

オクリレーション レポート

贈与がつくる、
豊かで温かなつながり

生活者発想で経営を考える
“人間経済学”マガジン

HAKUHODO
HUMANOMICS
JOURNAL

#3

本当に豊かな経済って、なんだろう？

科学と技術が進化し、
さまざまな商品やサービスが次々と開発され、
私たちの暮らしは、間違いなく、
以前と比べ物にならないほど便利で快適になりました。

その一方で、
効率性と利益を追求し、成長を続けてきた現代社会は、
人間関係の希薄化、経済的格差の拡大、資源の枯渇など、
多くの社会課題に直面しています。

そんな私たちの今の経済は、本当に「豊か」なののでしょうか？

ビジネスと経営に、 「贈与」の視点を取り入れる。

効率化と最適化による成長も、もちろん大事。
一方で、効率化を追求するあまり、
人間としての最大の幸福因子である
「つながり」を見失ってはいないでしょうか。

そこで私たちは、「贈与」の概念に着目しました。
贈与。それはやり取りされる“モノ”よりも
相手への“想い”が重視される、曖昧で人間的な営み。
損得勘定が薄れがちな「贈与」には、
人と人との「つながり」を増幅させる効果があると考えました。

「オクリレーション・レポート」は、
ビジネスと経営に「贈与」の視点を取り入れ、
ブランドと人、企業と人とのつながりを見直してみることで、
より豊かな社会・経済をつくるヒントを探ろうとする試みです。



エグゼクティブサマリ

1 「贈与」とは？

贈与は、機械的なモノとカネの交換ではない、「**想いを伝えること**」を目的としたやり取り。

「贈与」とは、相手のことを想って、何かを贈ること。それは、形のある物かもしれないし、感謝の言葉や相手のための時間など、形のないものかもしれません。贈るものそのものではなく、そこに込められた**想いに価値がある「贈与」**には、機械的なモノとカネの交換にはない人間らしさやあたたかさが存在し、**人と人とのつながり・幸福を増幅させる**のではないかと考えます。

	一般的な交換・売買	贈与（贈与交換）
やり取りの内容	商品とお金、物と物などの交換	贈り物とお返しのやり取り
価値のあるもの	受け取る/渡すもの「そのもの」	贈り物やお礼に込めた「想い」
重視されること	損得・利益を重視	相手との関係性を重視
両者間の関係性	即時的・その場限りのやり取り	継続的・タイムラグのあるやり取り

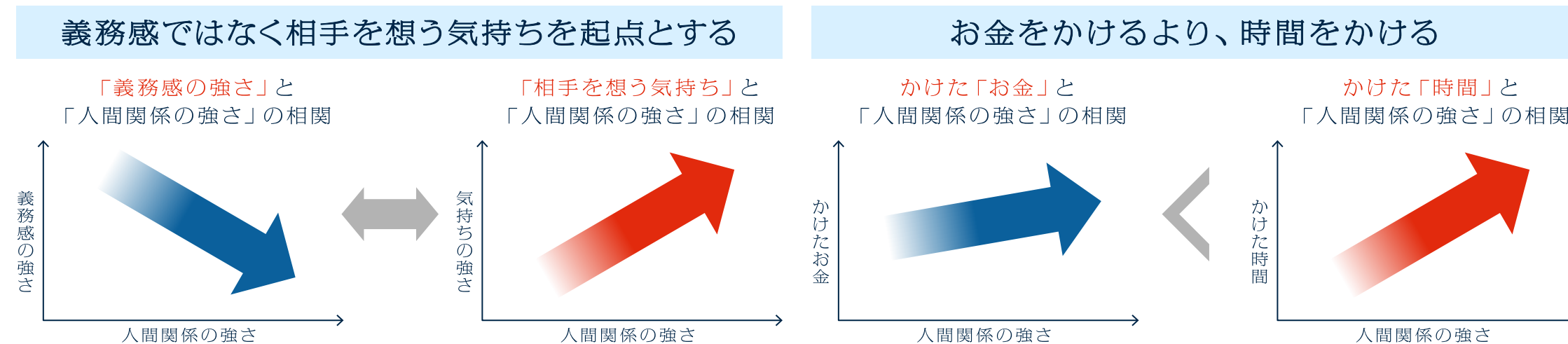
Keyword 「オクリレーション」

このレポートでは、贈与がつくる贈り手と受け手の関係性におけるポジティブな変化を「**オクリレーション**」と名付け、着目することにしました。利益性や効率性の追求による成長も、もちろん大事。しかし、現代社会で失われがちな**人と人とのつながり**は、きっともっと大事。**ブランドと生活者、企業と従業員の関係のあり方を見直す**ことは、より豊かで、より幸福な社会・ビジネスづくりにつながると私たちは信じています。

2-1 日常生活における「オクリレーション」

よりよいオクリレーションを築くには「**想い**」と「**時間**」が重要

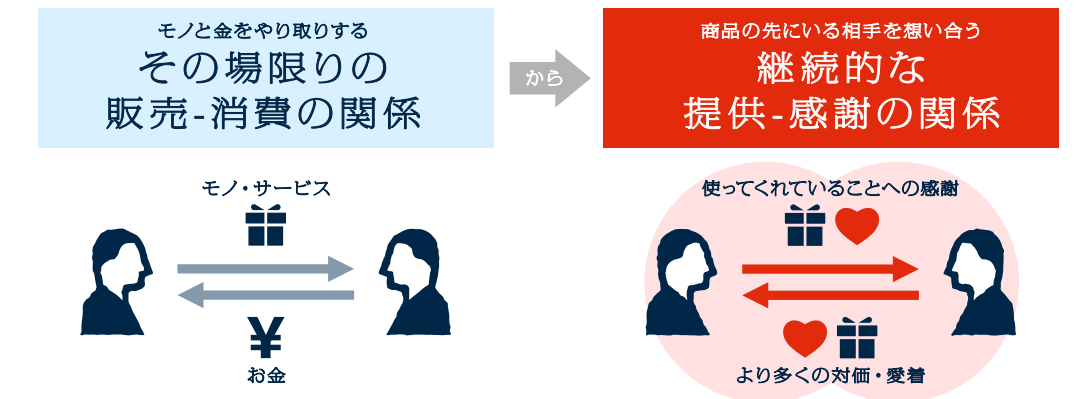
誕生日プレゼントや、お土産、さらには仕事のサポートやアドバイスなど、日常生活の中でも、実に様々な贈与が行われています。また、調査を通して、より豊かなオクリレーションを築くためには「**想い**」と「**時間**」がポイントになることが明らかになりました。



2-2 ブランドと生活者の間における「オクリレーション」

「**いいことしてもらった・お返ししたい**」好意度やLTVを向上させる、継続的なつながり

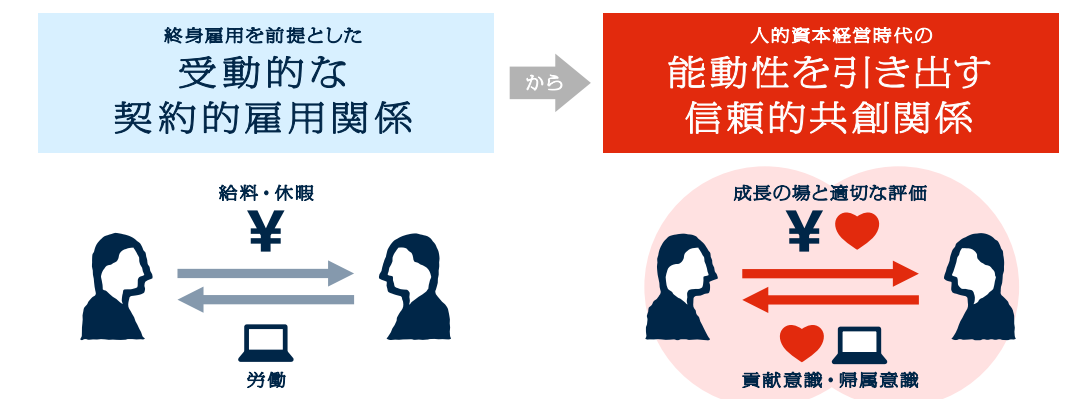
ブランドと生活者の間における贈り物について分析すると、クーポンやポイントなど、相手を消費者・顧客として捉える物よりも、会話や提案など、相手を「わたし」個人として捉えた贈り物のほうが、その**ブランドへの愛着が深まる**ことがわかりました。



2-3 企業と従業員の間における「オクリレーション」

「**ここならもっと成長できる・貢献したい**」従業員の能動性を引き出す、信頼的共創関係

企業-従業員間における贈り物を分析すると、不満を解消する「**衛生要因**」だけでなく、挑戦や成長機会の贈与など、満足をつくる「**動機づけ要因**」があることで、**従業員の能動性と帰属意識を高める**ことがわかりました。



3 ビジネス・経営に豊かな「つながり」をつくる「オクリレーション・デザイン」

- ① ブランドストーリーには、「物がたり」よりも「**者がたり**」を
- ② 「1 to 1」よりも「**1 for 1**」なコミュニケーションを
- ③ 「ファン」づくりから「**サポーター**」づくりへ
- ④ 「**お得**」だけでなく「**納得**」を感じさせるインセンティブを
- ⑤ 「**仕事に人をつける**」だけでなく「**人に仕事をつける**」
- ⑥ 挑戦を「**許可する**」だけでなく「**評価する**」環境づくりを
- ⑦ チームビルディングは「**PUSH型**」から「**PULL型**」へ
- ⑧ 部下との対話には「**ハウレンソウ**（報告・連絡・相談）」だけでなく「**ザッソウ**（雑談・挿話）」を

生活者とブランド
企業と従業員

本レポートでは、写真家の新田樹氏の撮影のプロセス・人との交流における哲学に強く「贈与」と「つながり」を感じた編集部の依頼により、「贈り物」をテーマに写真とコラムを特別にご提供いただきました。



写真家 新田樹氏

1967年福島県出身。ロシア・サハリンに暮らすサハリン残留朝鮮・韓国・日本人の姿を収めた写真集「Sakhalin(サハリン)」と写真展「続サハリン」で、写真界の芥川賞とも呼ばれる木村伊兵衛写真賞と林忠彦賞を2023年3月にダブル受賞。

撮影とコラム：新田樹



ユジノサハリンスク(旧豊原)・ユジノサハリンスク空港 2012

私が外の世界を意識したのは、いつのことだったろうか。

記憶の糸をたぐってゆくと、幼い頃にきいたラジオの音声がよみがえってくる。

ある日、祖父が赤いトランジスタラジオを買ってくれた。

ふと夜中に目が覚めチューニングをいじっていると、

いろいろな声が流れてくる。皆が寝静まっている間にも世界は動き続けているのかと、

なにかひみつを知ったようで、ひとり興奮したことを今でもよく憶えている。

声には深いエコーがかり、流れてくる音楽や雰囲気には、どこことなく緊張感が感じられた。

1970年代当時ソビエト連邦では、

日本語プログラムのモスクワ放送が日本へ向けて放送されていた。

10才にも手が届かなかった私には、ごく限られた内容しか理解できなかっただろうが、

それでもその声の向こう側には、

自分の知らない世界がひろがっていることを感じさせる何かがあった。

それから約20年後の1996年、写真家の独立と同時に旅に出ることにした、

新潟から空路ロシア・ウラジオストックへと降り立った。

目次

1. 「贈与」とは
2. 贈与がつくる、豊かなつながり「オクリレーション」
3. ビジネスと経営に豊かなつながりをつくる「オクリレーション・デザイン」

1.

「贈与」とは

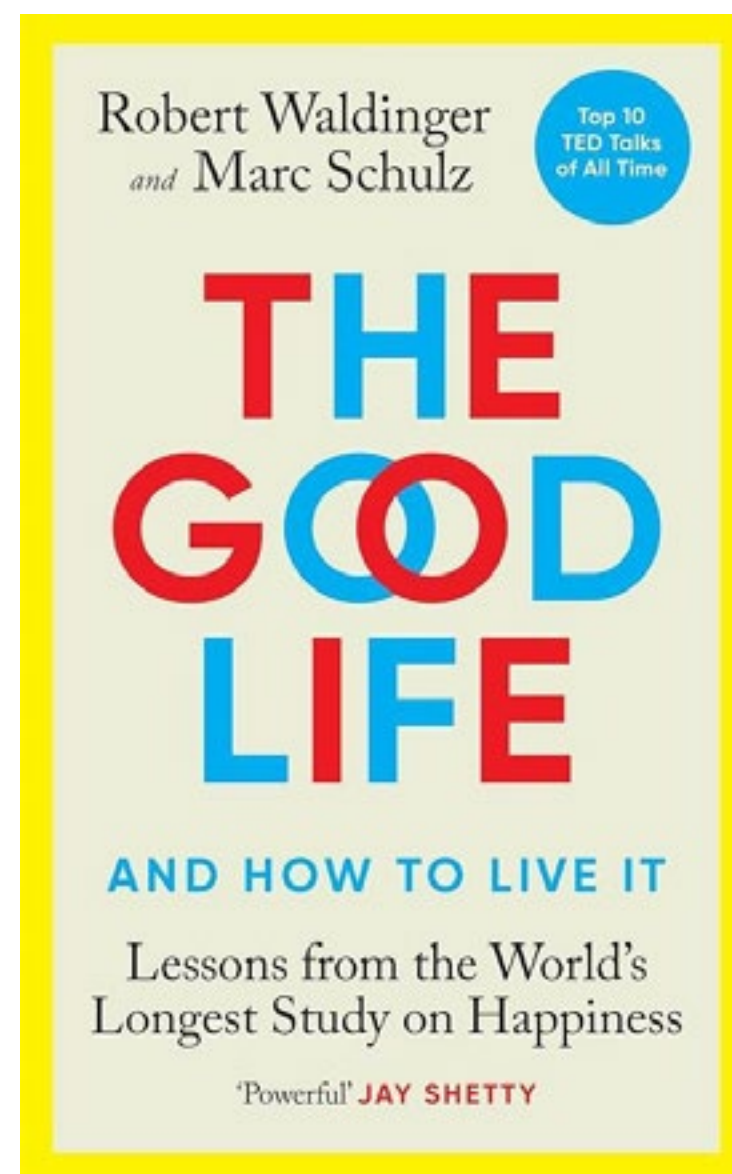
効率化・快適化を推し進めた結果、現代社会は 幸福の源泉である「人とのつながり」を失いつつあります。

人間の幸福を司るのは「人とのつながり」

ハーバード大学の研究が、
「幸福を決めるのは人間関係の豊かさ」と発表

一方、人間関係の希薄化・孤独化が社会課題に

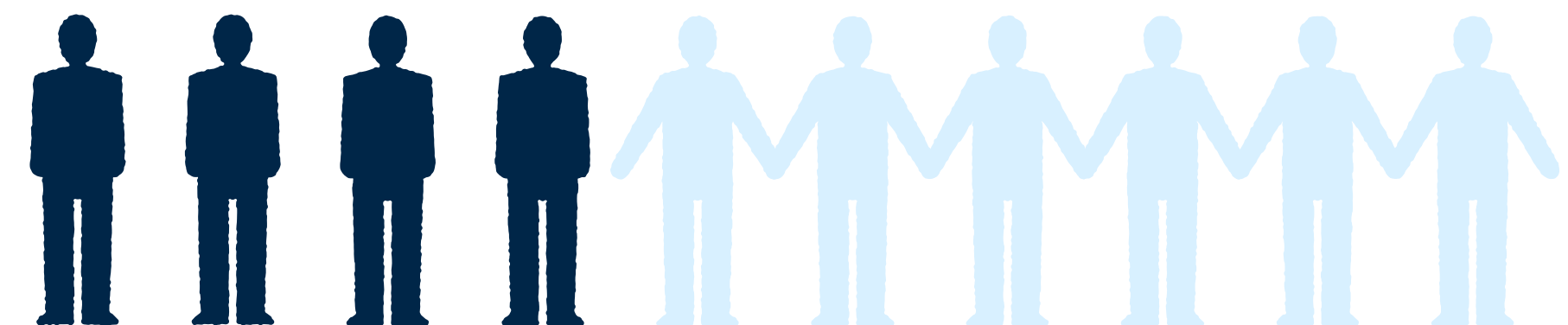
近年、テクノロジーの発展や感染症拡大などの影響で、
人とのつながりが希薄化。孤独・孤立が社会課題に。



What makes a life fulfilling
and meaningful?
The simple but surprising
answer is: relationships.
The stronger our **relationships**,
the more likely we are to live happy,
satisfying, and healthier lives.

