティア（時間を提供）が考えられ、それらに影響を及ぼす因子として、共感、行動規範、向社会行動が報告されている。

他者指向性の共感には、常に相手の立場で考える「視点取得」、困っている人がいるとその人の問題が早く解決するといいなあと思「共感的配慮」があり、これらは寄付の意向と相関すると報告されている（桜井, 1988）。

行動規範には、社会的に望ましい様々な行為があるが、援助規範として、自分が不利になっても困っている人を助ける「自己犠牲」、自分より悪い境遇の人に何かを与えるのは当然「弱者救済」が挙げられる。これらと提供行動の意向の関係が検討されており、献血を行う人は自己犠牲、ボランティアは弱者救済の意向が高いと方向されている（高木, 1987）。

向社会行動（prosocial behavior）とは、自己の利益より他者の利益を優先する利他主義に基づいて行われる意図的かつ自発的な行動であり、利他行動より広い概念と定義されている。家族・友人ではなく、他人への思いやり行動（例として、知らないお年寄りの思い荷物をもってあげる）の程度と献血行動の頻度は相関すると報告されている（小田, 2013）。

以上より、提供行動について、共感と行動規範は行動意図（態度）に、向社会行動は実際の行動と関連していることが示唆された。

V 意思表示行動に関する日本の現状 (10,000 例の定量分析結果)¹⁶

1. 調査・分析方法

20歳以上の日本人を対象とした web アンケート調査による定量分析を行った。まず、調査票は、成果変数（関心度、態度、行動）、移植関連要因（知識、移植医療への考え方、コミットメント）、個人の信条（向社会行動、行動規範、援助規範、共感性）、印象調査、個人特性で構成した。質問項目については、先行研究を参照し適宜リワードディングを行い、4名の専門家により表面的妥当性、内容的妥当性を確認した。回答尺度はリッカート7段階尺度（不同意－同意）を用いた。調査は、インターワイヤード社が提供する web 調査システム「DIMSDRIVE」を用い、10日間で2,000例（各年代、性別毎に200例）以上を目標とした。

回答者のうち、最後の質問で10問とも同じ回答を選択した人、印象操作が高い人を除外することでバイアスを最小限にし、サンプルを日本の都道府県別人口構成に合わせるため、「都道府県、年齢、男女別日本人人口」（2013年10月1日現在、総務省）を用いて、重みづけをして10,000名を分析対象とした。したがって、日本国民の現状を反映しているといえる。

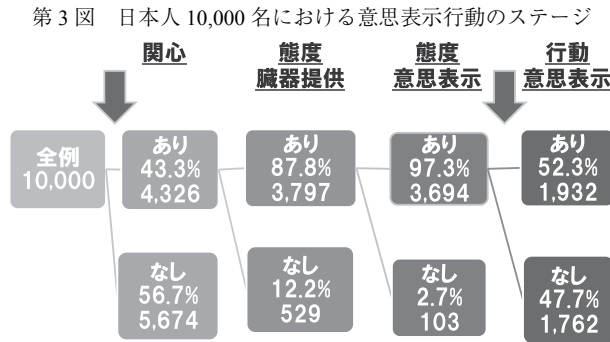
統計分析に関しては、移植医療への考え方については、SPSS (IBM SPSS Statistics 21) を用いて因子分析を行い、信頼性と妥当性を確認した。結果指標（関心度、行動）に影響を与える因子については、関心の有り・無し、意思表示の有り・無し、各群における各項目に対する平均値を算出し、SPSS を用いて両側 t 検定を行った（有意水準 $p < 0.05$ ）。

2. 臓器提供への関心度、態度、意思表示行動（意思表示行動のステージ）

Prochaska and Velicer (1997) の行動変容ステージモデルを基に、意思表示行動のステージを、①関心なし、②関心をもち考え中、③態度決定、④行動の4段階に設定した。関心度（意思表示行動ステージ②）は43.4%、態度の決定のうち、臓器提供への賛同は38.0%、意思表示行動意図（同③）は36.9%、意思表示（同④）は19.3%（③に対して52.3%）であり、関心を持つ段階（①→②）、態度を決めて行動に移す段階（③→

16 第48回日本臨床腎移植学会、日本経営学会第89回大会、第17回欧州移植学会にて発表。

瓜生原葉子「意思表示に関する行動変容メカニズムの解明」第48回日本臨床腎移植学会抄録集、232頁、2015.、瓜生原葉子「援助行動の変容メカニズムに関する考察－臓器提供意思表示を一例として－」日本経営学会第89回大会報告要旨集、163-166頁、2015.、Uryuhara Y “Behavior Modification Mechanism Fostering the Intention to Donate Organs: An Empirical Study of 10,000 Cases,” Accepted and Presented in the 17th Congress of the European Society for Organ Transplantation, Brussels, Belgium, 2015.



出所：筆者作成

④) の移行割合が低く障壁があることが示された（第3図）。

3. 態度（感情，認知，行動）

まず，臓器提供に対する感情的成分であるが，SD法によりイメージを問った結果，好ましいこと（>厭わしいこと），良いこと（>悪いこと），賛成（>反対），必要（>不要），しかし不安（>安心）であると捉えていることが示された。

次に，認知的成分に関して，移植への考え方について因子分析（主因子法，プロマックス回転）を実施した結果，4因子が特定され，信頼性，収束性・識別の妥当性が確認された。4因子を，他人の体の一部として生き続けることができるので家族の悲しみを減らすことができる等の質問を含む「提供の価値」，意思を伝えておけば，万が一のとき家族に負担をかけなくて済む等の質問を含む「意思表示の価値」，遺体は火葬してしまうだけだから他の人に臓器を有効利用して欲しい等の質問を含む「合理性」，提供する意思表示をしていると治療を最期までしてもらえないのではと危惧している等の質問を含む「提供への不安」と命名した。

最後に行動意図についてであるが，「臓器提供をしたい」との回答は38.0%，意思表示をしたいとの回答は36.9%（提供したい人の97%）であった。内閣府世論調査（内閣府，2013）では，臓器提供をしたいかのみ調査されているが，その結果は43.1%であり，本調査結果とほぼ同等であると考えられる。一方，欧州において臓器提供をしたいと希望する割合（Eurobarometer, 2006）は，北欧で高く（スウェーデン81%，フィンランド73%，デンマーク69%），欧州主要国では回答に幅がある（ベルギー71%，オランダ69%，フランス67%，イギリス63%，スペイン57%，ドイツ46%，イタリア45%）が，日本に比較すると概ね高いと考えられた。

以上より，臓器提供に関する日本人の態度として，必要なこと，良いこと，賛成であるが不安と感じており，意思表示への意図は約4割に留まっていることが明らかとなった。

4. 提供行動間の違い

臓器提供以外の提供行動である募金への寄付、ボランティアも含めて、行動意図と行動について分析した。意思表示、寄付、ボランティアへの行動意図と実際の行動の割合は、それぞれ36.9% vs 19.3% (行動意図 vs 行動)、40.1% vs 80.2% (同左)、42.0% vs 45.7% (同左)であり、行動意図より行動が上回る行為(寄付、ボランティア)と下回る行為(意思表示)に大別された。

消費者行動の意思決定モデルにおいては、自分の価値観や信念にとっての重要性、知覚されたりリスクにより、行動を高関与型と低関与型に分類している(Assael, 1984)。寄付、ボランティアは低関与型、意思表示は「高関与型」の行動と捉えることの可能性が示唆された。

5. 関心の有無、意思表示行動有無に影響を及ぼす因子

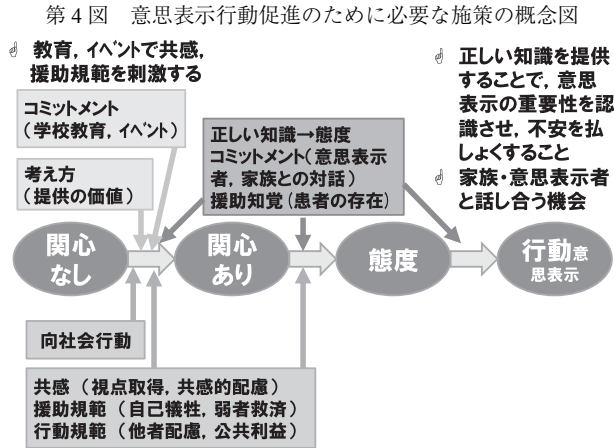
関心の有り・無し、表示意図(態度)の有り・無し、意思表示の有り・無し、各群において、各項目に対する平均値を算出し、その差の両側t検定を実施(有意水準 $p < 0.05$)した。臓器提供に関心が有る人は、関心が無い人に比べて、「仲間への同調」という行動規範以外の個人の信条が有意に高かった。移植関連要因については、不安が有意に低く、その他の認知成分、知識、コミットメントは有意に高かった。

一方、意思表示行っている人は、行っていない人に比べて、個人の信条のうち、「仲間への同調」のみが有意に低く、それ以外の項目は有意な差が認められなかった。認知成分のうち「提供の価値」は有意差が認められなかった。向社会行動についても有意差が認められなかった。コミットメントについては、学校教育とイベント参加の機会は無意味でなかったが、「意思表示者の存在」、「家族との対話」は有意に高かった。

6. 定量分析から得られた知見

まず、本分析では重みづけを行ったため、得られた結果は日本人の傾向を代表していると考えられる。現在の日本では、臓器提供について、必要なこと、良いこと、賛成ではあるが、不安と感じていることが示された。また、そもそも関心度は約4割であり、意思表示について関心がない人に関心を持たせる段階、態度を決めている人に行動を起こさせる段階への介入が必要であることが明らかとなった。

意思表示行動の各段階によって、その障壁を取り除くための方策は異なり、関心を持たせる段階では、学校教育やイベントで「臓器提供の価値」についての知識を提供し、共感や援助規範を高めることが有効であると考えられた。行動意図から行動に移させるためには、信頼する家族や知人、意思表示者と、意思表示について話し合う機会をつくることの重要性が示唆された。また、全ての過程において、正しい知識を提供して不安を



出所：筆者作成

取り除くこと、患者の存在で援助知覚を強めること、家族や意思表示者と話す機会をもつことの重要性が示された (第4図)。

VI 課題解決を目指した非営利組織の創設

1. 非営利組織設立の背景

第5章の日本の意思表示行動に関する実証研究結果から、取り組み課題の「意思表示行動を促進する」ためには、各人の行動段階を知り、行動決定要因を鑑み、その段階に応じた介入を行って自発的な行動変容を促すこと、すなわちソーシャル・マーケティングが不可欠であることが明らかになった。ソーシャル・マーケティングとは、社会的な問題の解決に向けて、マーケティングの原理と手法を適用して、人々の行動に影響を与える (自発的に取らせたり、修正させたり、放棄させる) 営みである。焦点は「行動変容」であり、認知から行動へ促し、恒常的になるまでコミットする。したがって、一般向けキャンペーン (ソーシャル・アドバタイジング) などは、メッセージを伝え認知を促すにとどまり、ソーシャル・マーケティングのツールの一つと捉えられる。また、ソーシャル・メディアはプロモーションで活用する戦術である。