孤独を感じることもある

40.3%

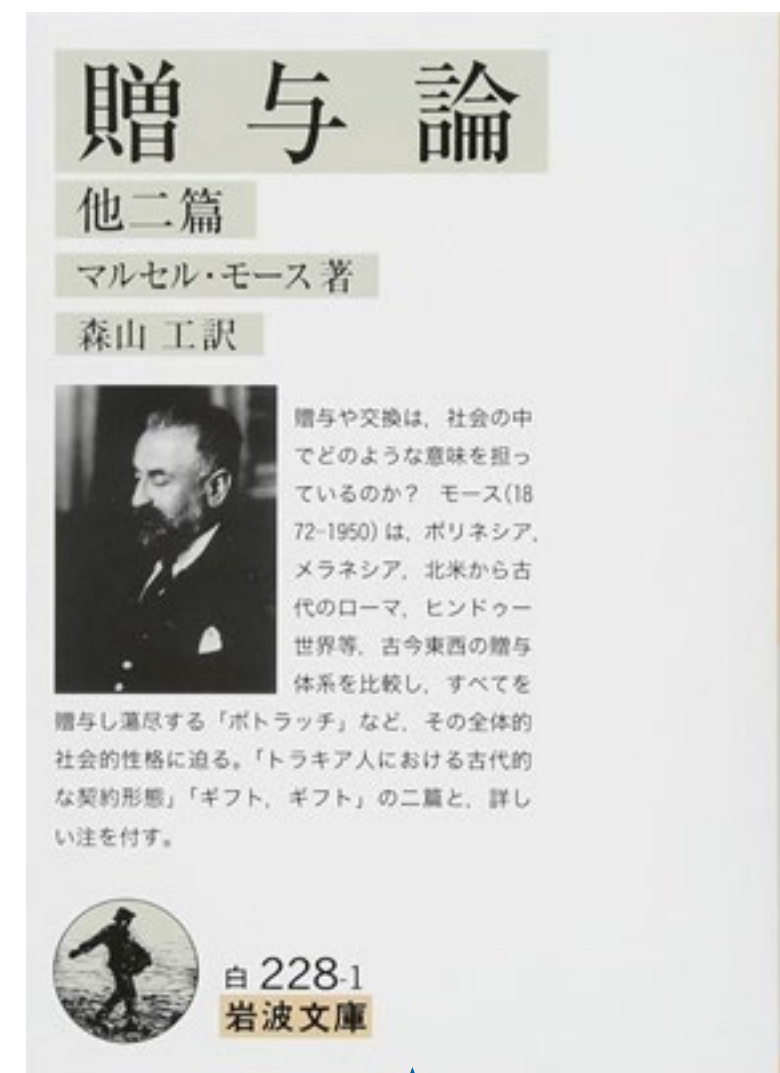


この課題を解決するアプローチとして、文化人類学のテーマの一つである「贈与」にヒントがあるのではないか、と私たちは着目しました。



「贈与は僕らの生活をいろいろと束縛している。」「でもそれは、この現象が人間関係の根本とかかわっているからではないだろうか。」

岩野卓司『贈与論—資本主義を突き抜けるための哲学—』（青土社、2019）



「贈り物を受け取るということ、さらには何であれ物を受け取るということは、(中略)物を贈る側と贈られる側とにある縛りを課し、両者を結び付けるものである」

マルセル・モース『贈与論』（岩波書店、2014）



「半ば無意識に眠る贈与を明るみに出して現代社会に活かすことで、行き過ぎた資本主義を「変質」させることができるのではないだろうか」

岩野卓司『贈与をめぐる冒険—新しい社会をつくるには—』（ヘウレーカ、2023）



「交換の論理を採用している社会、つまり贈与を失った社会では、誰かに向かって「助けて」と乞うことが原理的にできなくなる」

岩野卓司『贈与論—資本主義を突き抜けるための哲学—』（青土社、2019）

贈与って、何？

贈与と聞くと、贈与税やプレゼントを想起しがちですが、
わたしたちは、お金やものに留まらず
「相手のことを想って贈り物をする事」を「贈与」と捉えました。



職場の人・家族への
旅行のお土産



こどもからの
手書きの手紙



会社の先輩からの
ランチのおごり



よく行く飲食店からの
サービス・おまけ

日本には、古くから贈り物の習慣があります。
贈与は、日本人に深く根ざした文化なのかもしれません。

おすそ分け



農耕社会から続く
「おすそ分け」の文化

年賀状



年に一度、つながりのある
人たちへ近況を贈り合う

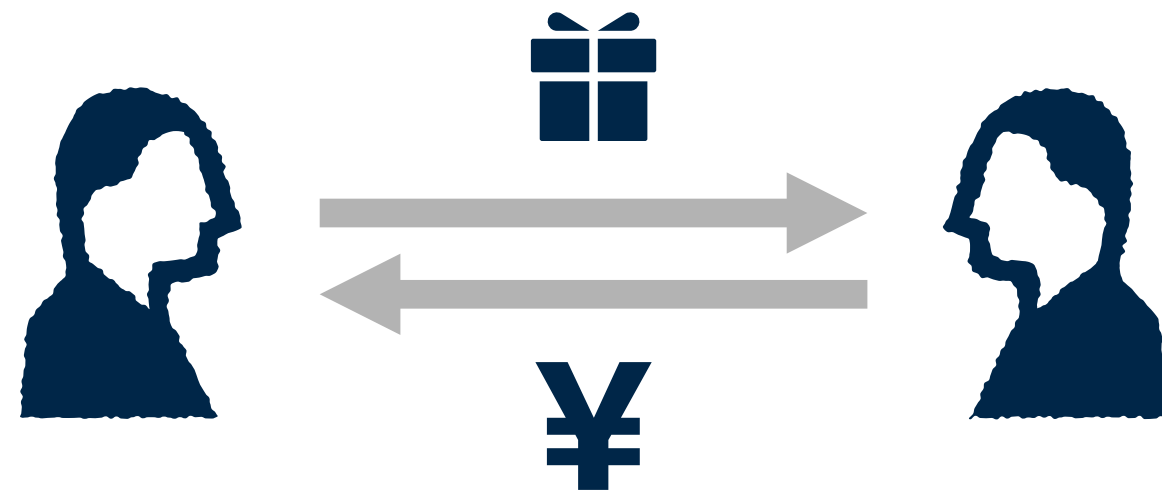
お中元・お歳暮



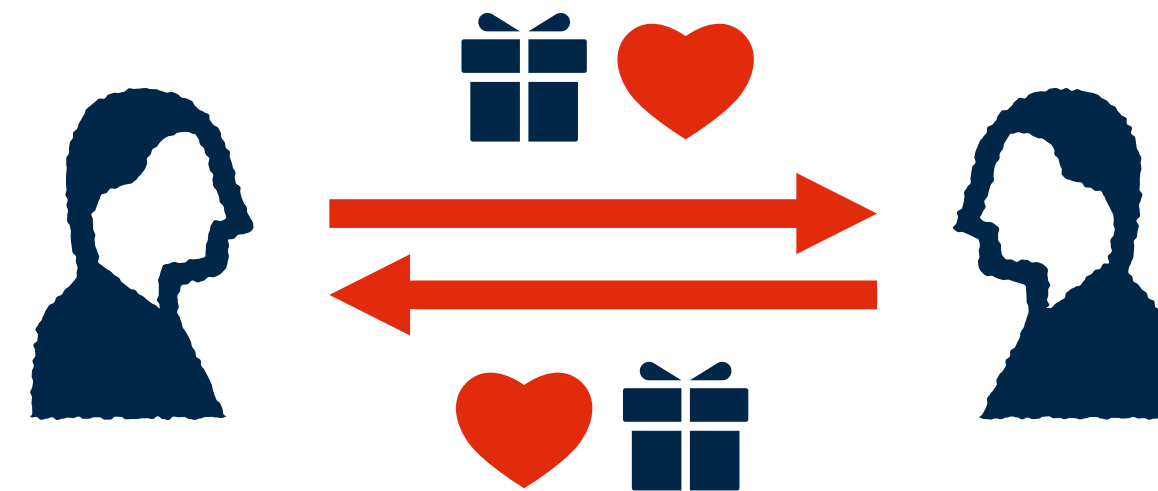
夏と冬に、親交の気持ちを
込めて品を贈り合う

贈与は、贈る「モノ」そのものではなく、
「思い・感謝を伝えること」に価値を置いたやり取りです。

一般的な交換・売買



贈与（贈与交換）



やり取りの内容

商品とお金、物と物などの交換

贈り物とお返しのやり取り

価値のあるもの

受け取る/渡すもの「そのもの」

贈り物やお礼に込めた「思い」

重視されること

損得・利益を重視

相手との関係性を重視

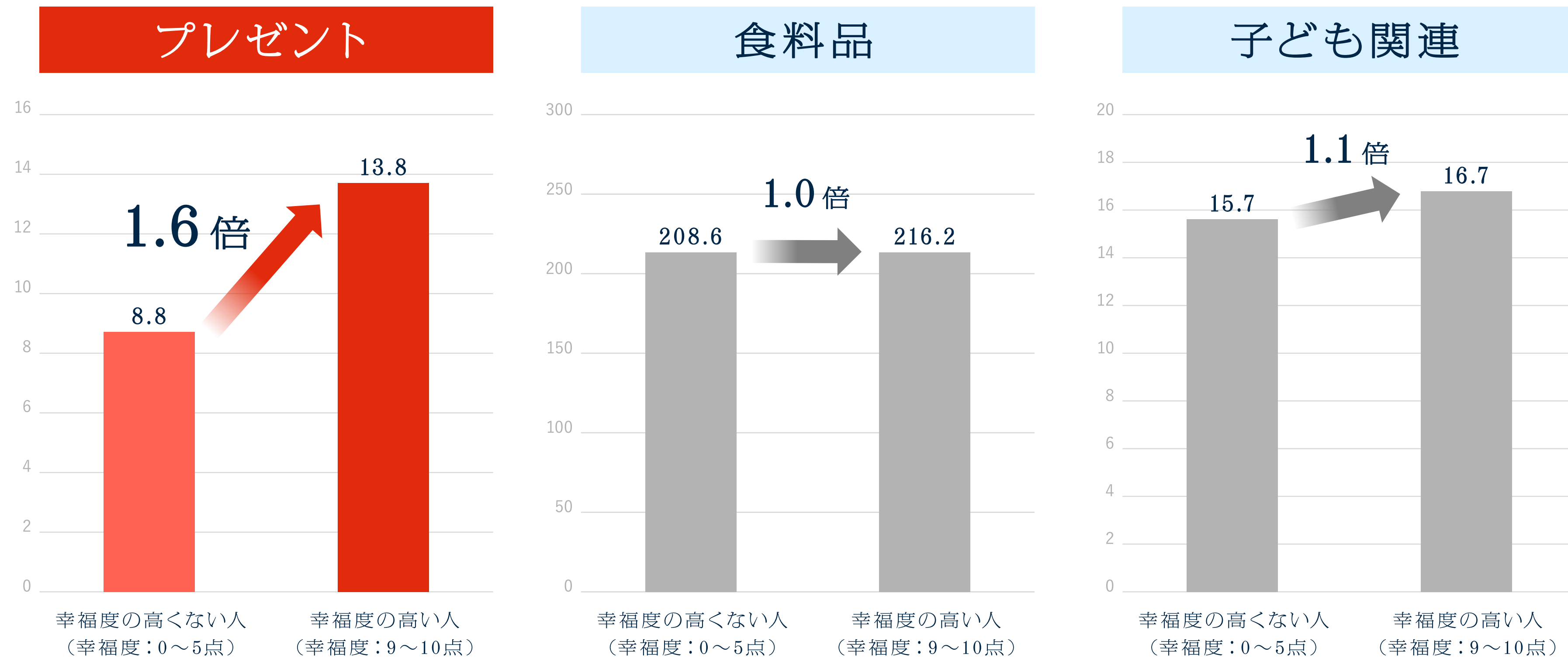
両者間の関係性

即時的・その場限りのやり取り

継続的・タイムラグのあるやり取り

また、「ものを贈る」という行動は、
受け手だけでなく、送り手の幸福とも関連があるようです。

家計簿における品目別支出回数と幸福度の関係



参考: 博報堂生活総合研究所「プレゼントする人は幸福? 家計簿データから意識を探ってみる」
【サンプル数】プレゼント: n=691、レジャー: n=501、食料品: n=1,007、子供関連: n=216、全品目: n=1,070
<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/topics/2023/02/4047.html>

誰かのことを想い、贈る。

贈与のもつ、そんな人間らしさやあたたかみが、
人と人とのつながりを増幅させているのではないのでしょうか。

桜の盆栽をもらって、毎年咲いたら
その人のことを思い出す。
なんだか趣深いなあと感じた。

(29歳 女性)



父親から誕生日プレゼントに
腕時計を貰った時、尊敬する父親と
近づけた気がして嬉しかった。

(26歳 男性)



「贈与」がつくる、豊かなつながり

オクリレーション

誰かのことを想って、「贈る」。

そこには、機械的なモノとカネのやり取りにはない、
人間的なあたたかさや、他者とのつながりを感じることができます。

このレポートでは、「贈与」がつくる、贈り手と受け手の関係性におけるポジティブな変化を
「オクリレーション」と名付け、着目することにしました。

いまの市場経済、ビジネスの中に、贈与の視点を取り入れてみる。

贈与は、人と人、ブランドと人、企業と従業員のつながりをどのように変えるのか。

人間にとって本当に豊かな経済・社会のあり方とは。

これからきっと大事になる、人間的な経営・ビジネスへのヒントを、探っていきたいと思います。

「おすそわけ」体験記

— おすそわけ食堂「まど」にみるオクリレーションの実践 —

おすそわけ食堂「まど」は、高知県香美市ののどかな国道沿い、アンパンマンミュージアムの近くに店を構えています。店の前ではヤギと鶏がお出迎え。店内は古民家を改装した作りで、一步踏み込めば実家のような安心感に包まれました。

お店を切り盛りするのは、陶山さん。陶山さんは鳥取県の農業高校を卒業後、高知大学の農学部に進学。「農業関係の仕事をしたかった」という彼女が食堂を始めたのは、学生時代に農家の方と関わる中で規格外の野菜が大量に捨てられていることに気づいたからだといいます。



店主の陶山さん。彼女なくしてこの温かい雰囲気は成り立たない。



古民家を使った、実家のような温かさ。

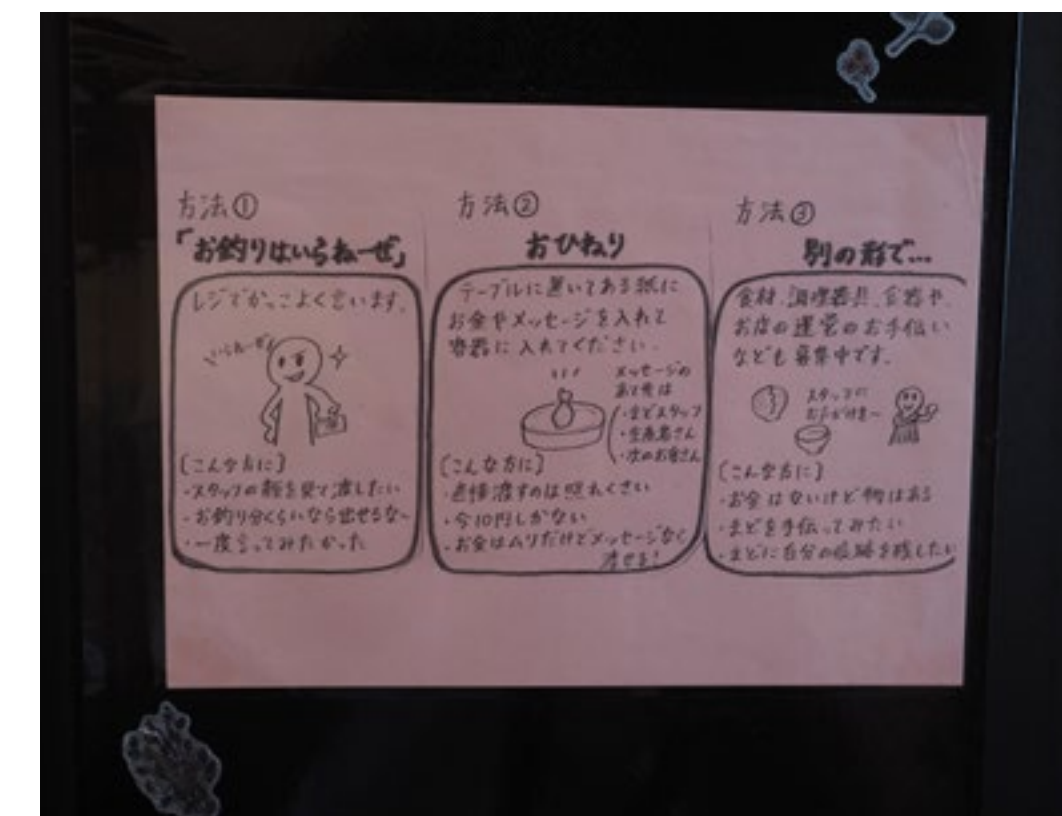
おすそわけ食堂「まど」では、規格外など様々な事情で市場に出せず、廃棄予定であった食品を農家から「おすそわけ」してもらっています。農家にとっても、元々捨てるはずだった野菜を引き取ってくれるので嬉しい。その日に集まった食材に応じて提供される一汁七彩の「日替わり定食」は、旬の野菜がたっぷり、ごはんと汁物は食べ放題という太っ腹ながら、大人は800円、子どもは高校生まで300円という価格設定。出汁が効いた優しい味わいの食事は、近くにあったら毎日通いたくなるおいしさ。「来てくれた人には、おすそわけの気持ちを受け取ってお腹いっぱい帰ってほしい」という思いが込められています。

おすそわけ食堂には、「おすそわけ」し返す仕組みも整っていました。(画像)こどもたちにもよくお手伝いをしてくれるそうで、最年少記録は5歳。小さくても接客までできる、立派な戦力です。

おすそわけ食堂の活動は、食堂だけに留まりません。ランチとディナーの間の時間には、近所の子供たちの学童として場所を開放。こどもたちは思い思いに絵を書いたり、将棋をしたり、鶏に触れたりと自由に遊んでおり、初対面の私たちにもたくさん「塩けんぴ」を気前よく「おすそわけ」してくれました。また、こどもたちを見守るのは定年した先生などのシニアたち。近所の方たちが多いようで、将棋を教えたり、会話をしたりと温かい表情で子供たちを見守っていました。まどは食堂であり、地元のコミュニティでもあるのです。



一汁七菜の染みわたる美味しさ



おすそわけし返せるシステム

「まど」という名前には、おすそわけの窓口という意味と、おすそわけの輪が循環し「円」になってほしいという願いが込められているといいます。「まど」の特徴は、誰もが自然に感謝を循環させているということ。野菜を廃棄していた農家も、美味しい食事を受け取るお客さんも、学校帰りに遊ぶ子供たちも、温かく見守るシニアも、強制された人は誰もおらず、自発的な行動が誰かの笑顔に結びついている。だがどれも、「まど」という一つのシステムがなければ生まれなかった循環です。しくみがあることで、うねりが生まれる。「まど」への訪問は、あたたかなつながりを生む贈与経済の実現性を強く感じさせてくれました。

撮影とコラム：新田樹



東京西荻窪・忘日舎 2024

私が何かを贈る手として思いついたのが、
東京西荻窪にある個人書店、忘日舎の伊藤さんの手だった。(表紙写真)

お店を閉店すると伊藤さんから連絡をいただいたのは、
昨年の暮れのことで、お母さんの介護と並行して8年間、
西荻の地で忘日舎の看板を掲げてこられた。

「写真を撮っているんですね」
閉店まであとひと月の日曜日の午後、私が伊藤さんの手を
撮影していると若い女性客のひとりが声をかけてきた。
彼女は最近西荻に越してきたばかりのようで、ここへ来るのは今日が初めてのようだった。
必要としている人に、本や言葉を届ける手として
伊藤さんの手を撮影していることを、私が話すと、
少し眩しそうな表情を浮かべている彼女に伊藤さんが言った。
「本を読むとかって今時じゃないんだよ。時間がかかるし。
だから本が売れないんだよ。だけど時間は大事だよ。すごく大事」
「それは例えば、どんな時間なんですか？」
彼女が尋ねると、伊藤さんは少し考えて
「…保健室」と口ごもりながら続けた。
「この店開いて、最初に来たお客さんと30分も話し込んだんだよ。
お店始めたのだから、皆がそういう時間を
お互いにやり取りするような場所を作りたいというのがあったんだよ」

忘日舎の閉店まであと一か月。

2.

贈与がつくる、豊かなつながり

「オクリレーション」

「贈与」の実態を調べてみました。

「贈与」がつくる、人と人の豊かなつながり＝オクリレーションに着目。
どんなモノ・コトが贈られている？具体的にどう豊かにする？どんな「贈り物」が大事？
生活者の日常における「贈与」活動を分析してみました。

調査概要

調査手法

Web定量調査
(マクロミルモニタ)

対象エリア

日本全国

調査時期

2023年10月28日-29日

調査対象者

計900ss

	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
男性	50ss	50ss	50ss	50ss	50ss	50ss	50ss
女性	50ss	50ss	50ss	50ss	50ss	50ss	50ss

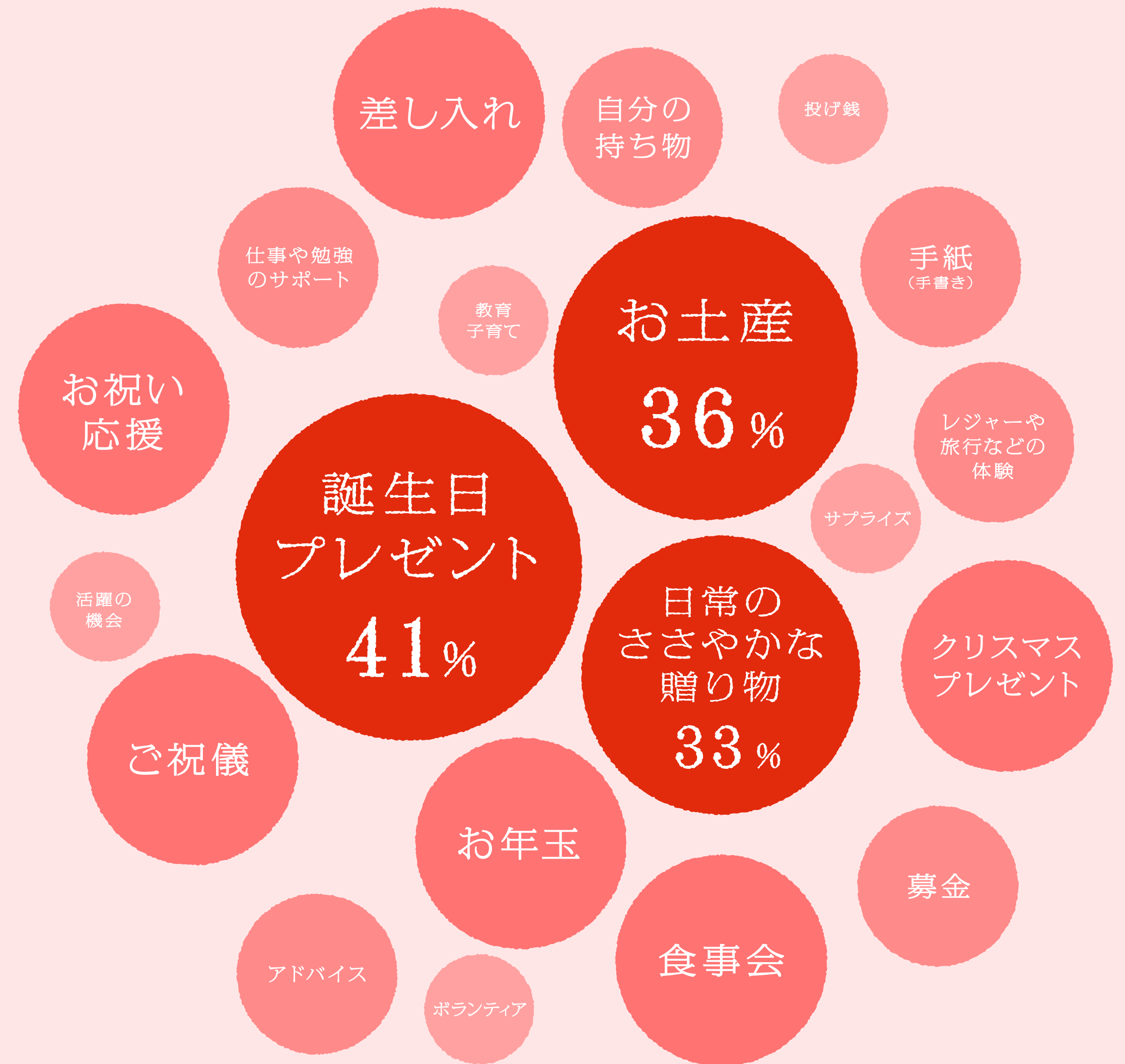
	10～70代
経営者・役員	100ss
従業員	100ss

2-1

日常生活における
オクリレーション

どんな贈り物が行われている？

1年以内におこなった贈り物を聞いたところ、「誕生日プレゼント」「お土産」「ささやかな贈り物」がTOP3でした。



出典：博報堂自主調査（2023.10）
Base：一般生活者（10-70代）| サンプル数：700s
Q. 次のうち、あなたが1年以内におこなった「おくりもの」をお選びください。（いくつでも）

モノやお金を
あげることだけが、
「贈り物」
ではないようです。

あなたが贈って/もらって嬉しかった「贈り物」は？

結婚前、両親との顔合わせ時に手料理を振る舞いました。 (32歳 男性)

結婚のお祝いのイラストを描いてとても温かい気持ちになった。 (19歳 男性)

大学に合格した時、ずっと良くしてもらっている小学校の先生がわざわざ家に来てまでお祝いしてくれた。 (19歳 女性)

子供が洗濯を手伝ってくれたり、いい子とアタマを撫でてくれることが嬉しい贈り物です。 (28歳 女性)

失敗した時に上司がかばってくれた。 (45歳 男性)

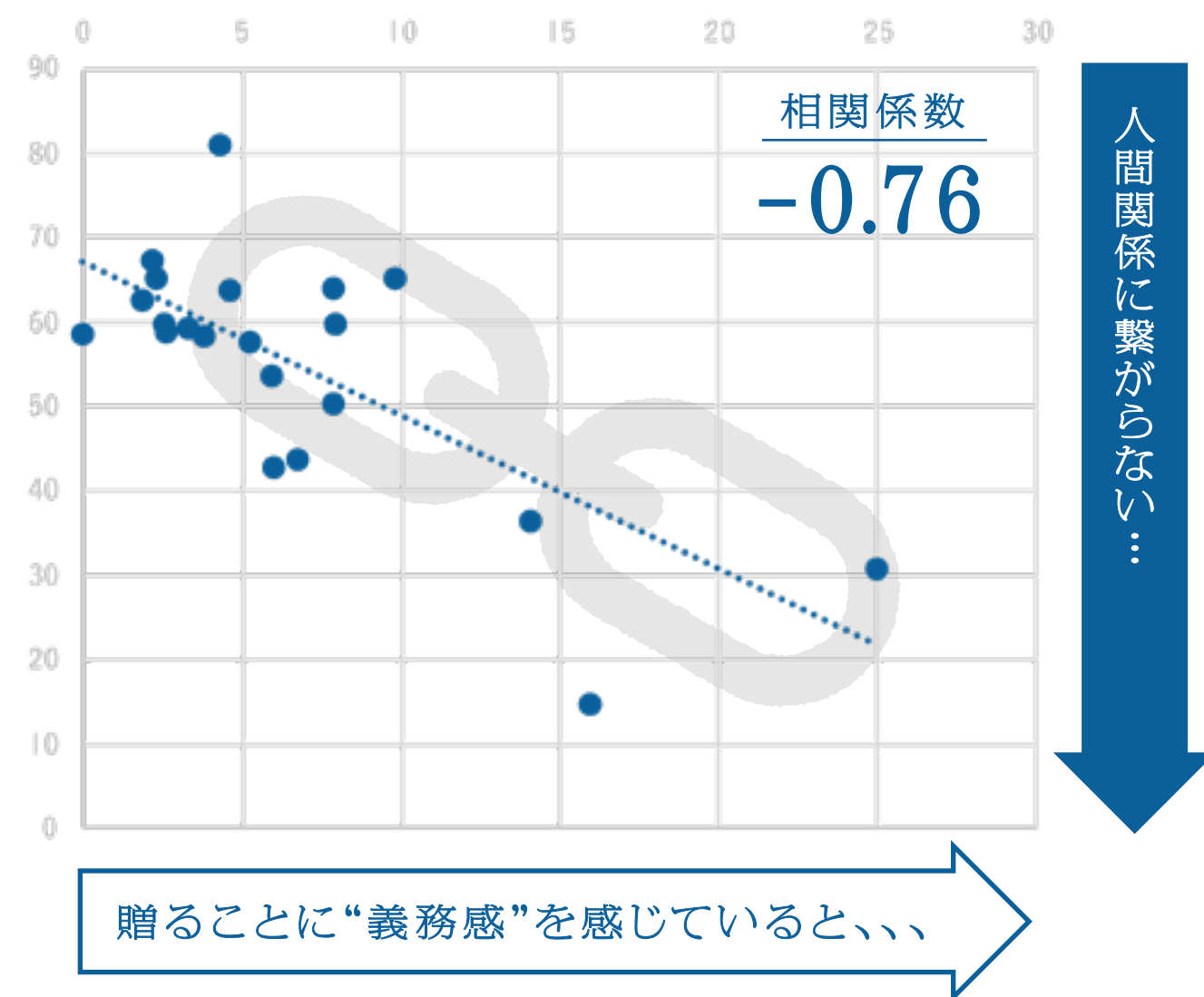
「自分のことを信頼している」旨の手紙をもらった。 (37歳 男性)

苦しい仕事が終わったときに、上司から褒めてもらって嬉しかった。 (45歳 男性)