そこで、研究で得られた知見を学会・論文発表などで社会還元するだけでなく、社会実装することで社会に直接貢献したいと考え、自ら非営利組織¹⁷を設立し、実践を基盤

17 NPOとは「Non-Profit Organization」または「Not-for-Profit Organization」の略称で、様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し、収益を分配することを目的としない団体の総称。このうち、特定非営利活動促進法に基づき法人格 (注) を取得した法人を「特定非営利活動法人 (NPO 法人)」と言う。NPOは法人格の有無を問わず、様々な分野 (福祉, 教育・文化, まちづくり, 環境, 国際協力など) で、社会の多様化したニーズに応える重要な役割を果たすことが期待されている (内閣府のホームページ)。今回、我々は、まず、法人格を持たないNPOを設立した。

とした研究を行うこととした。

その際、ソーシャルイノベーションゼミにおける教育と統合することが効果的であると考えた。なぜなら、意思表示に関する介入を行う場合、大学生が最も適切であるからである。大学生は、運転免許証の新たな取得、一人暮らしの開始で保険証を自身で携帯するなど、意思表示媒体を新しく入手する機会が最も多い層である。大学生の90%以上が非医療系で社会科学系が最も多く、その84%が私学に所属している(総務省, 2013)ため、私学社会科学系大学生、つまり同志社大学商学部生を対象に介入や調査を行うことは、標本の代表性につながる。また、商学部のゼミ学生とともに活動する過程において、彼(女)らの意見を聞き、解決策とともに検討することが、本研究の実践として妥当性が高いと考えられた。

2. 非営利組織“Share Your Value Project”の概要

2015年4月、“Share Your Value Project (以下、SYVP)”という非営利組織を設立し、活動を始めた。SYVPとは『臓器提供意思表示について、考え、意思決定をし、その価値ある意思決定を大切な人と共有する行動を促進する』プロジェクトである。決して、臓器提供を推進するものではなく、意思表示行動の促進に焦点を当てている。したがって、臓器提供の意思表示を『人や社会とのつながりを大切にする共想』という新しい価値に変え、「提供する」、「提供しない」どちらであっても、意思表示をすることがあたりまえの世の中にすることを基本的な理念としている(第5図)。

さらには、臓器提供に留まらず、社会のあらゆる課題について、自ら考えて意思決定し、互いの意思決定を尊重する『自律し認め合う社会』を創ることをビジョンに掲げている。移植医療における意思表示の重要性については、第3章第2節で述べたとおりであり、本非営利組織で対象とする具体的な活動は臓器提供の意思表示である。しかし、その先にあるのは社会の様々な課題である。「社会課題に関心を持つ、正しい知識を得て深く思考し意思決定する、その意思決定を堂々と表明する、勇気をもって行動に移す」という一連の行動を、一人一人が自発的にできるようになれば、社会の様々な課題の解決につながる。学生が中心となってその重要性を社会に広めることが、社会が変わる第一歩につながればよいという思いをビジョンに込めている。

SYVPのアイデンティティとして、キャッチフレーズは『想いを結ぶ意思表示』、ロゴはハートが二つ結び合った形に決定した(第5図)。アイデンティティには二つの役割がある。まず、組織の理念とメッセージを他者に伝えるものである。そのコンセプト設定において、5つのカテゴリーとそのキーワードを考えた。意思表示の機能(選択、人生)、意思表示の意味(つながり、共想)、組織で実施していること(行動変容、きっかけ)、長期ビジョン(共想社会、世界・社会が変わる)、組織の特徴(大学生、商学

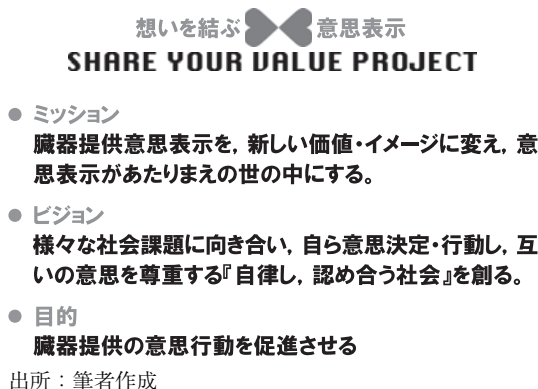
部，非医療系）の5つのカテゴリーのうち，意思表示の意味を第一義とし，「想いを結ぶ」という言葉を導出した。ロゴに関しても，想いを結ぶ（共想）という伝えたいイメージ，類似ロゴ調査などを経て決定した。ハートが二つ結び合ってリボンの形となっているのは，互いを想い合うことを意味しており，キャッチフレーズと連動している。また，移植により命が再生する re-born の意味も含んでいる。

アイデンティティのもう一つの役割として，組織メンバーの意識を束ね，一体感を醸成することが挙げられる。アイデンティティの決定には，組織設立から約6か月を要したが，その間，組織メンバー全員で伝えたいメッセージを考え，担当者が100以上の候補を作成し，何度も話し合い，全員の合意で決定した。この過程により，アイデンティティはメンバーにとって他の組織と区別する特別の存在となっている。

SYVP の特徴は，まず，商学部で学ぶ理論（戦略，ソーシャル・マーケティングなど）を用い，科学的に「行動を変える」ことである。次に，理論と綿密な調査の結果に基づき戦略をたて，実行し，効果測定を行い，その社会的インパクトを検証する，戦略的，かつ学術的な取組みをしていることである。¹⁸日本には，意思表示の促進を含めた移植啓発を行う団体は存在するが，戦略的な取組みに乏しく，また適切な効果測定を行っている団体はない。我々は，活動の実施に留まらず，費用対効果，社会へのインパクトを検証し，ターゲット別に効果的な手法を開発すること，これらを研究成果としてまとめ，社会に還元していくことを独創性としている。この新しい方法論による意思表示行動の促進は，マスメディアに取り上げられ，注目されている（第6図）。

初年度である2015年度は，①組織の活動についての認知度を高めること，②意思表示率を高める効果的な手法を開発することを目標とし，現状分析から戦略を導出し，目標を達成するための24のプロジェクトを導出した。現在は，メンバー全員が一つのプ

第5図 Share Your Value Project アイデンティティと組織理念



18 第7章で戦略策定のプロセスと，導出した戦略的活動を詳細に記述している。

第6図 Share Your Value Project に関する新聞記事

「提供OK」の人 意思表示して 臓器移植 狙い定め啓発

「提供OK」の人 意思表示して

臓器提供の意思表示についての調査結果

項目	YES (%)	NO (%)
臓器提供への関心	43.3%	56.7%
臓器提供の意思	67.8%	32.2%
臓器提供の是非	97.3%	2.7%
意思表示の有無	52.3%	47.7%

瓜生原准教授の研究より

マーケティング手法で

臓器移植推進にもマーケティングの視点から。国内で臓死・心停止による臓器提供が不足している現状打開しようと、同志社大商学の瓜生原准教授(49)「専攻」が、学生(生)にも臓器提供の意思表示を促す活動に取り組んでいる。マーケティングの手法を取り入れ、「提供OK」の意思表示を促す。実際に差萌してもうすでに、までつなげて「人々の行動を変える」と宣言し、活動を推進させるため今年中にNPO法も設けよう。

(前田武)

同日大准教授らNPO設立へ

医師や患者の両保護者外で、移植推進を目指すNPOを設立するケースは例がないといい。瓜生原氏は「臓器提供にNOでもかまわない。意思表示する人を増やすことが大切」と話し、瓜生原氏が行った調査では、「臓器提供に関心がある」という人は全体の約43％、うち約85％が臓器提供に肯定的で、その約70％が「提供が有期で、実際に意思表示に同意した。前向きな気持ちで、前向きな人」の割合に上った。現在約200人の学生に実施したアンケートの結果を分析を進めており、人々の意思表示をした人は約13％しかない。

外資系製薬会社でマーケティングの手法を社会実用する「ソーシャルマーケティング」を活用して、24人の学生が参加しており、今年から「シェア・アタ・パルナー・プロジェクト」を企画して活動を実施しようとしている。

瓜生原氏はゼミは、マーケティングの手法を社会実用する「ソーシャルマーケティング」を活用して、24人の学生が参加しており、今年から「シェア・アタ・パルナー・プロジェクト」を企画して活動を実施しようとしている。

ドナー数 世界最低

心臓や腎臓などの臓器移植を受け、それを待たずに死んでしまう患者は国内に約1万3千人いるが、臓死・心停止による臓器提供で手術を受けられるのは年間300人程度、世界最高水準の医療技術があるドナーの数は最低レベルに落ちている。内閣府の世論調査によると、臓器提供の意思を示した人は約0万人あてのドナー数は世界で最も少ない。

場合、それを待たずに死んでしまう患者は国内に約1万3千人いるが、臓死・心停止による臓器提供で手術を受けられるのは年間300人程度、世界最高水準の医療技術があるドナーの数は最低レベルに落ちている。内閣府の世論調査によると、臓器提供の意思を示した人は約0万人あてのドナー数は世界で最も少ない。

出所：産経新聞 (2015年6月9日朝刊、社会第1面の一部)

プロジェクトリーダーとなり、着実に進めている。ほぼ毎日 Facebook で活動内容などを発信し、ラジオ出演、学内各種媒体への登場により認知向上を図っているほか、対外的な活動として、富山国際大学付属高校と合同研究発表会「若者で未来を創ろう!」、サイエンスアゴラへの出展、チャリティ「ハートフル・サンタ」を実施し、導出した手法の検証を行っている。

3. 組織のライフサイクルにおける創始者の役割

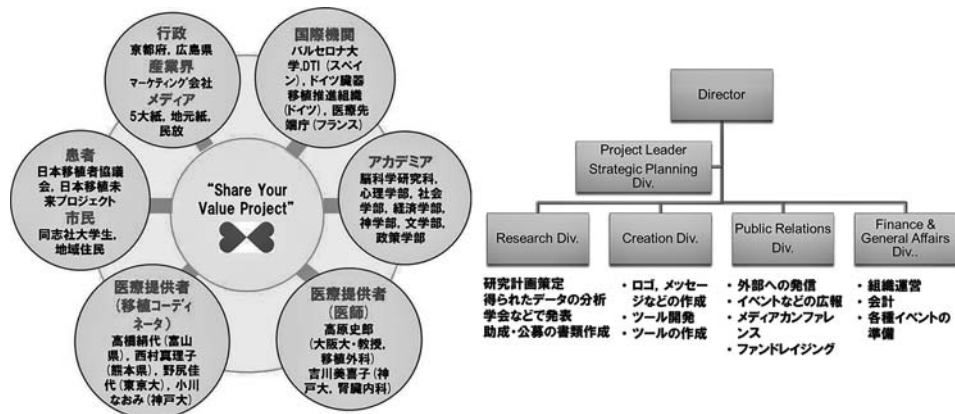
組織のライフサイクル（発達段階）は、起業者段階、共同体段階、公式化段階、精巧化段階の4つの主要段階に分けられる（Quinn and Cameron, 1983）。組織の誕生時である起業者段階では、存続が目標となるため、非公式の組織において、創始者の指揮のもと、製品・サービスの開発、生産やマーケティングなど実務的活動に全精力が注がれ、創造性や革新性が重視される。同時に、成長を継続できるような組織構造を調整し、有

能なマネージャーを雇用することが持続成長の鍵となる (Daft, 2001)。

このような理論に基づき、創始者である筆者は、組織の円滑なスタートと存続をめざし、組織全体で小さな成功をいくつか達成することを目標とした。そのために実施したことは4点あり、まず第1点目は、円滑な実践の環境を整備したことである。メンバーが学生中心、知識やノウハウが蓄積されていない、資金がないなど内部資源が豊富ではない状況で新たに非営利組織を始めるためには、外部の支援を得る必要がある。したがって、まず、医療提供者 (医師、移植コーディネーター)、患者、行政、産業界、メディア、国際機関、他領域の研究者など多様なステークホルダーからの支援を得る体制を構築した (第7図)。また、組織内部の構造を各自の能力を発揮できるように機能別構造 (research, creative, public relations, finance & general affairs divisions) とし、創始者 (director) とメンバーを円滑につなぐ有能なマネージャーとして2名の学生リーダーを strategic planning division に配置した。配置にあたっては、学生の自発的な意向を重視した。

2点目は、指針・プロセスを明確に定めたことである。組織の定義、ミッションを設定したうえで、皆でビジョン・目的の策定し (4月)、現状分析 (5-6月) から戦略を策定 (6-7月)、それに従った活動の実施と効果測定 (8月以降)、結果の社会還元 (1月以降) というプロセスを明示した。また、意思表示率を高めることの重要性和社会的意義、意思表示「行動」に焦点を当て、その行動変容を促すことは商学部の専門領域であることを、メンバーに繰り返し伝えた。組織創成期でタスク構造が曖昧な時には、パス・ゴール理論 (House, 1971) における指示型リーダーシップが有効であろうと仮説を

第7図 組織の支援体制と組織内部の構造



注：筆者作成

19 パス・ゴール理論とは、ロバート・ハウスが提唱したリーダーシップの条件適合理論である。リーダーは、道筋 (パス) を明確に示して、フォロワーのゴール達成に必要な方向性や支援を与え、組織全体の目標につなげることが職務であるという考えである。4つのリーダーシップ行動 (指示型, 支援型, 変革型, 参加型) を示している。

たてた結果である。

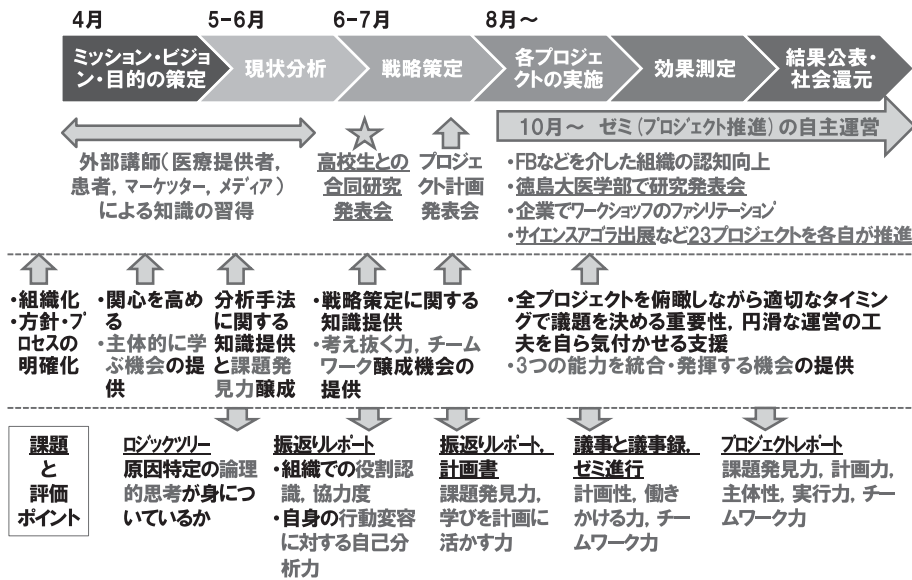
3点目は、各プロセスで必要な知識と、社会人基礎力「3つの能力」²⁰の醸成機会を段階的に提供し、その行動結果の評価まで首尾一貫性をもたせたことである。組織形成の成功の鍵は、理念から育成・評価までの首尾一貫した仕組みづくりと実践である(瓜生原, 2016)。第8図に示すとおり、導入期においては、学んだ経験がない移植医療に関心をもたせ、ソーシャル・マーケティングについての学習意欲を高めるため、外部講師(医療提供者、患者、マーケッター、メディア)を招聘し、「主体的に学ぶ」機会を提供した。分析段階においては、ロジックツリーという具体的な思考の枠組みを用いて、重要な問いである「なぜ臓器提供の意思表示に関心を持っていないのか」、「なぜ意思表示をしようと思っているのに意思表示しないのか」を深く考えることなどを課題とした。4チームでそれぞれ考察し、共有することにより、具体的な分析手法を学び、原因特定の論理的思考を醸成する機会をつくった。戦略策定段階では、多面的な分析結果から論理的に戦略とその具体的な活動について思考し、24の戦略的活動を導出した。論理一貫性の検証を繰り返しながら考え抜く力を醸成することを意図した。実践段階では、その24の活動に対して一人がプロジェクトマネージャーとなり、他者を巻き込みながら計画的にタスクを進捗、達成することを目指した。難易度が高いプロジェクトについて責任をもって推し進めることで、課題発見力、計画力、主体性、実行力、チームワーク力を高めることを目指した。毎回のゼミに関しても、議題の提案、アジェンダの作成、ファシリテーション、討議、議事録の作成を学生のみで実施することを試みた。全員が司会を担当することにより、全プロジェクトを俯瞰しながら適切なタイミングで議題を決めることの重要性、円滑な運営の工夫を自ら気付かせることを図った。この段階において、directorである筆者は、困難な目標に対して全力を尽くすよう求め(達成志向型リーダーシップ)、障壁に直面した時はそれを自発的に乗り越えるように支援をし(支援型リーダーシップ)、必要な時は、組織全員で問題について討議し、意思決定するよう導いた(参加型リーダーシップ)。

4点目は、成功体験の機会を複数つくり支援することで、チームの自信感(Gibson et al., 2000)を高めたことである。人は、成功を体験すると、さらに一生懸命目標を達成しようとする動機づけられる。つまり、成功は成功を導く。富山国際大学附属高校との合同研究発表会における発表(6月)、徳島県臓器移植普及推進月間公開シンポジウムにおける研究発表(10月)、製薬企業におけるグループワークのファシリテーション(11

20 参加型、達成志向型)が規定されており、指示型リーダーの行動は、何を期待されているかをフォロワーに教え、すべき仕事のスケジュールを設定し、タスクの達成方法を具体的に指導する。

20 3つの能力(12の能力要素)とは、「前に踏み出す力(主体性、働きかける力、実行力)」、「考え抜く力(課題発見力、計画力、創造力)」、「チームで働く力(発信力、傾聴力、柔軟性、状況把握力、規律性、ストレスコントロール力)」。第8章で詳細に記述している。

第 8 図 組織初年度の理念から育成・評価までのしくみ



出所：筆者作成

月), サイエンスアゴラへの出展 (11 月), ラジオへの生出演 (11 月), 社会人基礎力育成グランプリへの出場 (12 月), 同志社大学におけるクリスマスチャリティイベントの実施 (12 月) など, 組織創設の初年度としては多い機会を設定した。また, 各活動の前にプレスリリースを行い, 当日のマスメディア取材を誘致した。これらの結果, 6 月の高校生との合同研究発表会においては, テレビニュースで 1 分 30 秒, 新聞の朝刊にとりあげられた。諸活動の内容は, 異なる対象に対して多様な能力の発揮を要するものである。これらをチームで成し遂げ, その成果が一般に紹介されることにより, 満足感, 達成感を得, 次への自信の醸成につながった。

以上のように, 筆者は, 組織の創始者, director として, 組織行動の理論を応用しながら組織を牽引し, 組織の円滑なスタートと存続という目標を達成した。組織の環境整備, 指針とプロセスの明示, 首尾一貫性をもった育成能力とその機会, 評価の設定, 複数の成功体験機会の設定と支援は, 非営利組織の創始者の役割として有効であったと考える。一方, 教員として, 一つ一つの行動の意義と過程を説明することにより, 理論と実践を結び付けて理解を促進した。理論知と実践知の融合は有効であったと考える。

VII 社会課題の解決に資する戦略の策定²¹

1. 「行動を変える」戦略の策定プロセス

本章では、取り組み社会課題である「意思表示行動の促進」を達成するための戦略を策定したプロセスを詳細に記述するが、本節では、そのプロセスの概要を示す。

12.6%の意思表示率である現状から、意思表示を「新しい価値・イメージ」に変えることにより、意思表示があたりまえの世の中（少なくとも50%以上）の状態に変化させるためには、まず、「新しい価値・イメージ」を具体的に導出することが必要である。そこで、まず、現状のイメージを確認することから始めた。その方法は、第5章で示した日本人10,000名を対象とした定量調査の分析と商学部学生を対象とした分析である。後者については、まず商学部学生を対象とした定量調査を行い、その分析結果が、日本全体の結果と異なることを確認したのち、商学部学生を対象に、行動変容の阻害要因、現在のイメージを、グループディスカッションにより導出した。

次に、新しいイメージ・価値を導出したが、その方法として、まず、商学部学生によるグループディスカッションにより探索的にキーワードを導出した。さらに、第5章で示した定量調査のデータについてテキストマイニングを行い、両分析結果を総合して確定した。これらをふまえて、意思表示行動を促進する、すなわち行動を変える戦略を決定した。

さらに、その戦略目標を達成するための2015年度の目標を定め、その達成に向けて必要不可欠な活動（strategic imperatives）を導出した。その重要度と実現可能性を鑑み、最終的には24の活動を決定した。