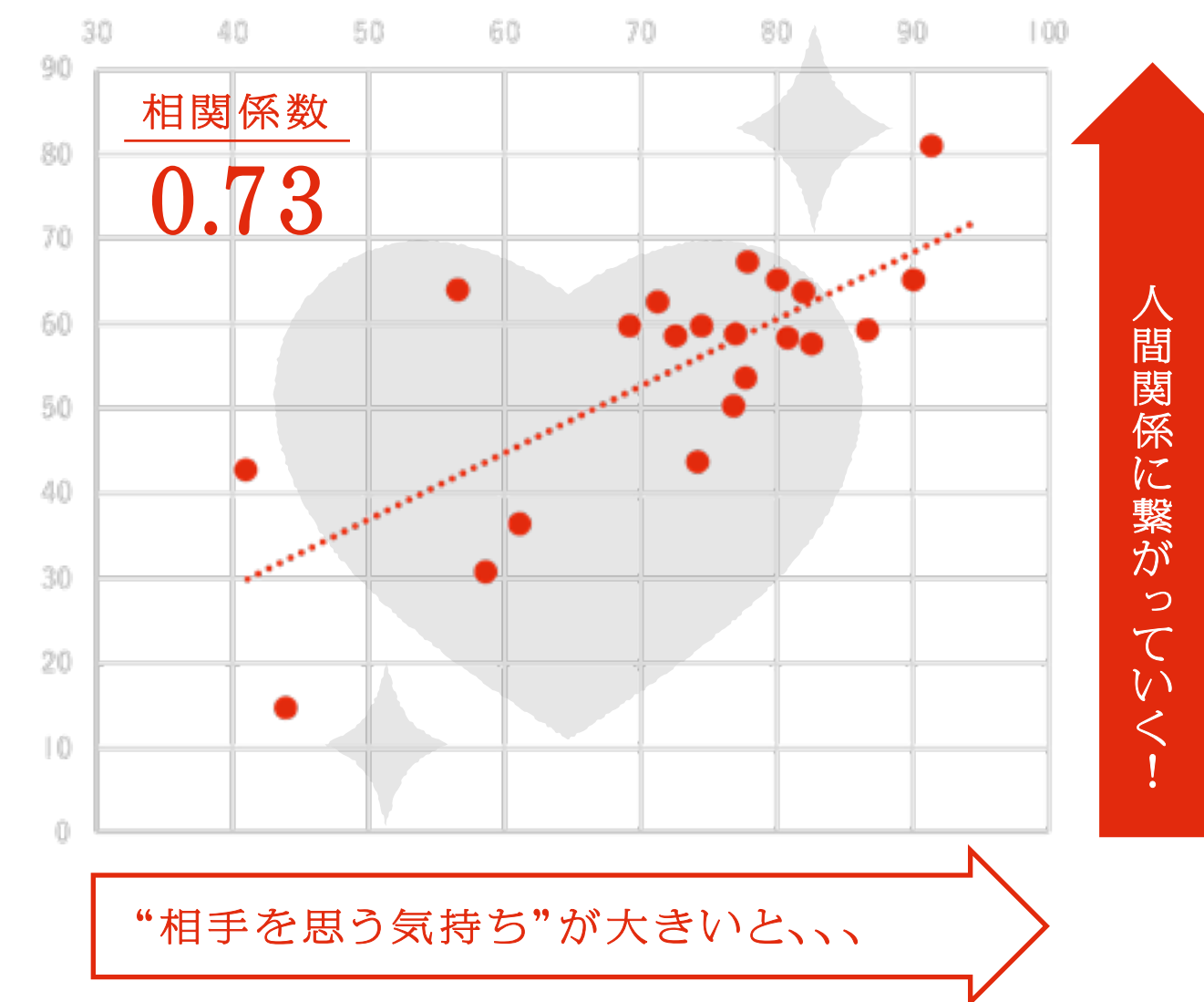
贈り物の種類によって、
関係性の変化にも
違いがありました。



贈ることに“義務感”を感じていると、
人間関係に繋がらない…



“相手を思う気持ち”が大きいと、
人間関係に繋がっていく！



「義務感」から生まれる贈り物は関係性には繋がらず、
「相手を想う気持ち」が人間関係に繋がっていく。

出典：博報堂自主調査 (2023.10)
Base：一般生活者(10-70代)
①Q.あなたが1年以内におこなった「おくりもの」について、どのような気持ちや狙いをもって行ったものですか。【贈ることに義務感を感じて】
②Q.あなたが1年以内におこなった「おくりもの」について、その行動によって、その相手との関係はどのように変化したと感じますか。【関係が良くなった+やや良くなった】
③Q.相手のことを思う気持ちと義務感、どちらの方が大きかったかで、「おくりもの」をした際のお気持ちとして、最も近いものをそれぞれお選びください。【相手のことを思う気持ちの方が大きかった+やや大きかった】

なぜ“贈り物”をするのか？

相手を喜ばせるため
(21項目平均)

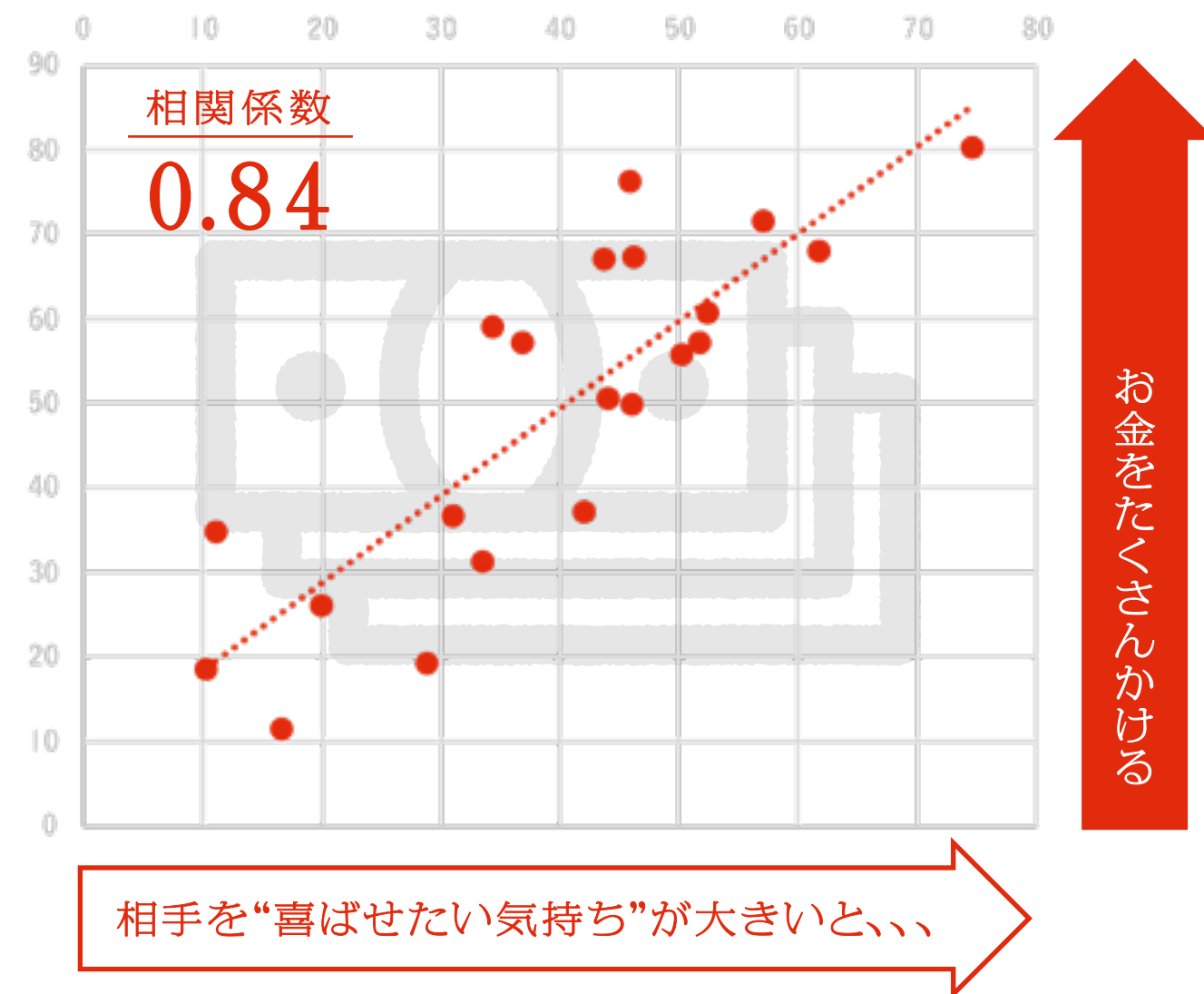
40.0%

見返りを期待して
(21項目平均)

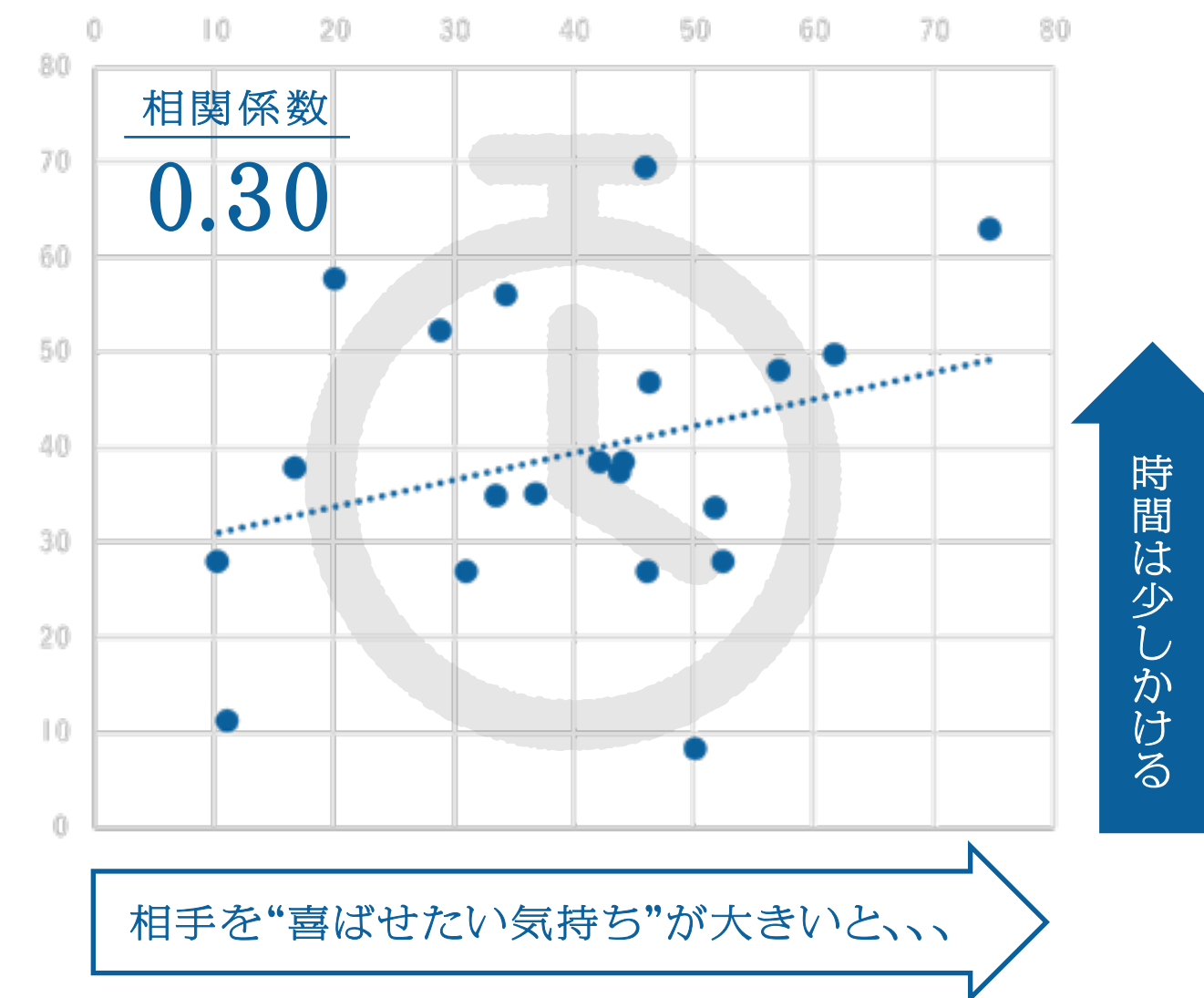
2.7%

お返しや見返りを求めることもあるが、一番は「相手のため」。
贈与では、相手を喜ばせること・相手を想うこと
そのものが目的のようです。

相手を喜ばせたい気持ちが大きいと、
たくさんの“お金”をかける



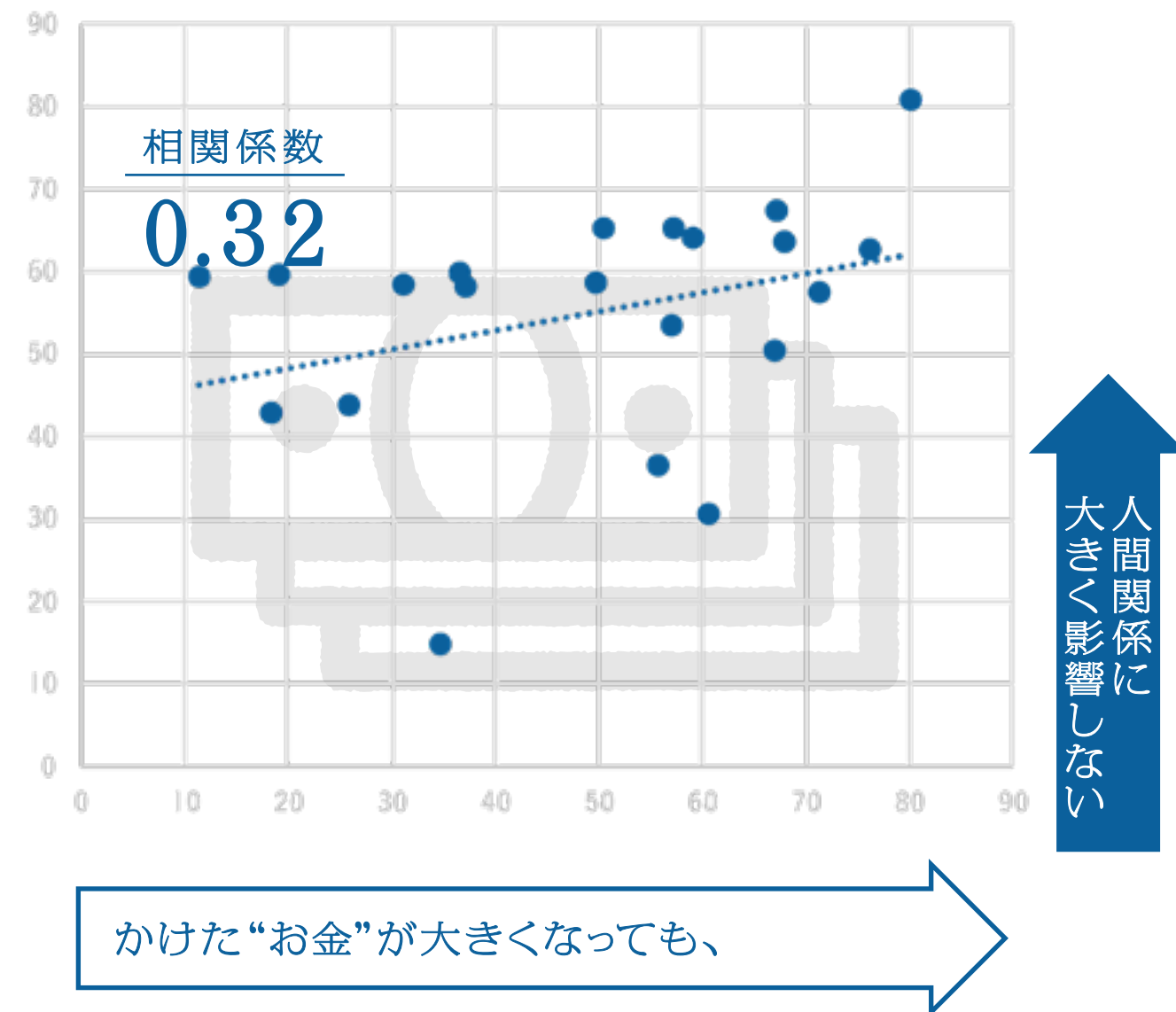
相手を喜ばせたい気持ちが大きいと、
“時間”をかける



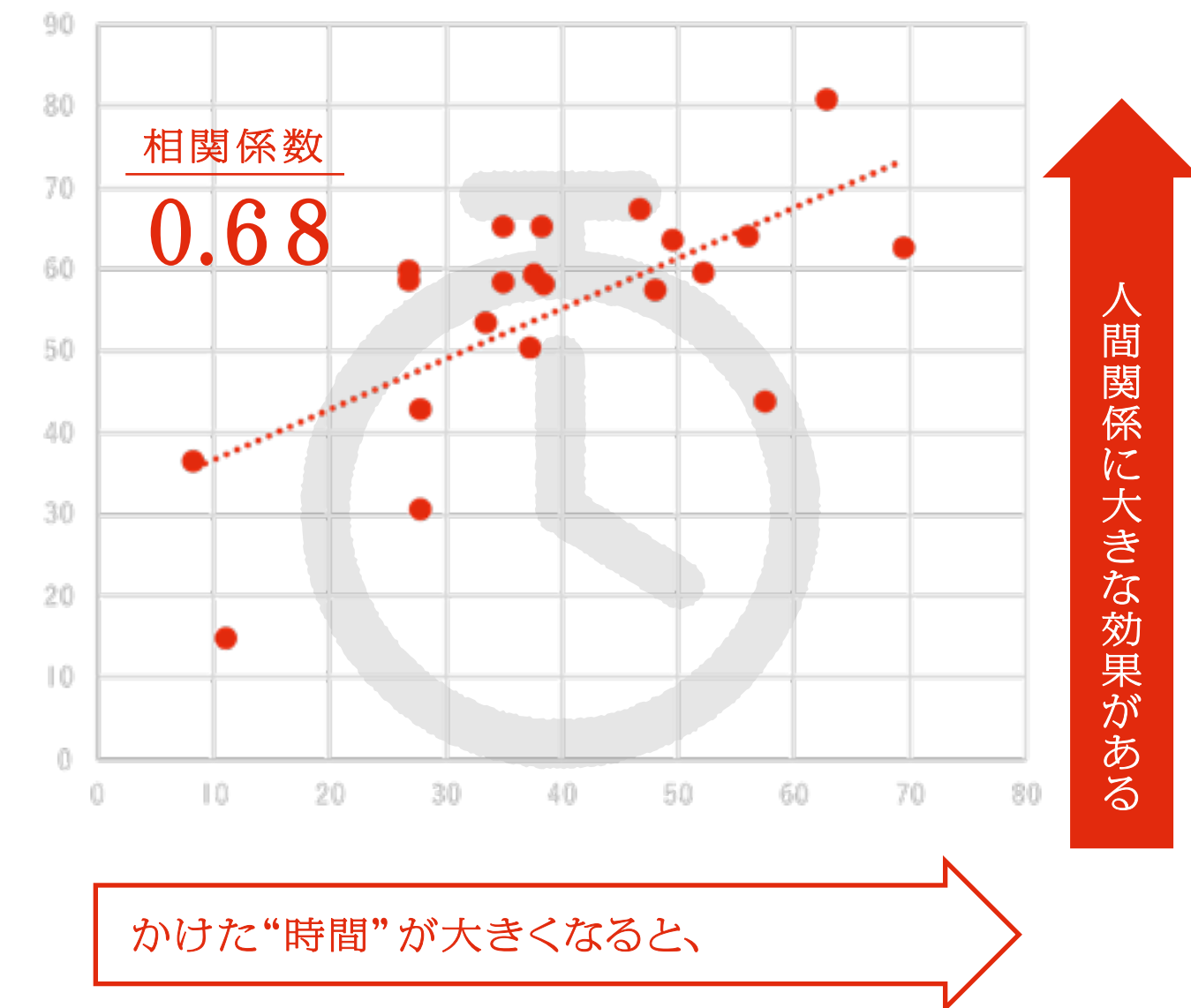
相手を喜ばせたい気持ちが大きくなると、
“時間”よりも“お金”を使いがち。

出典：博報堂自主調査（2023.10）
Base：一般生活者（10-70代）
①Q.あなたが1年以内におこなった「おくりもの」について、どのような気持ちや狙いをもって行ったものですか。【相手を喜ばせるため】
②Q.あなたが1年以内におこなった「おくりもの」について、それぞれの程度お金をかけましたか。【お金をかけた+やお金をかけた】
③Q.あなたが1年以内におこなった「おくりもの」について、どの程度の時間をかけましたか。【長い時間をかけた+や長い時間をかけた】

かけた“お金”が大きくなっても、
“人間関係”には影響しにくい



かけた“時間”が大きくなると、
“人間関係”に大きな効果がある



でも実は、人間関係に影響しているのは、
“お金”よりも“時間”。

出典：博報堂自主調査（2023.10）
Base：一般生活者（10-70代）
①Q.あなたが1年以内におこなった「おくりもの」について、その行動によって、その相手との関係はどのように変化したと感じますか。【関係が良くなった+やや良くなった】
②Q.あなたが1年以内におこなった「おくりもの」について、それぞれの程度お金をかけましたか。【お金をかけた+ややお金をかけた】
③Q.あなたが1年以内におこなった「おくりもの」について、どの程度の時間をかけましたか。【長い時間をかけた+やや長い時間をかけた】

“贈与”で重要なポイント



相手への気持ち

&



かけた時間

人間関係を深めるためには、“相手への思いやり”を持って、“お金よりも時間”を使うことが重要。

みんなの「オクリレーション」

妻からクリスマスプレゼントで好きなブランドのマフラーをもらった。(36歳 男性)

子育て中なので自分の子供からの愛情表現が一番の贈り物です。(28歳 女性)

友達が受験前だから頑張ると言う気持ちを込めてカヌレとチョコレートタルトを作りました。(28歳 女性)

最近そっけない娘が特別でもない日の学校帰りに私の好きな和菓子を買ってきてくれた。(42歳 女性)

職場の人達がサプライズで誕生日パーティーをしてくれた。(26歳 男性)

友人が海外旅行に行った際に木彫り人形のプレゼントをもらった。物よりも海外でも自分のことを考えてくれたのが嬉しかった。(32歳 女性)

子どもが、急に何でも券をくれた。普段怒ってばかりいるのに、愛してくれているんだなぁと嬉しかった。(42歳 女性)

友人が釣りで高価な魚を釣り、それをわざわざ捌いて自宅まで届けてくれたのは嬉しかったし、とても美味しかった。(55歳 男性)

普段プレゼントをしない主人が、私のためにケーキを買ってきてくれた。選びきれなかったのか、食べきれない数だったのも愛らしかった。(33歳 女性)

尊敬する大好きな会社の先輩から、1点ものでコレクションされていた腕時計をいただいた事が嬉しかったです。(35歳 男性)

等価交換を超えた「ギフト」から生まれる、人のつながりや新たな価値



夫・服部雄一郎、妻・服部麻子(ともに1976年生まれ)、2男1女の5人家族。アメリカ、南インド、京都を経て、2014年に高知県に移住。

一家の環境に配慮した「ゼロウェイスト」や「プラスチックフリー(プラフリー)」の実践的な取り組み、循環や持続可能性を意識した暮らし方がメディアで紹介され注目を集めている。ゲストハウスの運営も開始。夫婦共著に『サステナブルに暮らしたい』『サステナブルに家を建てる』(アノニマ・スタジオ)

雄一郎さん:神奈川県葉山町役場のごみ担当職員として、ゼロウェイスト政策に携わる。訳書に、『ゼロ・ウェイスト・ホーム』(アノニマ・スタジオ)『プラスチック・フリー生活』(NHK出版)、『ギフトエコノミー』(青土社)など。

麻子さん:ウェブメディアLifehuggerで『あるものでごはん』を連載中。

おすそわけ文化が根付く土地、高知

インタビューー お二人のご出身は神奈川とお聞きしましたが、高知に移住されたきっかけを教えてください。

雄一郎さん 海外生活を経験するなかで、もっと自然に近い場所で循環型の暮らしをしたいというのが夫婦の願いとしてありました。もちろん畑もやって、食料の一部自給もしていきたいと思ったのですが、土地の値段や立地を考えると都市部では難しく、地方移住を考えていく中で高知への移住を決めました。実際に移住してみて、高知はとてもオープンな県民性で、ゆずり合いをたのしむ文化も息づいており、通りすがりの人からさえモノをいただくことに驚きました。それも本当に気軽に、ただ“あげる”という雰囲気なんですよね。まったく恩着せがましくない。通りすがりの人など、見返りを求める気持ちも一切ないわけで、なんて素敵な文化だろうと驚きました。実際に移住を決めたあとにひろめ市場(高知市内にある屋台村)に行ったとき、隣の席に座っていた若い女性に「高知に来てくれてありがとうございます!」とパックの餃子をもらいました。とても高知らしいシーンだったと思いますし、感激したのをよく覚えています。



高知のあちこちで“おすそわけ”を見つけることができる



自家農園を持つ人も多い、自然の豊かな高知

売買システムに擬態するおすそわけ

インタビューー 都市部で生活していると想像することすら難しい気がします。おすそわけはやはり高知に住む人たちの人柄の良さに基づくものなのでしょうか。

麻子さん もちろん人柄もあると思いますが、仕組みや風習として根付いているという部分もあると思います。例えば無人販売所のことを高知では「良心市」と呼んでいますが、これは使う人への信頼を基にしている、“誰も見ていなくてもお金を払ってくれるあなたを信じます”という表れですよ。しかも、そこで売られている野菜や果物はびっくりするほど安価なこともあるんです。便宜上お金は受け取っているけれど、実際はほとんどおすそわけに近いと感じることもありますし、実際に自家栽培で食べきれない分を売するような、プロと家庭菜園の間くらいの方が多いようなんですね。そんな風に生産者さんの存在がとても身近なので、ラベルに書かれているお名前にも愛着が湧いてしまいます。野菜の風情やパッケージからも“この人の野菜は自分と相性がいいな”と感じることもあり、今では推しの生産者さんもいます。

雄一郎さん でも、良心市の面白さは、みんなに開かれた懐の広さにもあります。利用する人がみんな僕たちのように生産者さんとのつながりを感じているわけではなく、人によっては新鮮さを求めていたり、地産地消に価値があったり、はたまた単に安いからという理由で利用している人もいます。どんなモチベーションであれ「良心市」をありがたく思う仕組みになっているところも貴重だな。

贈与によってもたらされる、 等価性に縛られないコミュニケーション

インタビュー あらゆることがお金で換算できるのが現代の資本主義社会だと思いますが、服部さんのお話を聞いているとある種の“不等価交換”が成立しているのではと感じました。

麻子さん おすそわけはもちろん不等価交換ですが、そこでは“モノ”以上に、やりとりから生じる気持ちやストーリー、つまり“コミュニケーション”という作用が大きいわけですね。例えば私達は畑で色々な野菜を育てていますが、これまでなかなかうまく育たなかった玉ねぎが去年は豊作でした。とてもうれしくて、普段からよくしていただいている近所の方にお礼とご報告を兼ねてお渡ししようと3つ持っていったのですが、その方は生まれも育ちも高知。畑も上手で何でも育てていらっしゃるし、何でもお持ちだし、ご迷惑にならないかなという気持ちもありました。実際にお渡しすると「これはいい玉ねぎができた!」と喜んでくださったのですが、「ではお返しに」と、私たちの玉ねぎよりも遥かに立派な玉ねぎを8つも手渡されてしまい、その釣り合わなさユーモアに大笑い。これはまさに、“玉ねぎ”というモノ自体の価値が極限まで抽象化された例です。嫌味とか自慢とかではまったくなく、感謝や喜びの交換はもちろんありつつ、「せっかくできた玉ねぎをもらってしまったら悪いから」という気遣いもあったと思うし、「育て方によってまだまだ行けますよ」というユーモアもあったと思います。玉ねぎを介して私たちのストーリーが受け取られ、その方の気持ちを返していただく。モノももちろんありがたいしうれしいけれど、そこから引き出される余剰のうれしさや感謝といった部分がおすそわけの神髄なのかなと感じています。贈与はコミュニケーションであるという地点に立てば、モノ自体の交換が不等価なぶん、その“差”を“想い”が埋めているのかもしれないですね。



インタビュー 大変興味深いエピソードですね。玉ねぎの授受を通じてある種別のコミュニケーションがノンバーバルに行われているという。

雄一郎さん 高知の人は裏表がないので、必要ないおすそわけは「要らない」と断られてしまうときもあります。それも「単にモノが要らない」という物質的な側面がありつつ、「遠慮せずにやり取りできる信頼関係」みたいな部分も感じられて面白いです。そこには明文化されたルールなんてもちろんないわけで、おそらく地元の方達は経験則や親からの教えによって“なんとなく”身に付いているようなのですが、移住してきた私たちは本当に新鮮な気持ちで世界を開いてもらっているようなイメージです。こう考えると、日本は対人関係においてもリスクに対してナーバスになりすぎているのではないかと感じます。不用品を売買するようなサービスにおいても、送り手と受け手の双方がクレームを受けまいと配慮しすぎている感があり、そこにあるはずの不等価な価値や余剰を消してしまっていますよね。貨幣はモノの価値を画一的に測って交換可能にするものなので、等価交換が大前提であり、その周辺に本来あるはずの人間的な感情などが矮小化され、そうした豊かな価値が捨象されてしまう部分はありますよね。

価値に反映されない オーバーアチーブの贈与

インタビュー 日常のおすそわけ以外にも、「不等価交換」が感じられるシチュエーションは他にもありますか？

麻子さん たとえば私たちの周りでは、素晴らしい飲食店を営んでいる人が多くいます。あまりに素晴らしいお店で、価格も良心的すぎて、全然そのクオリティや労力に見合っていないと思うことが多々あります。そこにはいわゆる「オーバーアチーブ」、つまり一般的な期待を超える価値が生まれている、言ってみれば、その等価を超える部分はギフトみたいなものですね。もちろん、「値段を上げてしまうとお客さんが来てくれないのでは？」といった匙加減もあるとは思いますが、それを凌駕する「お客さんにもっと楽しんでもらえるように」という純粋な想いや創造性みたいなものは、紛れもない「ギフト」ですね。そういう意味では、形の上では正当な料金を払って飲食しているわけですが、それを超えるギフトを受け取らせてもらっているのだと思います。きっとお店に関わ

らず、いい仕事をするということは、それ自体がギフトなんですよ。そして、きっとビジネスの形でこそ表現できるようなギフトもあるんだろうなと思います。「オーバーアチーブ」には労働搾取という側面もありうるので、安易な肯定はできませんが、即物的な価格に反映されない価値というのは、ビジネスの世界でも常に重要な要素となるでしょうし…。生み出される多様な価値や、モノ自体にとどまらない要素により意識的になることで、ビジネスが生み出すものももっとダイナミックに捉えられる気がします。