2. 現状分析 (1) 大学生を対象とした定量調査結果²²

まず、大学生の臓器提供に関する現状を把握し、認知と行動に影響を及ぼす因子を明らかにすることを目的とした定量調査を実施した。対象は、商学部2年生195名であり、臓器提供に関する関心度（7段階尺度法）、意思表示の有無と表示手段、イメージ（SD法）、臓器移植・提供への態度（7段階尺度法）、援助行動・移植関連活動の経験について問う調査票を用いて、授業中に回答を得た。

21 本戦略策定に関しては、第51回日本移植学会（2015）で発表した。瓜生原葉子「ソーシャルマーケティングの適用による臓器提供意思表示行動の向上」日本移植学会雑誌、第50巻、臨時号、358頁、2015。

22 本結果については、第51回日本移植学会（2015）において発表した。瓜生原葉子「大学生における臓器提供に関する認知と行動に影響を及ぼす因子の解明」日本移植学会雑誌、第50巻、臨時号、421頁、2015。

回答者の内訳は、男性 61.5%、女性 38.5% であった。臓器提供への関心度は 54.9%、意思表示率 18.5% であり、第 5 章の日本全体の結果より若干高めであるが、大きな違いは認められなかった。意思表示媒体の認知度は、運転免許証 (73.4%)、健康保険証 (71.0%)、意思表示カード (38.1%)、インターネット登録 (35.6%) の順であった。

臓器提供に関する感情的態度に関しては、好ましい、良いこと、賛成、しかし不安であり、日本全体と同じ傾向にあった。

関心の有り・無し、意思表示の有り・無し、各群ごとの平均値を算出し、SPSS (IBM SPSS Statistics 21) により平均値の差の両側 t 検定を実施した (有意水準 $p < 0.05$)。その結果、関心がある人は無い人に比較して、好ましい、良いこと、安心、賛成と感じており、移植医療の価値 ($p < 0.01$) と死後への合理性 ($p < 0.001$) を高く認識し、否定的信条 ($p < 0.001$) と提供への不安 ($p < 0.001$) が低いことが示された。また、提供について家族・友人と話し合う経験が有意に多かった。一方、意思表示している人は、していない人に比較して、死後への合理性を高く認識し ($p < 0.001$)、提供について家族・友人と話し合う経験が多かった ($p < 0.001$)。

以上より、大学生においても、臓器提供に対するイメージは、良好であるが、「不安」と感じていたため、不安払拭のための正しい情報提供が必要であると考えられた。また、関心度を高め、意思表示者を増やすためには、家族・友人と臓器提供について話す機会が最も有用であることが示唆された。なお、大学生が初めて手にする機会が多い免許証、保険証については、意思表示欄の認知度が 70% に留まっているため、これらを手にするタイミングでの介入に工夫が必要であると考えられた。

さらに、本結果は、日本全体の知見と異なるものではなく、商学部学生を標本として研究を進めることの妥当性を確認できた。

3. 現状分析 (2) 関心が持てない理由、意思表示ができない理由の探索

日本全体の定量分析結果から、関心を持つ行動段階、行動を起こさせる段階への介入の必要が明らかとなった。そこで、商学部 3 年生 23 名を対象に、「なぜ臓器提供の意思表示に関心を持っていないのか」、「なぜ、賛成なのに意思表示できないのか」について、原因追究型のロジック・ツリー分析を行った。4 チームに分かれて分析を行ったが、思考の過程を視覚化しやすいロジック・ツリーを用いることで、その結果を共有することを意図した (第 9, 10 図)。

まず、関心を持っていない共通の理由として、自分事と捉えていない、知識がないという 2 点が挙げられた。これらの原因をさらに絞り込むと、自分事と捉えていない原因として、臓器提供の事例が極めて少ない、死や命について考える機会が少ない、自分が提供側や移植側になるとは想像できないことが挙げられた。一方、知識がない原因として

第9図 ロジック・ツリー分析の様子



出所：筆者作成

第10図 関心を持ってない理由についてのロジック・ツリー分析結果



出所：筆者作成，注：紙面上で理由を見ることはできないが，各チーム形の異なるツリーから共通項を導出した。

は、現在の教育制度の中で臓器提供・移植について考える時間が少ない、メディアが取り上げない、そもそも知識を得ようとしていないことが挙げられた。その他、宗教や思想上の問題、意思表示をするメリットがない、臓器提供のことを考えると縁起が悪い気がするという理由も挙げられた。以上から、教育制度を含め、命、死また臓器提供・移植について考える機会の少なさが最大原因ではないかと考えられた。

次に、行動を起こせない原因としては、意思表示するきっかけがない、意思表示を記入する重要性を感じない、意思表示に対する負の感情という3点が挙げられた。意思表示するきっかけがない原因としては、家族と相談して決めたいがそのタイミングがわからない、後押しをするイベントなどが無いことが考えられた。意思表示を記入する重要性を感じない原因としては、困った状況などを知らないため記入するほどの強い動機を持ってない、周囲に記入者が少ない、自分の死まで考えが及ばないことが挙げられた。さ

らに、意思表示に対する負の感情については、縁起が悪そうに感じる、周囲から理解されないという恐れがある、「臓器提供しない」とは書きにくいという要因が考えられた。その他、提供すると記入している場合でも周囲の目が気になるという意見もあり、意思表示をすることが一般的ではないことがその原因であると考えられた。以上より、意思表示の必要性も含めた知識の欠如、それに伴う理解不足が根本原因ではないかと考えられた。

4. 新しい価値の創造と浸透

現状分析から、一般の人々における意思表示のイメージは『他人事、不安事、世間体を気にすること』であることが明らかになった。移植医療に関する一般の知識が不足しているため、不安であり、周囲の理解も十分ではない。だからこそ世間体も気にしてしまう。また、そもそも考えたり学んだりする機会がないため、どこか他人事である。このようなイメージのままでは意思表示行動は促進されない。意思表示の新しい価値を創造し、提供することが不可欠である。

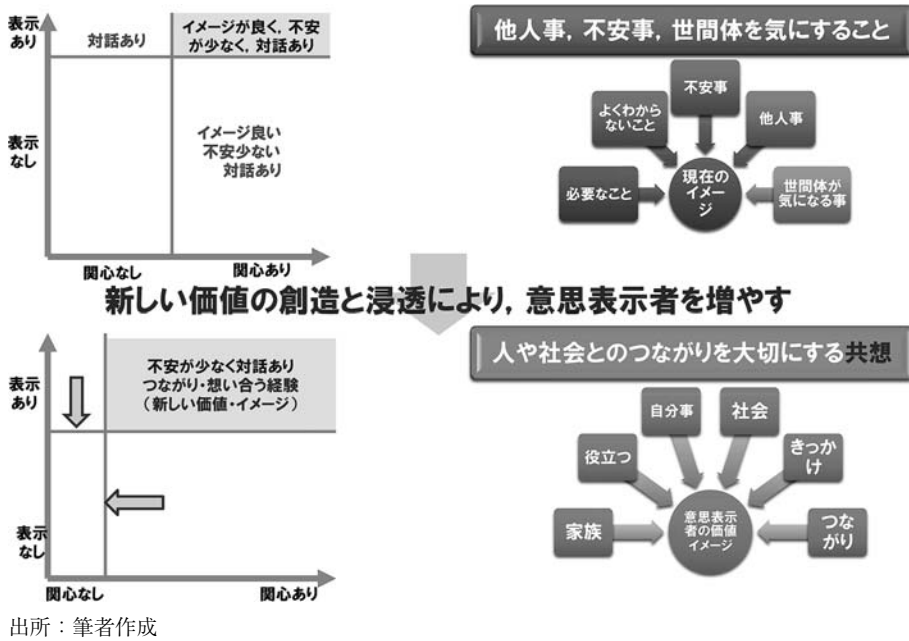
そこで、新しい価値を創造するため、まず、商学部22名を対象としたグループ討議において、意思表示をしている人はどのようにイメージしているのかについて挙げ、そのキーワードを抽出した。その結果、家族（家族のことを思い至れる、家族に迷惑をかけたくない）、思いやり（意思表示が当たり前だと思っている、身近な人のために考える、常に相手のことを思う）、社会（社会問題などについて考えるのを面倒だと思わない、社会にポジティブ、世の役に立つ）、きっかけ（目の前にいる人の経験談を聞いて実感した、周りの人が病気になって考える機会ができた）、自分事（自分の意思・意見を持っている、死を自分ごととして考えられる、自分の時間やコストを割いて考えている）、つながり（命の継続、自分と家族・他人と繋がっていることに気づく）、役立つ（死ぬのなら役に立ちたい、）という言葉が抽出された。さらに、これらを一言で表す重要なキーワードとして『共想』が挙げられ、皆の合意を得た。

次に、20歳～79歳までの日本国民10,000名を対象とした前出の定量分析調査において、「意思表示をしたきっかけ」を記入した1,274名の自由回答について、IBM SPSS Text Analytics for Surveys ver.4.0.1を用いて、テキストマイニング²³を実施した。その結果、「役に立つ」、「活用」、「救う」、「つながり」、「家族」が頻出単語として抽出された。

以上より、意思表示に関する現在の他人事、不安事、世間体を気にするというイメージを「人や社会とのつながりを大切に作る共想」という新しい価値に変え、意思表示者を増やすこと（第11図）を戦略として導出した。

23 自然言語解析の手法により、単語やフレーズに分割し、それらの出現頻度や相関関係を分析して有用な情報を抽出する手法。

第 11 図 新しい価値の創造と浸透による意思表示行動の促進



5. 戦略的活動の導出

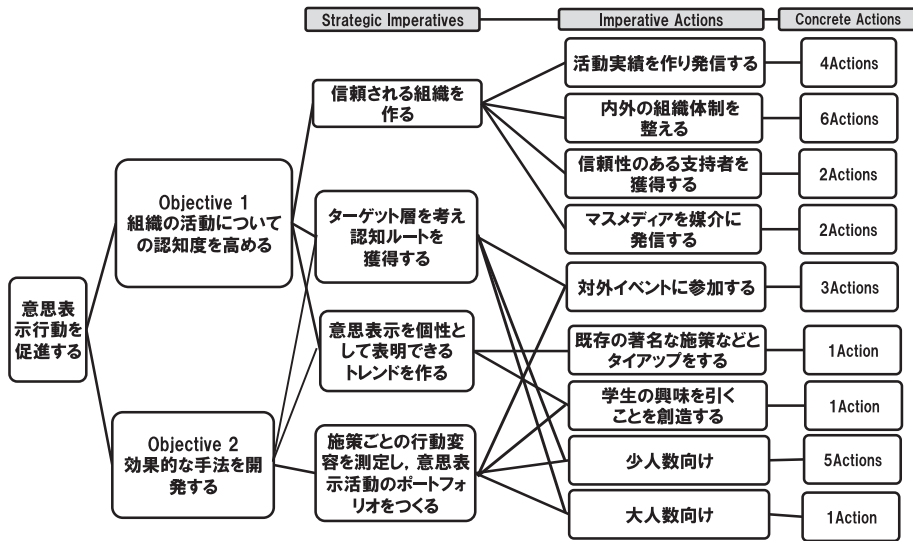
前節において、意思表示行動を促進するというマーケティング目的に対して、「意思表示を『人や社会とのつながりを大切にする共想』という新しい価値を浸透させることにより、意思表示行動を促進する」という戦略的目標が導出された。次に、2015年度の目標を定めた。組織を創設し活動を行う初年度であることから、まず、なぜ我々は活動しているのか、組織とその取組んでいる課題の重要性が認知され、信頼される必要がある。次に、新しい価値を浸透させるために、どのような対象にはどのような手法が有効であるのかを丁寧に検討し、検証することにより手法を開発する必要がある。そこで、以下の2点を目標とした。

- ①組織の活動についての認知度を高める
- ②意思表示行動を促進する効果的な手法を開発する

この年度目標を達成するために必要不可欠なこと (strategic imperatives), そのために必要な活動 (imperative actions), 具体的な活動 (concrete actions) を導出し、その重要性と実現可能性を精査し、最終的に24の活動を定め、筆者を含め一人一つを責任者として担当することとした (第12図)。このような戦略策定、マーケティングプランの作成は、企業で実際に行われており、それを体験することにより、座学で学んだ戦略、マーケティングについての知識の理解を深めることを意図した。

現在は、24のプロジェクトについて、各自がリーダーになり、タスクを分解して、メンバーにそのタスクを割当てながら、進めている。また、毎週の会議 (ゼミ) におい

第12図 戦略的活動の導出



出所：筆者作成

て、その進捗状況を報告したり、必要に応じてクラス・グループ討議を行い、アイデアの創出や合意形成を行っている。いずれの活動も、そのアウトカム、および社会的インパクトを測定することを試みており、その結果については、別の機会で報告したい。

VIII 組織の成果

1. 成果を測る指標

ソーシャルイノベーションの実践の場である非営利組織における成果として、組織メンバーに養われた力、組織の成果指標（組織への誇り、組織の満足度、組織の有用途、組織における自己成長度）、メンバー自身の意思表示行動の変化を測定し、評価することとした。

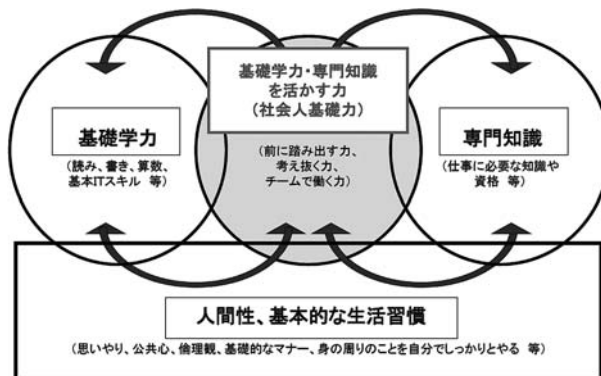
社会に直接働きかけ、将来にわたり、ソーシャルイノベーションを起こす人材を育成するためには、その基礎となる力を醸成する力が必要である。10年前、企業が採用時に重視する能力としては、コミュニケーション能力²⁴（18.0%）、職業人意識²⁵（18.0%）、基礎学力²⁶（12.2%）が高い割合を占めていた（厚生労働省，2004）。しかし、ビジネス

24 意思疎通（自己主張と傾聴のバランスをとりながら効果的に意思疎通できる）、協調性（双方の主張の調整を図り調和を図ることができる）、自己表現力（状況にあった訴求力のあるプレゼンができる）

25 責任感（社会の一員としての役割の自覚を持っている）、向上心・探究心（働くことへの関心や意欲を持ちながら進んで課題を見つけ、レベルアップを目指すことができる）、職業意識・勤労観（職業や勤労に対する広範な見方・考え方をもち、意欲や態度等で示すことができる）

26 読み書き（職務遂行に必要な文書知識を持っている）、計算・数学的思考（職務遂行に必要な数学的な指向方法や知識を持っている）、社会人常識（社会人としての必要な常識を持っている）

第13図 社会人基礎力の位置づけ



出所：経済産業省ホームページ (<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/>)

を取り巻く環境や若者が育つ環境の変化に伴い、現代の社会人には「新しい価値創出に向けた課題の発見」、「解決に向けた実行力」、「異文化と融合するチームワーク」といった、どの職種にも共通する基礎的な能力が求められている。経済産業省は、これらの能力を「社会人基礎力」と定義し、基礎学力と専門知識に加え、それらをうまく活用する必要な力として、意識的に育成することを提唱している（第13図）（経済産業省、2006）。

「社会人基礎力」は、①前に踏み出す力：アクション（主体性、働きかける力、実行力）、②考え抜く力：シンキング（課題発見力、計画力、創造力）、③チームで働く力：チームワーク（発信力、傾聴力、柔軟性、状況把握力、規律性、ストレスコントロール力）」の3つの能力（12の能力要素）から構成されている。各能力要素の内容については、第3節の第5表に示すとおりである。新しい価値創出に向けた課題の発見、解決に向けた実行力、異文化と融合するチームワーク全てが、SYVPメンバーには不可欠であるため、この「社会人基礎力」がどれだけ醸成されたのかに着目し、その具体的な醸成過程を観察し、変化を定量的に測定した。

2. 諸活動における社会人基礎力の醸成過程

具体的な活動において、どのような課題に直面し、解決のためにどのような行動をとり、その結果はどうだったのか、何を学んだのか、4つの具体的事例における学生の社会人基礎力の醸成過程について詳細に記述する。²⁷

まず、初めての大きがかりな対外イベントであるサイエンスアゴラへの出展に関する事例である。サイエンスアゴラでは、前年度の来場者数の約半数が親子連れであったとい

27 社会人基礎力育成グランプリ 2016（2015年12月6日開催、準優秀賞を受賞）への出場時に作成した資料を引用する。

28 科学技術推進機構主催の科学技術を社会に伝える広場。日本最大級の科学のフォーラムで、第10回の2015年は、11月13日（金）～15日（日）に開催され、127の団体が出展、9,145名が参加した。

第14図 サイエンスアゴラにおける活動の様子



出所：筆者作成

うデータから、ターゲットオーディエンスを親子連れとし、「意思表示の意義を伝え、親子ともども意思表示への関心を高めてもらうキッカケとなる場をつくる」ことをコンセプトとした。そのため、意思疎通ゲームを通じて意思表示の難しさと大切さの理解を促し、親子でハート型のふせんにメッセージを書き蝶々にして壁に貼ることで「つながり」を家族で感じていただくことを意図した（第14図）。この活動は、3年次秋学期に最も労力を要する活動であり、準備段階、当日に直面した課題とその解決の過程を記し、学生の学びと醸成された基礎力を示す。

サイエンスアゴラに関する準備は膨大であり、8月当初より複数回話し合いを重ねた。しかし、役割分担について、そのゴールを明確化できないままタスクを進行させたため、メンバーのモチベーションに差が生じ、組織の全員で作業準備に取り組むことができないという課題に直面した。その解決のため、企画の目的・趣旨、タスクの期限、予算などを明確にした企画書を作成した。また、進捗状況をメンバー全員が把握できるようにしくみも整え、最後までやり抜いた。これらの過程を通じて、緻密な計画をたてること、その進捗状況をメンバー全員で把握すること、リーダーはメンバーの特性と許容量を鑑み役割を与えることの重要性を学んだ（第1表）。この一連の過程で、12の社会人基礎能力全てが統合的に醸成されたと考えられる。

第1表 サイエンスアゴラ準備段階における社会人基礎力の醸成過程

課題	解決のための行動	成果, 学んだこと
<p>★十分な計画性がなく、イベント出展に向けた準備作業にメンバー全員で取り組むことができなかった</p> <p>※なぜ問題が発生したのか</p> <p>➡誰が、いつまでに、何を行うべきかという明確な役割分担ができていなかったため、各々のメンバーが何を行うべきか良いかわからなかった</p> <p>➡何を行うべきかわからず、準備作業へのモチベーションが湧かなかった</p>	<p>・企画の目的、趣旨からそれぞれの役割、アクション各々を起こすべき日時まで、メンバー全員が把握できるような具体的な企画書を2週間前に作成した</p> <p>・具体的な企画書を基に、リーダーが各々のメンバーに対して役割と責任感を与え、動機づけした</p>	<p>【成果】</p> <p>・計画的にイベント出展に向けての準備作業にメンバー全員で取り組むことができた</p> <p>【学んだこと】</p> <p>★綿密に計画し、全員がその計画を把握して実行に移すことの重要性</p> <p>★リーダーが各々のメンバーの特性や、キャパシティを把握し、それに合致した役割を与えることの必要性</p>

出所：筆者作成

サイエンスアゴラ出展当日にも課題に直面した。それは、想定していない来場者に対するシミュレーションができておらず、円滑に対応できないという課題であった。その課題解決のため、迅速に反省点をまとめ、改善策を議論し合い、新たな方針を徹底した。その結果、予想以上の成果を得たが、この過程を通して、事前に複数のプランを用意し、想定外の事象に対して柔軟性を身に着けることの重要性を学んだ(第2表)。計画力、課題発見力、柔軟性が特に醸成されたと考える。

第2表 サイエンスアゴラ当日における社会人基礎力の醸成過程

課題	解決のための行動	成果, 学んだこと
<p>★親子以外の来場者に対するアプローチの手法を考えていなかったため、対応ができなかった。それに伴い、来場者の情報収集もできなかった</p> <p>※なぜ問題が発生したのか</p> <p>➡ターゲットに設定した親子以外の様々な来場者の対応を想定していなかった</p> <p>➡シミュレーションができておらず、対応ができなかった</p> <p>➡親子に限定した対応方法をマニュアル化しすぎた</p>	<p>・1日目の終わりに反省点を整理し、議論を行なった。様々な来場者を想定し、複数のアプローチ方法を議論しあった後、シミュレーションを行った</p> <p>・基本的な文言は共通の決定事項とし、あまりマニュアル化しすぎず、柔軟に対応するという方針転換を行った</p>	<p>【成果】</p> <p>・予想に反した来場者に対してもしっかりと対応することができた。その結果、来場者の情報収集が的確に行えた</p> <p>【学んだこと】</p> <p>★様々なことを想定して、事前に複数のプランを想定しておくことの重要性と、事前にシミュレーションを行うことの必要性</p> <p>★状況に応じて柔軟に行動することの必要性</p>