お金の使い方を捉えなおすことが 贈与のはじまり

インタビュー 価値の尺度としてのお金に関しては、どのようなお考えをお持ちですか？

雄一郎さん お金のやり取りを介さずに、モノを贈与したり交換したりする「ギフトエコノミー」という考え方は、現代の貨幣経済とは一見相反して見えるかもしれませんが。日々の暮らしがお金の恩恵の上に成り立っているのは事実です。ただ、お金がほぼすべてになってしまったり、お金が肥大化しすぎてしまったりすることで、見失ってしまうものが多いとすれば、それは残念です。まずは、モノやサービスを受け取る側の意識の変革が不可欠かな。モノやサービスの対価としてのお金を、単に安いモノがいいという価値観を超えて、応援したいと思うお店や企業への投票や、自らの意思を反映する手段のように捉えると、お金の意味合いももっと豊かになりますよね。たとえば、生活必需品である歯ブラシ。以前は何のうれしさもない「仕方ない支出」でした。でも、最近は竹製の歯ブラシを使うようになって、値段は以前の歯ブラシより高いのですが、質感がうつくしくて気分よく使えるので、変な言い方ですが「うれしい出費」になった感覚があります。「好きな服を買う」のに似た「趣味の買い物」のような豊かさが加わったんですね。そんな心持ちで買い物ができることで、自分が持つお金の価値がより高まったような感覚もあります。そんな買い物をさせてくれるお店や商品の存在ありがたいですね。このように、お金というものは単なるモノやサービスの対価にとどまらず、使い方や意識の向け方で大きく意味を変える媒体のようにも思えてきます。社会の中で3.5%の人が変わると、目に見えた変化が現れるという話があります。お金が肥大化し過ぎてしまう問題も、意識が少しずつでも変わっていくことで、結果として大きな変革へと繋がっていきやすいですね。

撮影とコラム：新田樹



ユジノサハリンスク（旧豊原）・サハリン韓人老人会 2012

東山の水ようかん、柳津のあわまんじゅう、親戚が訪ねてきたときや誰かへのお礼にと、車の運転が好きな私の母は、迷うことなく西へ東へと車を走らせた。深い意味などわからずとも、助手席にもぐりこめば、それはもう立派なドライブだった。子どもの頃からなんとなく感じていたワクワクを、ある時、母は空中からサッとつかむようにして言葉にした。「贈るほうだって楽しいじゃない」ひみつがとけた気がした。

ユジノサハリンスク駅の裏手にあるサハリン韓人老人会の集会所では、隔週の土曜日に集まりがある。朝早くからペチカが焚かれ、10時頃から皆が集まってくると、カラオケ大会が始まる。ときおり日本の歌が流れてくるから油断がならない。いつマイクが回ってくるかわからないからだ。歌うことが苦手な私は、カメラの陰に隠れるようにして時をやり過ごす。そんななか大きな盛り上がりを見せるのは、大川栄策氏の「さざんかの宿」だ、決まって皆で大合唱になる。

たとうまくなくても、こうした時に歌ったり踊ったりできたら良いななどいつも思う。ふとした瞬間に現れる沈黙を埋めたり、相手の胸の内から出てきた言葉を補ったり、目の前の人に席を譲ったり、人とかがわることはそうしたことの積み重ねだと思う。でもそうした時にうまく身体が動かない。運動神経というか瞬発力のようなものが私には足りないななどいつも思う。

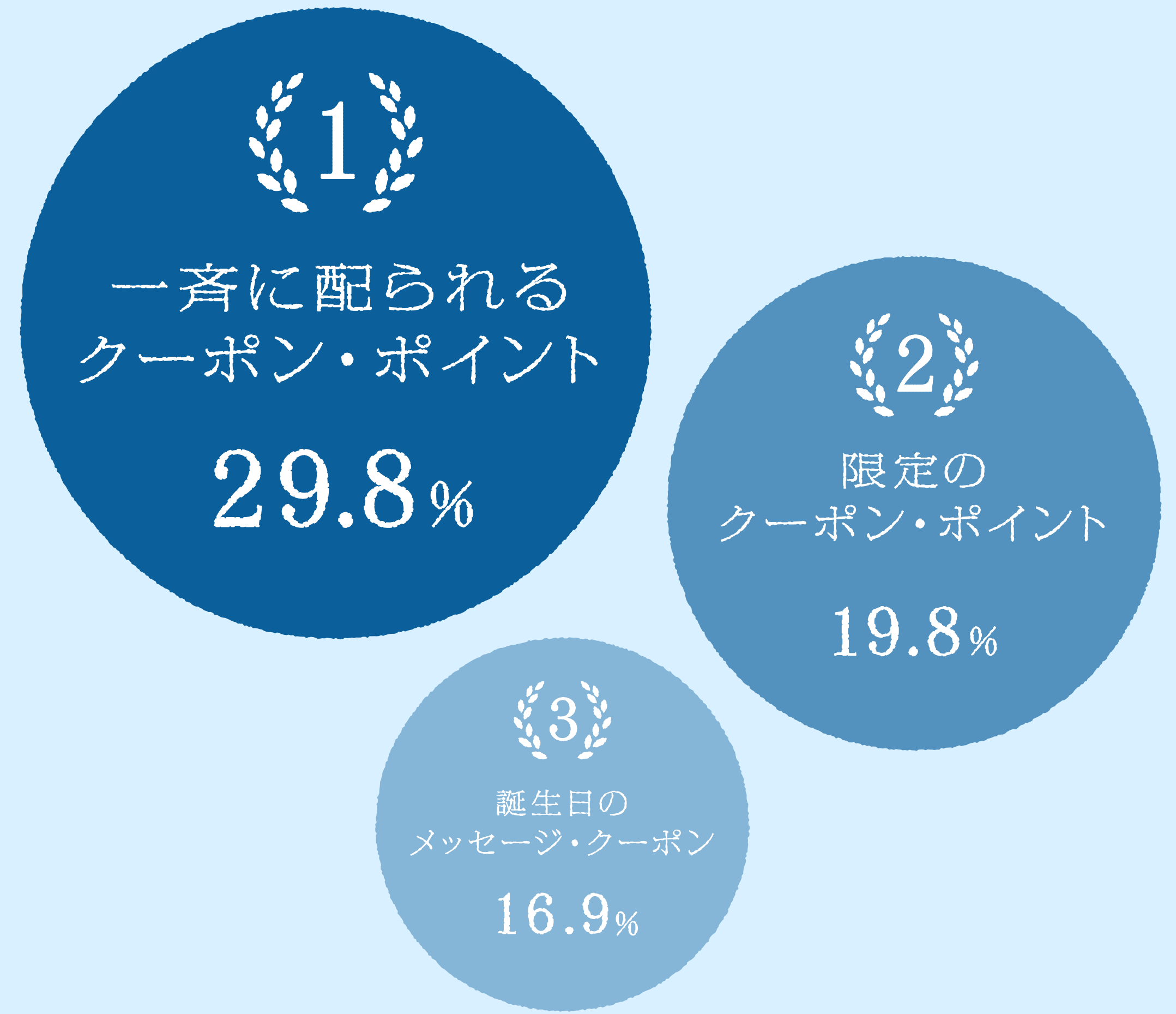
時を巻き戻すことはできないから、私は何度も書き直しができる手紙を書いたり、贈り物をしたりする。そんな時、母が言った言葉がきこえてくるような気がする。「贈るほうだって楽しいじゃない」

2-2

ブランドと生活者の間の
オクリレーション

企業やお店からもらった「贈り物」

ブランドから
生活者への贈り物は
クーポン・ポイント中心。



出典：博報堂自主調査（2023.10）

①Base：一般層 | サンプル数：700s | Q.最近あなたが、企業やお店から受け取った「おくりもの」としてあてはまるものをお選びください。（MA）

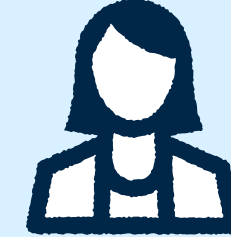
「自分のため」と感じる
サービスや声掛けこそ
愛情・つながりを
生み出しているようです。

企業やお店からもらって嬉しかった・愛着が増した「贈り物」

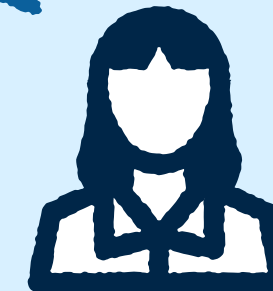
行きつけのケーキ屋さんのお馴染みの店員さんが今日は「○○ちゃんのお誕生日ですね。」と、一言かけてくれる。嬉しいです。(71歳 男性)



美容系のサロンで予めどの様に時を過ごしたいか聞かれたこと。(56歳 女性)



商品について分からない事があった時、店員さんが親切に接客してくれたこと。(35歳 女性)

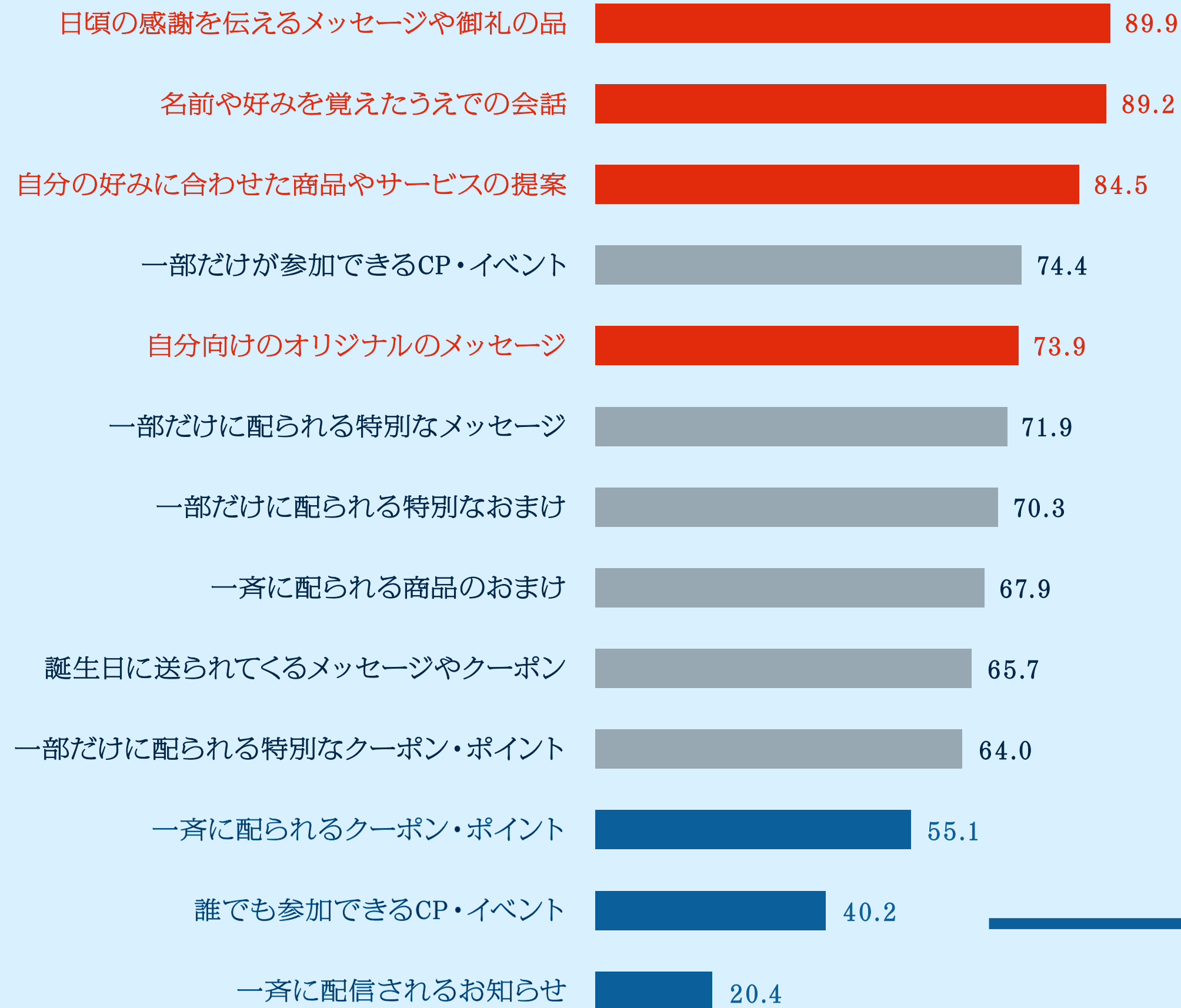


旅先で何回か訪れたことのある飲み屋さんで、顔を覚えられて、「毎年何回か来てくれますね」ということで料理をサービスしてもらった。(43歳 男性)



企業やお店からの贈り物による「つながり」の変化

(強くなる+やや強くなる)



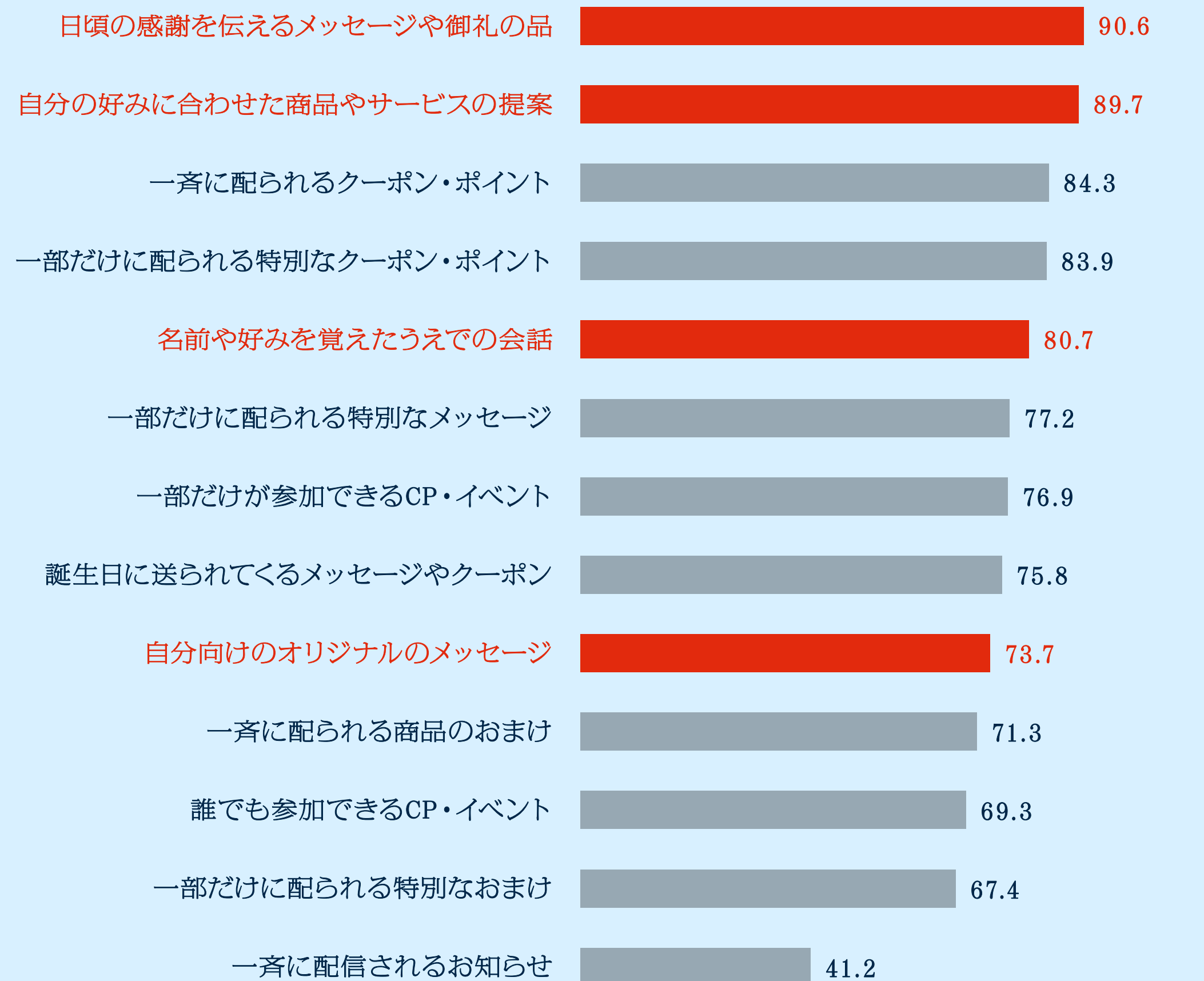
(単位：%)