出所：筆者作成

次に、組織メンバーの心を一つにし、また、信頼される組織をつくるために実施した、組織のアイデンティティ(キャッチフレーズ、ロゴ)の作成の過程における基礎力の醸成である。直面した課題は、社会に発信したい組織のイメージがメンバー間におい

て異なっていたり、どのようなメッセージ性を込めるべきかの共通認識が持てていないため、意思決定ができなかったことであった。そこで、これらについて、全員の合意を得られるまで繰り返し討議を重ね、広告業界の専門家の助言を得る機会をつくった。その結果、全員が納得するアイデンティティを確立することができた。議論の停滞時に工夫をこらして考えを整理すること、自身の考えをわかりやすく共有すること、プロセスを明示することの重要性を学んだ（第3表）。傾聴力、状況把握力、発信力、計画力が醸成されたと考える。

第3表 組織のアイデンティティ作成における社会人基礎力の醸成過程

課題	解決のための行動	成果、学んだこと
<p>★アイデンティティを確立する上で、各メンバーの判断基準が異なったことにより、組織としての意思決定ができなかった</p> <p>※なぜ問題が発生したのか 社会に発信したい組織のイメージがメンバー間において異なったことで、認識がずれていたから</p> <p>➡アイデンティティにどのようなメッセージ性を込めるのか共通認識を持つ必要性</p> <p>➡客観的視点の必要性</p>	<p>・アイデンティティにどのようなメッセージ性を込めれば適切か、共通認識を持つために議論を重ねた</p> <p>・担当者が組織におけるキーワードを抽出し、そのキーワードからコンセプトを設定して、100個以上のメッセージ性の異なる仮アイデア案を作った</p> <p>・ロゴやキャッチフレーズの最終案を決める段階で、広告業界の専門家によるアドバイスを得た</p>	<p>【成果】</p> <p>・共通の判断基準を持って組織として意思決定することができた。その結果、皆が納得するアイデンティティを確立することができた</p> <p>【私たちが学んだこと】</p> <p>★議論が滞った時に外部の意見をもらい、自分たちの考えを整理することの重要性</p> <p>★議論を進めていく中で、他のメンバーに自分の考えを共有することの重要性</p> <p>★プロセスを明確にした計画を明示し、それに応じた準備と議論をする重要性</p>

出所：筆者作成

最後の事例として、組織におけるプロジェクトの推進、ゼミ運営における課題とその解決過程を示す。プロジェクトの推進において、各リーダーが、プロセス分解を行うことができないため、タスクとその担当者、期限が不明瞭のまま進められ、適切に周囲を動かすことができないという課題に直面した。その解決策として、常に状況把握を正確に行い、生じる問題点を整理した後、個人ではなくチームで行うような働きかける努力をし続けた。一方、毎週のゼミ運営に関して、3年次秋学期は、ゼミをプロジェクト会議と位置づけ、メンバーの担当制で議事の作成、司会、議事録作成を実施している。当初は、会議の運営そのものの経験に乏しいため、議題を提案するタイミング、討議のゴールが不明確で、プロジェクトが計画通りに進捗せず、メンバーの会議への不満足感が残るという課題に直面した。その解決策として、プロジェクト全体の進捗を俯瞰し、議案の提案を互いに助言したり、討議のゴールを議事に明記したり、次回の司会が議事録作成担当となり、その内容を十分に把握して司会に臨む体制とした。その結果として、討議が意義あるものとなり、プロジェクトの推進に寄与した。これら組織の日常的な活動を通じて、状況把握力、課題発見力、計画力、働きかけ力が醸成されたと考える。

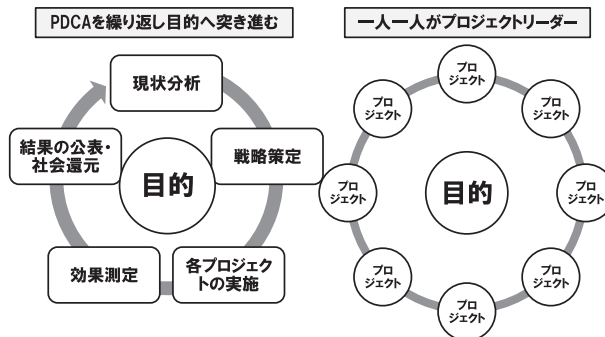
第4表 プロジェクトの推進、ゼミ運営における社会人基礎力の醸成過程

課題	解決のための行動	成果、学んだこと
<p>★各アクションのリーダーが状況把握できておらず、チームとしてではなく個人で取り組み、順調に進めることができなかった</p> <p>★毎週のゼミ運営において、司会担当者の行う議論の目的が不明確であった</p> <p>※なぜ問題が発生したのか</p> <p>➡他者に仕事を振ることができず、個人で取り組み、行き詰ってしまった</p> <p>➡アジェンダが不明確であり、何を議論すべきかわらなかった</p>	<p>・状況把握を行い、問題を整理し、個人ではなくチームでおこなう働きかけをした</p> <p>・ゼミメンバーで議論を行い、どのような目的で議論を行うか、どういうアジェンダを組むか、という新しい提案を行った</p>	<p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人ではなく、チームとしてアクションに取り組み、順調に進めることができた ・毎週のゼミ内での議論の目的が明確化され、意義のあるものになった <p>【学んだこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ★的確な状況把握を行うことの重要性 ★個人だけではできないことは他者に働きかけ、目標に向けて協力する必要性 ☆目的の明確さをチームで共有することの必要性

出所：筆者作成

以上のごとく、主体性をもって日々多様な活動をしているが、「意思表示行動を促進する」という目的の達成に向けて、現状分析、戦略策定を行い、各プロジェクトを実施とともに効果測定を行い、その結果を様々な媒体で社会に発信する過程を基軸としている。また、その過程で新たに出てきた課題に対して、同様のプロセスで課題解決を行っている。PDCA サイクル (PDCA cycle ; plan-do-check-act cycle) を繰り返すことにより、中心の目的に近づくことを目指している (第15図左)。その過程で、課題を発見する力、戦略的に計画を練り、効果的な手法を創造し、それを実行する力が醸成されている。一方、24のプロジェクト (戦略的活動) は互いに繋がり、それぞれが連携しあい、多角的に目的に向かっていく (第15図右)。ひとりひとりがプロジェクトのリーダーとなり主体的に課題に向かって実行する力、各プロジェクトと連携させ、適切なタイミングで適切なメンバーを巻き込み働きかける力、これらチームとして推進する

第15図 SYVP 組織における諸活動の概念図



出所：筆者作成

力が醸成されている。

非営利組織を0から創設し、難易度の高い諸活動を行う過程で、全ての社会基礎力が統合させながら身につく、新たな価値を社会に広める人財に向かっていることが示唆された。

3. 社会人基礎力の変化

前節のように、課題克服の過程で多様な力を獲得しているが、各自は自身の社会人基礎力の変化をどのように感じているのであろうか。その状況把握を目的に、組織メンバーを対象に、社会人基礎力に関するアンケートを行った。具体的な問いは、「3年次はソーシャルイノベーションの実践を通して社会人基礎力の醸成を図りました。1年前と比較して以下の基礎力がどのように変化したか、その根拠となる事例を含めて回答してください。」である。回答尺度はリッカートの7段階尺度を用い、大幅に身に着いた（3点）、身に着いた（2点）、少し身についた（1点）、ほとんど変わらない（0点）、少し減退した（-1点）、減退した（-2点）、大幅に減退した（-3点）とした。各項目について、回答者20名の平均値を計算し、その幅を-1から1に補正し、組織の値とした。

結果は、第5表に示すとおりである。いずれもプラスの変化を示しており、日経企業185社（東証一部上場企業158社と中堅・中小企業27社）の7割以上が求めている「主体性」、「実行力」、「課題発見力」も十分に身についていた。最も変化が大きかったのは「課題発見力」である。この項目の自己評価根拠として、プロジェクトを進めるにあたり、目的から考えられるようになったり、何が課題・障壁なのかを考えながら進めるようになったことが多く挙げられていた。自身がプロジェクトのリーダーになり、皆から信頼を得ながらそれを前に進めるにあたり、まず目的を明確にする必要性を知覚し、常に問題意識を持ち、起こりうる障壁を考えることが身に着いたことが示唆された。「課題発見」は、「問題発見」という原因究明とは異なり、あるべき姿を明確化し、それに近づくための方策を生みだしたり、障壁を予見し対処することである。そのためには、取り組み課題を俯瞰すること、「当たり前」から脱却する（前例に囚われない）ことが重要であり、2年次で培った力が基盤となっていることが示唆される。

一方、変化幅が最も小さかったのは「働きかけ力」である。「ほとんど変わらなかった」と回答した人の理由としては、主体的に動けず働きかけることができなかった、責任感から一人で抱え込んでしまった、各人のモチベーションの違いにどう対応すればいいのかわからなかったが挙げられていた。「身に着いた」と回答した人は、明快な仕事からメンバーに任せる、企画の準備段階から協力要請を行うなどの工夫をしていた。働きかけるためには、明確なプロジェクトの目的や各タスクの到達目標を明確にする必要

第5表 社会人基礎力の能力要素別企業の期待度と組織の自己評価

能力要素	内容	企業の期待度	組織平均	3つの能力と組織平均	
主体性	指示を待つのではなく、自らやるべきことを見つけて積極的に取り組む。	84.3%	+0.45	アクション	+0.35
働きかけ力	「やろうじゃないか」と呼びかけ、目的にむかって周囲の人々を動かしていく。	35.7%	+0.27		
実行力	言われたことをやるだけではなく、自ら目標を設定し、失敗を恐れず行動に移し、粘り強く取り組む。	79.5%	+0.33		
課題発見力	目標に向かって、自ら「ここに問題があり、解決が必要だ」と提案する。	74.6%	+0.50	シンキング	+0.39
計画力	課題の解決に向けた複数のプロセスを明確にし、「其中最善のものは何か」を検討し、それにむけた準備をしている。	41.1%	+0.33		
創造力	既存の発想にとらわれず、課題に対して新しい解決方法を考える。	67.6%	+0.35		
発信力	自分の意見をわかりやすく整理した上で、相手に理解してもらえるように的確に伝える。	50.8%	+0.37	チームワーク	+0.41
傾聴力	相手の話しやすい環境を作り、適切なタイミングで質問するなど、相手の意見を引き出す。	54.1%	+0.47		
柔軟性	自分のルールややり方に固執するのではなく、相手の意見や立場を尊重し理解する。	68.6%	+0.47		
状況把握力	チームで働く時、自分がどのような役割を果たすべきかを理解する。	58.4%	+0.38		
規律性	状況に応じて、社のルールに則って、自らの発言や行動を適切に律する。	42.7%	+0.42		
ストレスコントロール力	ストレスを感じるがあっても、成長の機会だとポジティブに捉えて方の力を抜いて対応する。	42.2%	+0.33		

注：「企業の期待」とは、東証一部上場企業158社と中堅・中小企業27社の合計185社において、必要な力と回答した割合。

組織平均値は、回答を得た組織メンバー20名における、2年次1月と3年次1月を比較した社会人基礎力の変化の平均値。最大+1、最小-1である。

出所：筆者作成

があるため、早い段階でそれができているかどうかの違いとなって表れていることが示唆された。

各人に注目すると、最もプラスの変化率が高かったのは、最も多くのメンバーと準備期間を要するプロジェクトのリーダーであった。「リーダー初経験の当初は、自分より優秀なメンバーにどのように指示し牽引すればよいのかわからなかったが、一度リーダーという概念を捨て、皆に相談し、個性やアイデアをまず聴いてみた。その結果、積極的に皆が支えてくれ、チームとしてやり遂げることができた。大学生活で一番頑張った時期であった。」というコメントに多くの力が身につけ成長したことが示されている。

4月から12月までの9か月間、実質は7か月間の活動であったが、新しい組織を自分達の手で築き上げ、各プロジェクトのリーダーとしての責務を果たすなど、0から

創造する経験が、組織メンバーの社会人基礎力の醸成につながったと考える。

4. 組織への誇り，組織満足度，組織有用度，自己成長度

前節と同様に，ゼミ学生を対象とし，組織の成果変数として，組織への誇り，組織の満足度，組織の有用度，自己成長度について，質問用紙によるアンケートを実施した。回答尺度は，リッカートの7段階尺度（1：全く違う，2：違う，3：やや違う，4：どちらともいえない，5：ややそのとおり，6：そのとおり，7：全くそのとおり）を用いた。回答者20名の平均値は第6表に示すとおりであり，3年次の値は概ね高く，特に組織での学びが社会に役立つと考えていることが明確になった。1年間，非営利組織でソーシャルイノベーションの実践をした前後比較として，2015年1月の結果と2016年1月の結果を比較した。いずれの項目も統計学的有意（平均の差の両側t検定結果）であった。特に，「組織への誇り」の変化率が大きいのは，社会課題の解決に直接働きかける活動を行っているためであると考えられた。

第6表 組織の成果に関する比較結果

	組織の満足度	組織への誇り	組織の有用度	自己成長度
2年次の平均 (2015年1月)	4.80 ± 1.15	4.40 ± 0.68	5.10 ± 0.85	4.70 ± 0.80
3年次の平均 (2016年1月)	6.10 ± 1.29	6.10 ± 0.85	6.35 ± 0.88	5.95 ± 1.32
変化率	+27.1%	+38.6%	+24.5%	+26.6%
有意確率	0.002	<0.001	<0.001	<0.001

出所：筆者作成

次に，社会人基礎力と，各成果指標の関係について検討した。第5表に示す12の社会人基礎能力の全員の平均値は5.17であった。そこで，平均点が5.17より高い10名の群と5.17以下の10名の群に分け，各成果指標の平均値の差の両側t検定を行った。その結果，いずれの成果指標に関しても，社会人基礎力高値群の方が高いことが示された。特に，組織の満足度，自己成長度が統計学的に有意（ $p < 0.05$ ）であり，社会人基礎力の平均値が高い人ほどこの組織にいて良かったと思い，この組織で自身が成長していると感じていることが明らかとなった。

以上より，社会人基礎力を醸成する体系的プログラムは，最終的に組織メンバーの満足度，誇りを高め，組織で学んだことが社会で役立つと感じ，自身の成長感にもつながっていることが示唆された。

第7表 社会人基礎力の高さと組織成果の関係

	組織の満足度	組織への誇り	組織の有用度	自己成長度
社会人基礎力 高値群	6.70 ± 0.48	6.40 ± 0.52	6.70 ± 0.48	6.60 ± 0.70
社会人基礎力 低値群	5.50 ± 1.58	5.80 ± 1.03	6.00 ± 1.05	5.80 ± 1.36
有意確率	0.034	0.118	0.072	0.023

出所：筆者作成

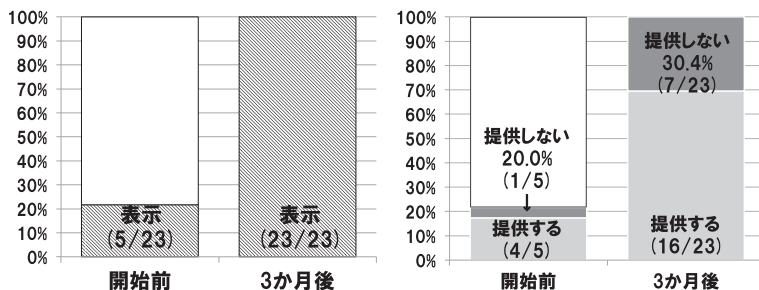
5. 意思表示の行動変容

社会へのインパクトという視点では、組織メンバー自身の意思表示行動の変化を評価することが必要である。23名の意思表示率は、組織発足前（2015年3月）の21.7%から3か月後は100%に変化した（第16図）。

意思表示にいたった理由・経緯について詳細に問ったところ、大きく①当事者意識、責任感、②知識の習得、③他者の影響、④自己効力感の4点が挙げられた。これらは相互に関係し合っていると考えられる。まず、自身が意思表示を広める立場になったこと、毎週のゼミにおいて考える時間が圧倒的に増えたことで、意思表示が、他人事から自分事へ変化した。責任を果たすために正しい情報を検索し、知識の習得を主体的に行った。その際、医師、移植コーディネーター、レシピエントなど多様な視点から情報を得たことが効果的であったことが示されている。深い知識を得て態度を決定した次に必要なのがきっかけであるが、意思表示のタイミングは、レシピエントから話を直接聞いた時と、家族と話し合った時に集約された。ある学生は次のように記している。

移植を受けた方をお招きし、「昔では考えられなかったが、現在ではスカイダイビングをしたり海外へ旅行をしたんだ」と楽しそうにお話する姿を見て、自分の命のありがたみを感じた。また、この授業の時に、「人と関わり合っている以上、

第16図 組織メンバーの意思表示行動の変化



出所：筆者作成

他人ごとである事等無いのかもしれない」と、ふと思った。そう思ったきっかけは自分でもはっきりと分からないが、この授業中が、移植医療が身近に感じられたことから意思表示をしようと決意した瞬間だった。

レシピエントという当事者の心情を聞いたことで、様々な個人的信条が惹起されたことが示唆され、意思表示行動の全ての段階で患者の存在が重要であるとの定量分析結果と合致していた。また、運転免許の取得時に家族と話し合いながら意思表示をした、活動について家族に報告する際に意思表示について家族と話した、など本組織で活動していること自体がきっかけとなっていた。信頼する家族と話し、納得を得られたため、意思表示してもよいという確信（=自己効力感）が高まり、行動に移行したと解釈でき、やはり定量分析結果との親和性が高いことが示唆された。

さらに、特筆すべきことは、「提供しない」と意思表示した割合は20%（1名/5名）から30.4%（7/23）に増加したことである。提供しないと決定した多くは、家族の意見を尊重していた。自身の死後に起こる決定であるため、その残される家族の意向を優先したいとの思いであった。他者や家族に思いを馳せて真剣に考えた結果である。

現在、意思決定が「提供しない」、「提供する」のどちらであっても、その意思決定を組織内で堂々と話すことができ、またその考えを互いに尊重する組織文化が醸成された。

IX おわりに

本稿では、ソーシャルイノベーションをテーマとした商学部のゼミにおいて、具体的な社会課題の解決に向けて非営利組織を創設し、戦略的な活動を実践した事例について、2年半のゼミにおける人材育成プログラム、具体的な社会課題、その社会課題に取り組む重要性、社会課題解決に向けた非営利組織の構築と組織マネジメント、実践を通じた学生への教育効果などを詳細に記述した。組織メンバーである学生の社会人基礎力が飛躍的な向上し、組織の満足度、組織の有効度も統計学的有意に向上したこと、彼（女）らの行動そのものが変化したことを総合すると、大学教育において、非営利組織を母体として、ソーシャルイノベーションを実践したことは、学生の育成に有効であったと考える。

本取り組みのように、大学のゼミで非営利組織を設立し、社会貢献活動を本業として行うことは、日本で初の試みである。われわれは全ての活動に仮説を立てその検証を行っている。活動の実施で終わるのではなく、その活動結果を独創的な方法で評価し、社

会に影響を与える「社会貢献と研究」を両立している。これは、大学のゼミ＝非営利組織だからこそ成し遂げることができる。われわれの活動とその成果を詳細に報告することを通して、非営利組織のマネジメント、および大学教育の研究に寄与することが、研究者としての使命であると考えている。

また、学生たちは、現在、臓器提供の意思表示を具体的な社会課題として取り組んでいるが、このように、まず一つのことにも真剣に向き合ってきた過程で、社会の様々な課題に思いを馳せて考えること、勇気をもって自ら行動し、周りに働きかけることの重要性に気づいている。SYVP という組織で学んだ学生たちが、移植医療に留まらず、貧困や格差、雇用、医療・年金・介護、環境など、世の中の様々な社会課題に向き合い、必要な知識を自発的に得て深く考え、その考えを家族、友人、仲間たちと共有し、行動することで、『自立し、認め合う社会』が創られることを切に願っている。筆者は、その輪が広がり続けるよう、非営利組織の実践を通じた大学教育に真摯に取り組み、微力ながら社会に貢献し続けたいと考えている。

本研究は、科学研究費補助金基盤 C (研究課題番号：25460619) 『移植医療の社会価値の普及に関する実証研究』(代表研究者：瓜生原葉子)、および科学技術振興機構平成 27 年度科学技術コミュニケーション推進事業『行動変容を促す科学コミュニケーション手法の開発と地域実装』(代表研究者：瓜生原葉子)の支援を受けた研究成果の一部である。

本非営利組織の創設にあたっては、多くの方々のご示唆・ご支援を賜った。そのお一人おひとりに、衷心より謝意を表したい。

参考文献

- Assael, H. (1984) *Consumer behavior and marketing action*, Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company.
- Basu, P. K., Hazariwala, K. M., and Chipman, M. L. (1989) "Public Attitudes toward Donation of Body Parts, particularly the Eye," *Canadian Journal of Ophthalmology*, Vol.24, No.5, pp.216-220.
- Batten, H. L. (1990) "The social Construction of Altruism in Organ Donation," in Shanteau, J. and Harris, R. J. (Eds.), *Organ Donation and Transplantation: Psychological and Behavioral Factors*, pp.83-96, Washington DC: American Psychological Association.
- Batten, H. L. and Prottas, J. M. (1987) "Kind Strangers: The Families of Organ Donors," *Health Affairs*, Vol.6, No.2, pp.35-47.
- Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York: HarperBusiness.
- Carducci, B. J. and Deuser, P. S. (1984) "The Foot-in the Door Technique: Initial Request and Organ Donation," *Basic and Applied Social Psychology*, Vol.5, No.1, pp.75-81.
- Carducci, B. J., Deuser, P. S., Bauer, A., Large, M., and Ramaekers, M. (1989) "An Application of The Foot in The Door Technique to Organ Donation." *Journal of Business and Psychology*, Vol.4, No.2, pp.245-249.
- Cleveland, S. E. and Johnson, D. L. (1970) "Motivation and Readiness of Potential Human Tissue Donors and Nondonors," *Psychosomatic Medicine*, Vol.32, No.3, pp.225-231.
- Corlett, S. (1985) "Public Attitudes toward Human Organ Donation," *Transplantation Proceedings*, Vol.17, pp.103-110.