調査データから見ても

“消費者”としてではなく
“わたし個人”に向けて
贈られたものほど
つながりはより密に

企業やお店からの贈り物による「利用・購入意向」の変化

(利用・購入してみたいと思う+やや利用・購入してみたいと思う)



(単位：%)

出典：博報堂自主調査(2023.10)

①Base：一般層・受け取り経験あり|サンプル数：30~212人|Q.あなたは企業やお店からこれらの「おくりもの」を受け取ったことよってどの程度その企業やお店を今後も利用してみたい・購入してみたいと思いますか。【利用・購入してみたいと思う+やや利用・購入してみたいと思う】

さらに

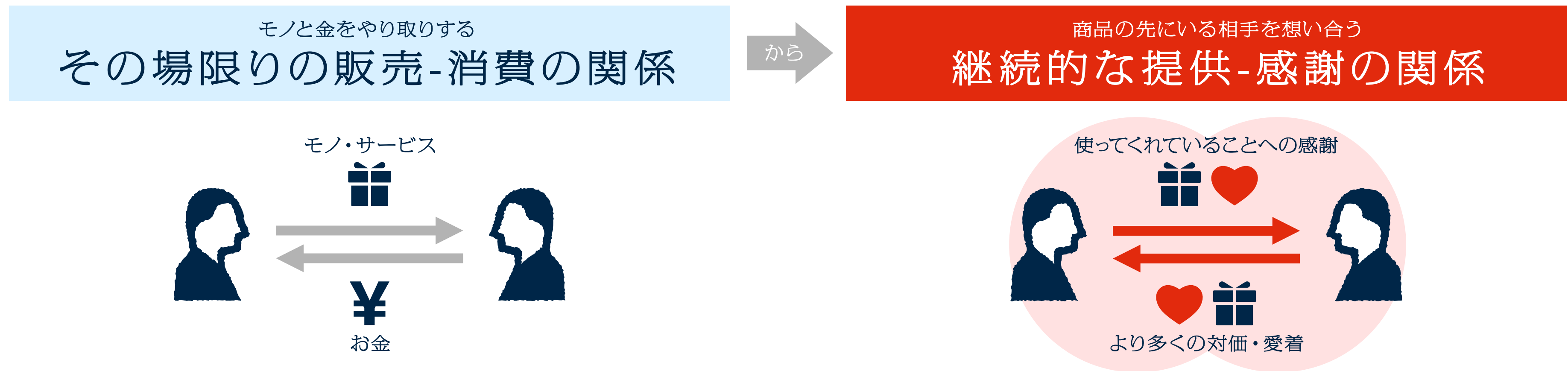
“わたし個人”への
贈り物は購入意向の
向上にも寄与。



リターン見込みの薄い投資
に一見感じられる贈り物も、
ビジネス的な還元が期待
できることがわかりました。

「ブランドと生活者」のつながりに、「オクリレーション」を取り入れると…

いいことをしてもらった・お返しがしたい、という健全な負債感を引き出し
好意度やLTVを向上させる、継続的な提供-感謝の関係性へ



関係性	モノと金の交換・即時的	商品/サービスを通じた「思い」のやり取り・継続的
生活者の捉え方	消費者・顧客	“わたし”個人
刺激する心情	いい物を手に入れたい、お得に買いたい	いいことをしてもらった、お返しがしたい
贈るもの	クーポンやポイント	メッセージやお礼、提案
ビジネス指標	短期的な売上・利益率	ブランド好意度・LTV

人の受贈者的な人格を引き出す「感謝」起点のビジネスのあり方



影山 知明

1973年西国分寺生まれ。東京大学法学部卒業後、マッキンゼー&カンパニーを経て、ベンチャーキャピタルの創業に参画。その後、株式会社フェスティナレンテとして独立。

2008年、西国分寺の生家の地に多世代型シェアハウスの「マージュ西国分寺」を開設。その一階に「クルミドコーヒー」をオープンさせた。2017年には2店舗目となる「胡桃堂喫茶店」を開業。出版業や書店業、哲学カフェ、地域通貨、まちの寮などにも取り組む。本づくり協会理事。著書に『ゆっくり、いそげ〜カフェからはじめる人を手段化しない経済』（大和書房）『続・ゆっくり、いそげ』（クルミド出版）。

クルミドコーヒー設立背景、 目指すのは「まちの保健室」

元々、喫茶店をどうしてもやりたかったわけではなくて。僕は家主で、テナントに入ってもらってカフェにするのはどうかなと思っていたときに、周りから「自分でやってみたら？」と背中を押されたのがきっかけです。

流されるままにクルミドコーヒーをオープンしましたが、やってみたら本当に面白くて、天職だと感じるようになりました。

お店を開いてみると、お客様の中に傷ついた人、疲れた人をよく見かけられるようになりました。今の世の中はうまく自分を肯定できない人が多くて、特に仕事をしていると常に自分が試されている気持ちになる。ならば自分たちは、「あなたはあなたのままでいい」と弱さも含めて受け止められる存在になりたいと思いました。学校には病気になる前の「なんとなく具合が悪い」状態で相談できる保健室がありましたよね。

病気を治す場ではなくて、健やかでいられるための場。カフェは歴史的にも、人が自由に集まって語り合うような役目があると思っています。目指すのは、「まちの保健室」のようなカフェです。

とはいえ、そのために何かを逆算して行動するということはありません。カフェは、来てくださったお客様が元気になって帰ってくださることが全て。目の前の一人一人を、ただ純粋に大切に。そうして共通の経験を重ねていくと、お互いの一部が相手で出来ているような深い関係、カフェの店員とお客様とを「私たち」と呼べるような関係が生まれてきます。僕はこういう関係を、無数に生み出すことが大切だと思っています。

お客様の「受贈者的な人格」を 引き出す

人はいいものを受け取ると、「いいものを受け取っちゃったな、もっと多くのもので返したいな」と思う「受贈者的な人格」を秘めていると思っています。これが、出来るだけ多くの得を得ようとする「消費者的な人格」とは真逆の性質です。

人は色々な側面を持っていて、その場でどんな人格が発現するかは環境によって決まります。だから問題になるのは、お店がお客様に眠るどちらの人格のスイッチを押すかということ。うちはポイントカードやポスティングという施策をやりませんが、それはともすればお客様の「消費者的な人格」を引き出してしまおうとを感じるからです。

逆に受贈者的な人格を引き出せているのではと感じるのが、国分寺の地域通貨「ぶんじ」です。「ぶんじ」は紙の地域通貨で、使う際にはメッセージを書くことが決まりです。すごく小さな一言メッセージですが、全部たまると結構な量になり、記念にとって置く人もいますね。僕は、このメッセージの主が誰だかはっきりとは特定できないのもポイントだと思っています。自分の住んでいる街に、色々な「感謝」が飛び交っていることを感じられる。それは、共同体に対する安心感につながると思うのです。



国分寺地域通貨「ぶんじ」。アナログ仕様で裏にはメッセージがぎっしり。

成果だけが目的の仕事は、 人間をただの手段に変えてしまう

以前VCで働き、売り上げや計画の達成を管理する立場にいた時、そのやり方で引き出される能力もある一方で、人間がどんどん手段化していき、生きづらさが生まれていると感じていました。お金や計画達成のために仕事をしていくほど、仕事の質が落ちることさえある。お金のためには、人間は本当の意味で頑張きれないからです。でも目の前の人に喜んでもらいたいと思ったら、その人のためにいいものを出したいと思えるでしょう。この気持ちが仕事を良くするし、結果的にお客さんも、なんらかの形で返してくれる。

売上や計画の達成を目指す営利企業のように、生み出したい成果を最初に決めて最短で達成しようとするやり方は、一人一人との関係性を手段に変えてしまいます。それはソーシャルビジネスや社会起業家でも同じ。お金のためではなく社会のためだったとしても、その成果だけが目的に置かれる限り、生きづらさは生まれてしまうと考えています。



「感謝」が起点となり、 「贈与」という行為が立ち上がる

「贈与経済」や「ギフトエコノミー」という言葉は、時に「物々交換」「相互扶助」という文脈で語られます。金銭授受を媒介としない関係性として捉える見方です。一方で、僕がしてきたのは、あくまで「市場経済」の中での活動です。近所にチェーンのカフェがたくさんあるマーケットの中で、お客様の自由な選択として、我々のカフェを選んでもらうことが前提です。その中で、僕らは結果として、創業以来年平均10%の成長を実現してきました。「市場経済」のシステムの中でも、贈る、受け取る、お返しするという循環の中で、持続的な経済成長も実現してきました。社名の由来にもなっている「ゆっくり、いそげ」という考え方は、矛盾せず両立できる考え方であることを、どれだけ多くの方々と共有できるかが大事かなと思っています。

「贈与」には、多くの場合それとセットで「感謝」が伴います。僕としては「贈与経済」よりも「感謝経済」の方がしっくりきます。「贈与」という言葉には、ともすると押し付けになりますし、何を贈与したらいいかが分からず動き出せない人もいます。それに対し「感謝」はこの瞬間からできます。相手を想うことは、誰でも、いつからでも、どこからでも始められる。だからこそ、その「感謝」が「贈与」を引き出せるという順番かなど。

「贈与」という行動は、贈る行為自体を目的とすると、前者に陥る危険性が伴う。むしろ「感謝」という想いや動機を起点とすれば、自然と後者が立ち上がってくると思います。

近代経済250年の歴史を変える 「プロセスパラダイム」へのシフト

今年（2023年）は、アダム・スミス生誕300年です。彼の『国富論』（1776年刊行）が近代経済の始まりとするならば、いまの社会はおおよそ250年にわたり、「利己心」に基づく「ホモ・エコノミクス」的な人間の活動を前提に、成長を遂げてきました。

これからの社会・経済には、成果を先に定義してそこから逆算するやり方＝「リザルトパラダイム」よりも、その過程に注力するやり方＝「プロセスパラダイム」が重要です。

一方で、売上や利益を向上させるという利己的な成長目標を設定し、株主をはじめとした各ステークホルダーに約束、達成をし続ける「リザルトパラダイム」的な成長の仕方しか知らない今のこの社会構造の中で、いきなりビジネスを「利他」や成果ではなく過程を重視するような行動へ転換するのは実質的には不可能だとも考えます。

システムはすぐには変えられない、 でもシチュエーションは変えられる

ただ僕は、全体の「構造・システム」を変えるのは無理でも、「状況・シチュエーション」はつくれると思っています。企業は変えられなくても、「チーム」なら変えることはできる。「日本」を変えるのは難しいけれど、「地域」ならきっと変えられる。

本業は本業としてやりながら、試しに周縁部の仕事や部署で、利他的な企業活動を、カルチャーも評価基準も変えたいうで試してみる。今はまだ、利潤最大化が当たり前で、まずやってみようと思える経営者は少ないかもしれませんが、数値的な結果もついてくれば、本業をも変えていくことになるかもしれません。

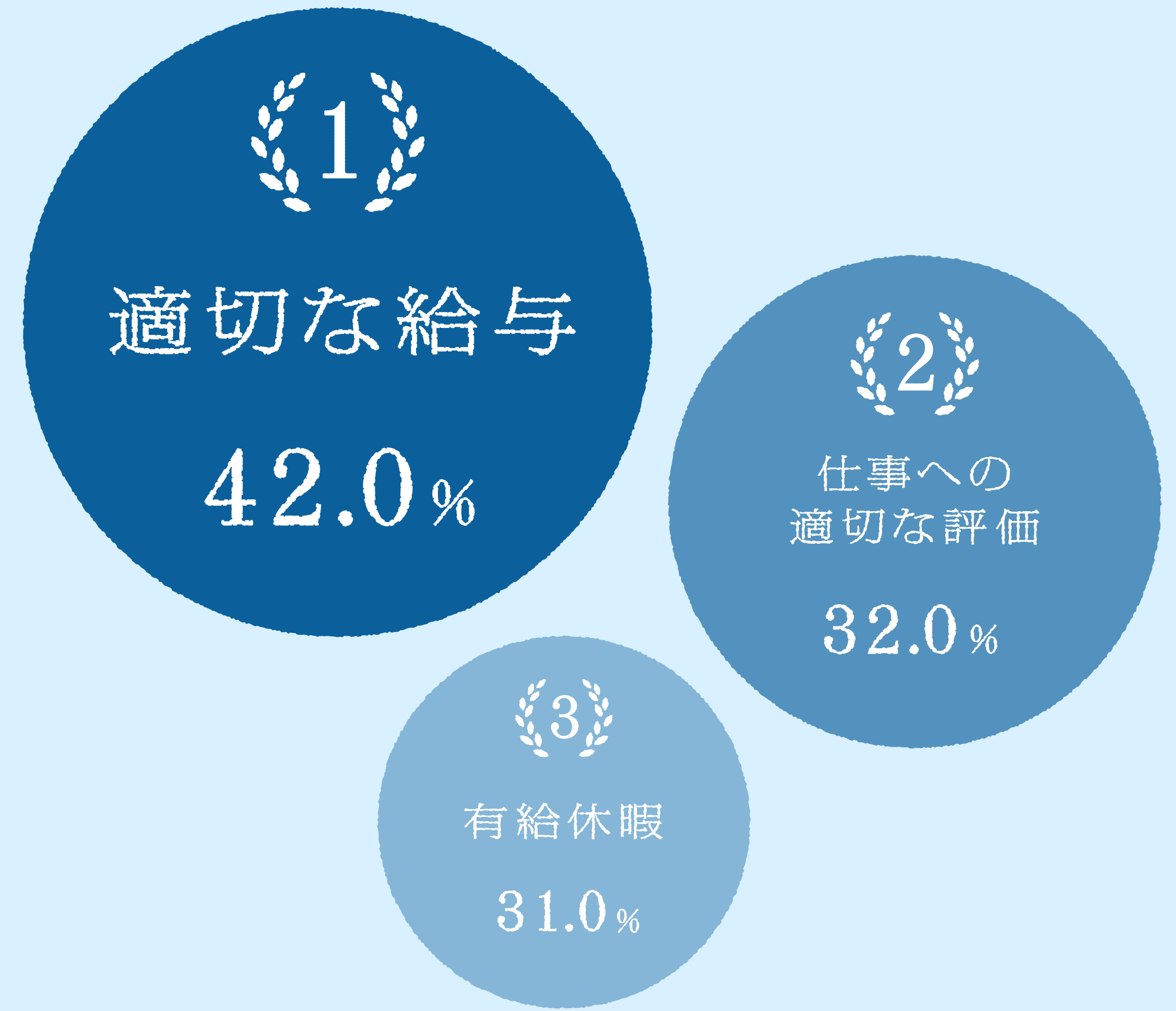
いまの社会や企業はより大きなシステムを動かす方向に向かいがちですが、ローカル単位でのシステムデザインが、これからはきっと大事になっていきます。「構造は変えられないが、状況は変えられる。」これまでのシステムの影響をあまり受けていない若い人・企業や自分の回りのローカルを中心に小さな「外れ値」をつくり、「状況」を積み重ねていくことが、「プロセスパラダイム」への転換の一歩だと思います。