- Daft, R. and Noe, R. (2001) *Organizational Behavior 1st Ed.* Harcourt.
- Davidson, M.N. and Devney, P. (1991) "Attributed Barriers to Organ Donation among Black Americans," *Transplantation Proceedings*, Vol.23, pp.2531-2532.
- Eurobarometers (2006) "Organ Donation and Transplantation Policy Options at EU Level," http://ec.europa.eu/health/eurobarometers/index_en.htm.
- Gallup Organization. (1993) *The American Public's attitudes towards Organ Donation and Transplantation*, Boston: The Partnership for Organ Donation.
- Gibson, C. B., Randel, A. E. and Earley, P. C. (2000) "Understanding Group Efficacy: An Empirical Test of Multiple Assessment Methods," *Group & Organization Management*, Vol.25, No.1, pp.67-97.
- Hessing, D. J. and Elffers, H. (1986) "Attitude towards Death, Fear of Being Declared Dead Too Soon, and Donation of Organs after Death," *Omega: Journal of Death and Dying*, Vol.17, No.2, pp.115-124.
- Horton, R. L. and Horton, P. J. (1990) "Knowledge regarding Organ Donation: Identifying and Overcoming Barriers to Organ Donation," *Social Science & Medicine*, Vol.31, No.7, pp.791-800.
- House, R. J., Filley, A. C. and Gujarati, D. N. (1971) "Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectations: A test of Likert's influence proposition," *Journal of Applied Psychology*, Vol.55, No.5, pp.422-432.
- McIntyre, P., Barnett, M. A., Harris, R. J., Shanteau, J., Skowronski, J., and Klassen, M. (1987) "Psychological Factors Influencing Decisions to Donate Organs," In Wallendorf, M. and Anderson, P. (Eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol.14, pp.331-332.
- Moores, B., Clarke, G., Lewis, B. R., and Mallick, N. P. (1976) "Public Attitudes towards Kidney Transplantation," *British Medical Journal*, No.1, pp.629-631.
- Mossialos, E., Costa-Font, J., and Rudisill, C. (2008) "Does Organ Donation Legislation affect Individuals' Willingness to Donate Their Own or Their Relative's Organs? Evidence from European Union Survey Data." *BMC Health Services Research*, Vol.8, pp.48-57.
- Nolan, B. E. and Spanos, N. (1989) "Psychosocial Variables Associated with Willingness to Donate Organs," *Canadian Medical Association Journal*, Vol.141, No.1, pp.27-32.
- Parisi, N. and Katz, L. (1986) "Attitude towards Posthumous Organ Donation and Commitment to Donate," *Health Psychology*, Vol.5, No.6, pp.27-32.
- Pessemier, E. A., Bemmar, A. C., and Hanssens, D. M. (1977) "Willingness to Supply Human Body Parts: Some Empirical Results," *Journal of Consumer Research*, No.4, pp.131-140.
- Peter, T. G., Kittur, D. S., McGaw, L. J., First, R. M., and Nelson, E. W. (1996) "Organ Donors and Nondonors: An American Dilemma," *Archives of Internal Medicine*, Vol.156, No.21, pp.2419-2424.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K. and Miller, D. T. (2008) "Rediscovering Social Innovation," *Stanford Social Innovation Review*, Vol.6, No.4, pp.34-43.
- Prochaska, J. O. and Velicer W. F. (1997) "The Transtheoretical Model of Health Behavior Change," *American Journal of Health Promotion*. Vol.12, No.1, pp.38-48.
- Quinn, R. E. and Cameron K. (1983) "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, Vol.29, No.1, pp.33-51
- Radecki, C. M. and Jaccard, J. (1997) "Psychological Aspects of Organ Donation: A Critical Review and Synthesis of Individual and Next-of-kin Donation Decisions," *Health Psychology*, Vol.16, No.2, pp.183-195.
- Roels, L., Kalo, Z., Boesebeck, D., Whiting, J., and Wight, C. (2003) "Cost-Benefit Approach in Evaluating Investment into Donor Action: the German Case," *Transplant International*, Vol.16, pp.321-326.
- Shulz, K. H., Meier, D., Clausen, C., Kuhlencordt, R., and Rogiers, X. (2000) "Predictors of Intention to Donate Organs: An Empirical Model," *Transplantation Proceedings*, Vol.32, No.1, pp.64-65.
- Skumanich, S. A. and Kintsfather, D. P. (1996) "Promoting the organ donor card: A causal model of persuasion effects," *Social Science Medicine*, Vol.43, pp.401-408.

- Steering Committee of the Istanbul Summit. (2008) "Organ Trafficking and Transplant Tourism and Commercialism: the Declaration of Istanbul," *The Lancet*, Vol.372, pp.5-6.
- Uryuhara, Y. (2015) "Behavior Modification Mechanism Fostering the Intention to Donate Organs: An Empirical Study of 10,000 Cases," Accepted and Presented in *the 17th Congress of the European Society for Organ Transplantation*, Brussels, Belgium.
- Wakeford, R. E. and Stepney, R. (1989) "Obstacles to organ donation," *British Journal of Surgery*, Vol.76, No.5, pp.435-439.
- Whiting, J. F., Kiberd, B., Kalo, Z., Keown, P., Roels, L., and Kjerulfet, M. (2004) "Cost-effectiveness of Organ Donation: Evaluating Investment into Donor Action and Donor initiatives," *American Journal of Transplantation*, Vol.4, No.4, pp.569-573.
- Wolfé, R. A., Ashby, V. B., Milford, E. L., Ojo, A. O., Ettenger, R. E., Agodoa, L. Y. C., Held, P. J., and Port, F. K. (1999) "Comparison of Mortality in All patients on Dialysis, Patients on Dialysis Awaiting Transplantation, and Recipients of A First Cadaveric Transplant," *New England Journal of Medicine*, No.341, No.12, pp.1725-1730.
- 瓜生原葉子 (2012) 『医療の組織イノベーション』中央経済社.
- 瓜生原葉子 (2015 a) 「意思表示に関する行動変容メカニズムの解明」第 48 回日本臨床腎移植学会抄録集, 232 頁.
- 瓜生原葉子 (2015 b) 「援助行動の変容メカニズムに関する考察-臓器提供意思表示を一例として-」日本経営学会第 89 回大会報告要旨集, 163-166 頁.
- 瓜生原葉子 (2015 c) 「ソーシャルマーケティングの適用による臓器提供意思表示行動の向上」日本移植学会雑誌, 第 50 巻, 臨時号, 358 頁.
- 瓜生原葉子 (2016) 「第 11 章・評価」上林憲雄編『人的資源管理』中央経済, 164-181 頁.
- 大宮かおり・芦刈淳太郎・小中節子・野本亀久雄 (2013) 「脳死下臓器提供事例 102 例の臓器あっせん業務の検証 (ドナー家族への対応)」『移植』第 48 巻第 2・3 号, 96-101 頁.
- 小田亮・大めぐみ・丹羽雄輝他 (2013) 「対象別利他行動尺度の作成と妥当性・信頼性の検討」『心理学研究』第 84 巻第 1 号, 28-36 頁.
- 経済産業省 (2006) 『社会人基礎力』経済産業省. <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.html>. (2016年1月4日現在).
- 厚生労働省 (2004) 『若年者の就職能力に関する実態調査』結果 (2004年1月29日発表), 厚生労働省. <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/01/h0129-3.html>. (2016年1月4日現在).
- 小林英司 (2008) 「臓器取引とツーリズムに関するイスタンブール宣言」『移植』第 43 巻, 368-377 頁.
- 桜井茂男 (1988) 「大学生における共感と援助行動の関係」『奈良教育大学紀要』第 37 巻第 1 号, 149-153 頁.
- 総務省統計局 (2013) 『教育: 高等専門学校・短期大学・大学・大学院の学科別学生数』総務省統計局. <http://www.stat.go.jp/data/nihon/22.htm>. (2016年1月4日現在).
- 総務省統計局 (2013) 『人口推計 (平成 25 年 10 月 1 日現在) 全国: 年齢 (各歳), 男女別人口・都道府県: 年齢 (5 歳階級), 男女別人口』総務省統計局. <http://www.stat.go.jp/data/jinsui/2013np/> (2016年1月4日現在).
- 内閣府大臣官房政府広報室 (2013) 『臓器移植に関する世論調査 (2013年8月調査)』内閣府大臣官房政府広報室. <http://survey.gov-online.go.jp/h25/h25-zouki/> (2016年1月4日現在).
- 日本移植学会 (2007) 『臓器移植ファクトブック 2006』日本移植学会.
- 日本心臓移植研究会 (2016) 『日本のレジストリ』日本心臓移植研究会. <http://www.jsht.jp/registry/japan/> (2016年1月4日現在).
- 日本臓器移植ネットワーク (2007) 『日本の移植事情』日本臓器移植ネットワーク.
- 日本臓器移植ネットワーク (2016) 『移植に関するデータ』日本臓器移植ネットワーク. <http://www.jotnw.or.jp/datafile/index.html>. (2016年1月4日現在).

- 野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透（2014）『実践ソーシャルイノベーション』千倉書房.
- 野村尚克・中島佳織（2014）『ソーシャル・プロダクト・マーケティング』産業能率大学出版部.
- 箱井英寿・高木修（1987）「援助規範意識の性別，年代，および，世代間の比較」『社会心理学研究』第3巻第1号，39-47頁.
- ムハマド・ユヌス（著）・岡田昌治（監修）（2010）『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房.
- 横田浩一・上木原引修・池本修吾（2014）『ソーシャルインパクト』産学社.