2-2

企業と従業員の間
の
オクリレーション

従業員に対して力を入れている制度・仕組み

企業から従業員に提供される
給与や有給休暇も、
ある種の「贈与」とも
捉えられるのではないのでしょうか。



上司や部下からの贈り物では
「自分のため」と感じる
サービスや声掛けが
組織内の良好なつながりを
生み出しているようです。

「働いていてよかった」と感じたエピソード

新卒から入って、社会人らしさを教えてもらった。(24歳 男性)



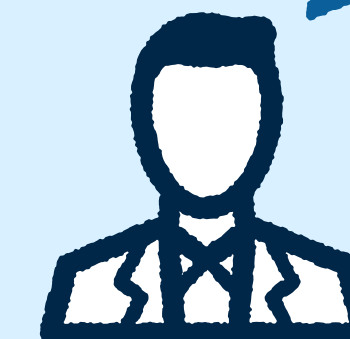
困ったことがあった時に上司はもちろん、後輩も気にかけて声をかけてくれたことがとても嬉しくてありがたいと思った。(34歳 女性)



課長から長い間この部署でがんばってくれてありがとうと言われたこと。(32歳 女性)



自分が一番詳しい分野で活躍でき、上司に正当に評価してもらった。(52歳 男性)



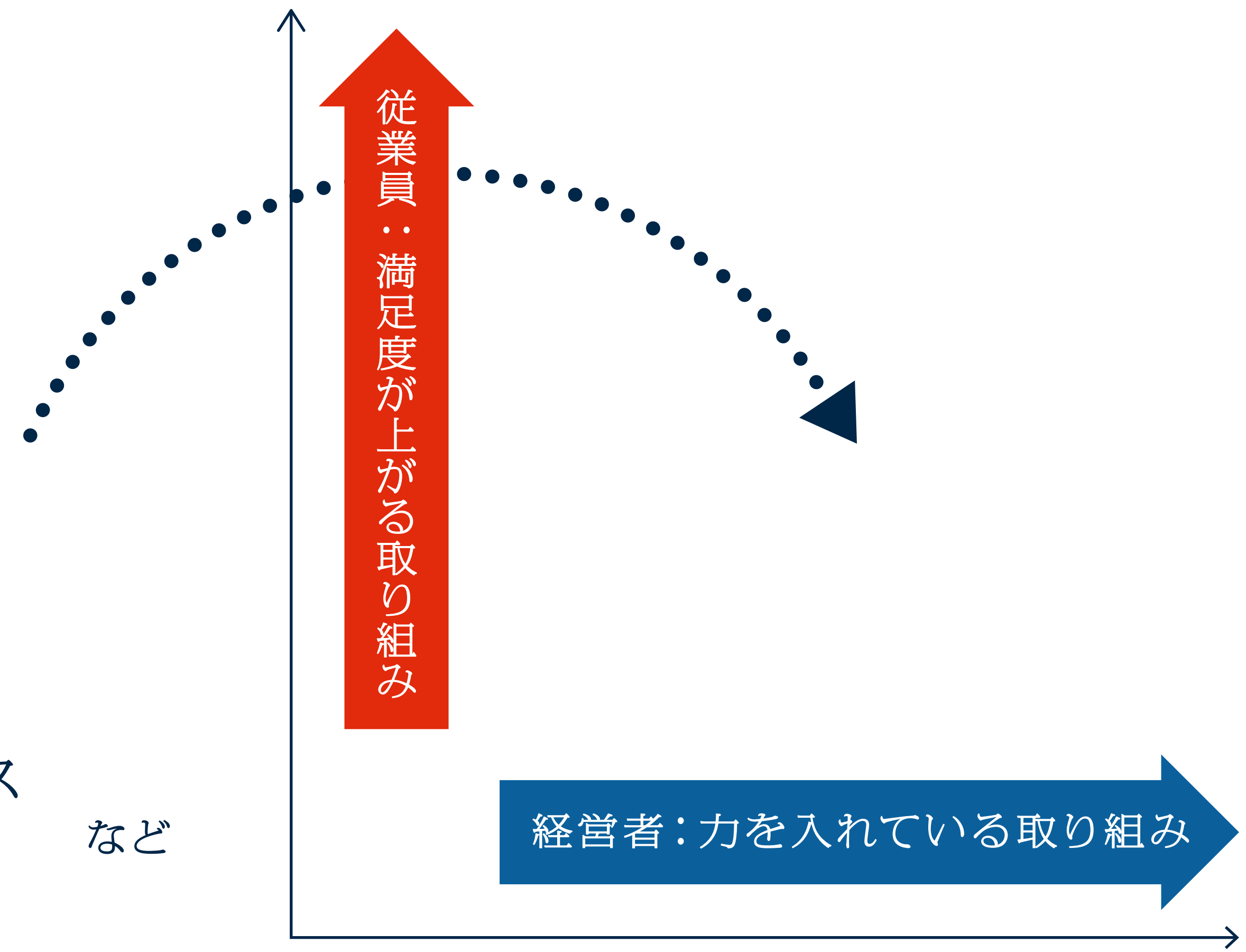


適切な給与

有給休暇

快適なオフィス

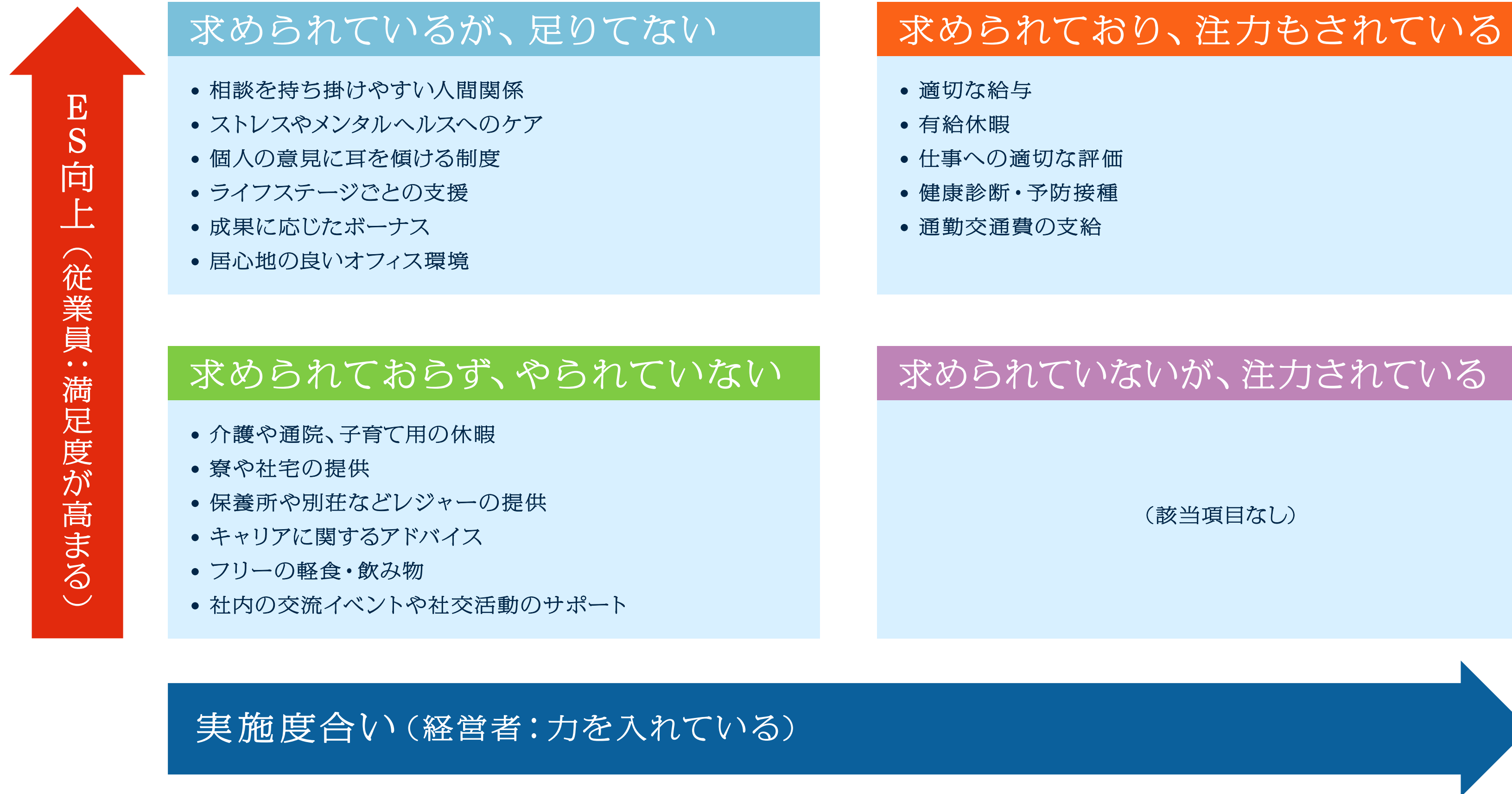
など



従業員・満足度が上がる取り組み

経営者：力を入れている取り組み

企業の取り組みを、従業員と経営者の評価でマッピング



ES (従業員満足度) 向上・実施度の評価で4つに分類

出典: 博報堂自主調査 (2023.10)

①Base: 一般従業員 | サンプル数: 100s | Q.あなたが「企業への好意や働くことの満足度が上がる制度・仕組み」をすべてお選びください。(MA)

②Base: 経営者 | サンプル数: 100s | Q.あなたが従業員に対して力を入れている制度・仕組みについて、それぞれあてはまるものをすべてお選びください。(MA)

ES向上（従業員・満足度が高まる）

求められているが、足りてない

- 相談を持ち掛けやすい人間関係
- ストレスやメンタルヘルスへのケア
- 個人の意見に耳を傾ける制度
- ライフステージごとの支援
- 成果に応じたボーナス
- 居心地の良いオフィス環境

求められており、注力もされている

- 適切な給与
- 有給休暇
- 仕事への適切な評価
- 健康診断・予防接種
- 通勤交通費の支給

求められておらず、やられていない

- 介護や通院、子育て用の休暇
- 寮や社宅の提供
- 保養所や別荘などレジャーの提供
- キャリアに関するアドバイス
- フリーの軽食・飲み物
- 社内の交流イベントや社交活動のサポート

求められていないが、注力されている

（該当項目なし）

実施度合い（経営者：力を入れている）

中でも“**正当な対価**”と“**基本的な福利厚生**”は働く上での「あたり前」として既に求め、与えられている

出典：博報堂自主調査（2023.10）
①Base：一般従業員 | サンプル数：100s | Q.あなたが「企業への好意や働くことの満足度が上がる制度・仕組み」をすべてお選びください。（MA）
②Base：経営者 | サンプル数：100s | Q.あなたが従業員に対して力を入れている制度・仕組みについて、それぞれあてはまるものをすべてお選びください。（MA）

ES向上（従業員・満足度が高まる）

求められているが、足りてない

- 相談を持ち掛けやすい人間関係
- ストレスやメンタルヘルスへのケア
- 個人の意見に耳を傾ける制度
- ライフステージごとの支援
- 成果に応じたボーナス
- 居心地の良いオフィス環境

求められており、注力もされている

- 適切な給与
- 有給休暇
- 仕事への適切な評価
- 健康診断・予防接種
- 通勤交通費の支給

求められておらず、やられていない

- 介護や通院、子育て用の休暇
- 寮や社宅の提供
- 保養所や別荘などレジャーの提供
- キャリアに関するアドバイス
- フリーの軽食・飲み物
- 社内の交流イベントや社交活動のサポート

求められていないが、注力されている

（該当項目なし）

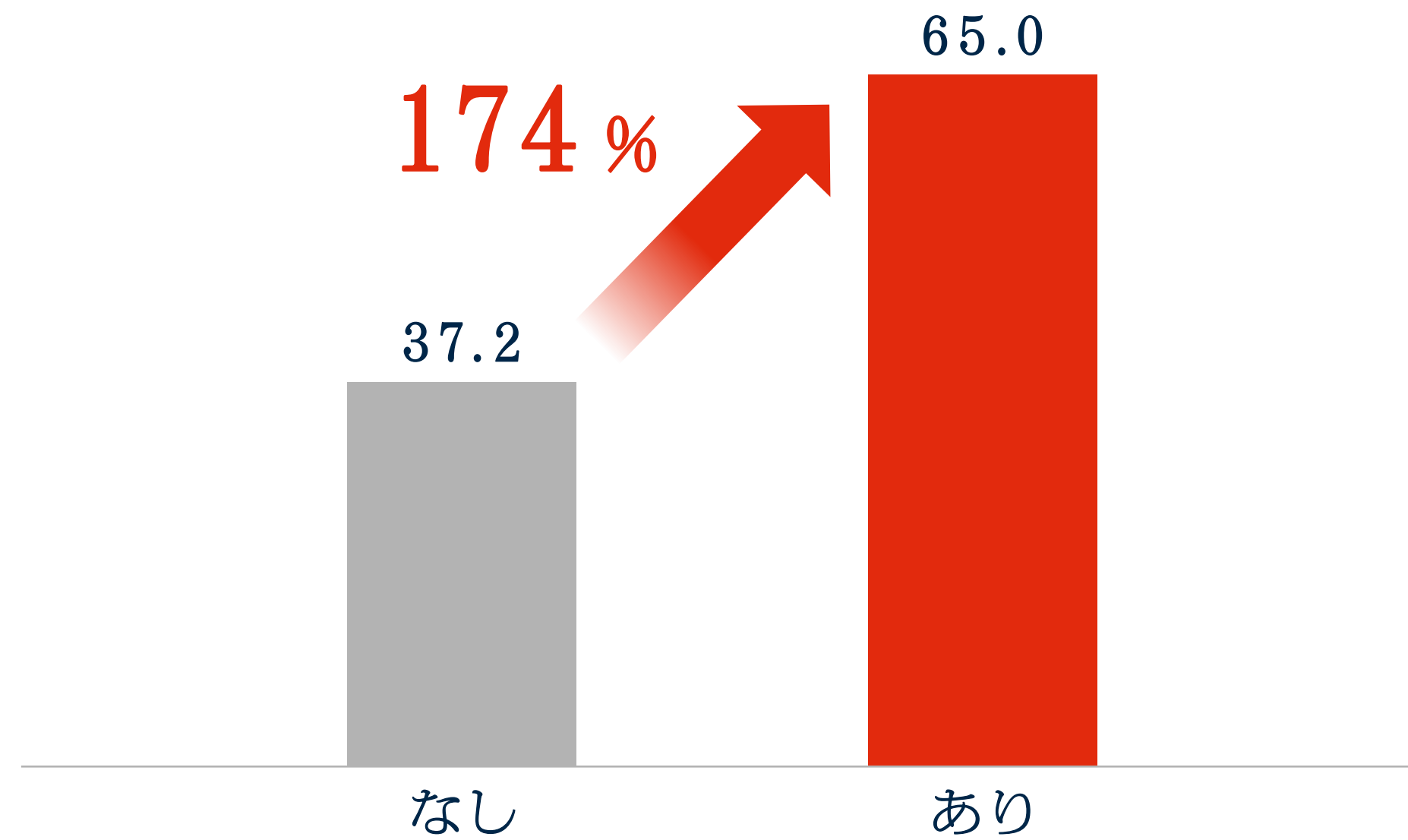
実施度合い（経営者：力を入れている）

一方、従業員目線で不足していて経営者が注力すべきは、
よりよく働ける環境づくりと個人の尊重への努力

出典：博報堂自主調査（2023.10）
①Base：一般従業員 | サンプル数：100s | Q.あなたが「企業への好意や働くことの満足度が上がる制度・仕組み」をすべてお選びください。（MA）
②Base：経営者 | サンプル数：100s | Q.あなたが従業員に対して力を入れている制度・仕組みについて、それぞれあてはまるものをすべてお選びください。（MA）

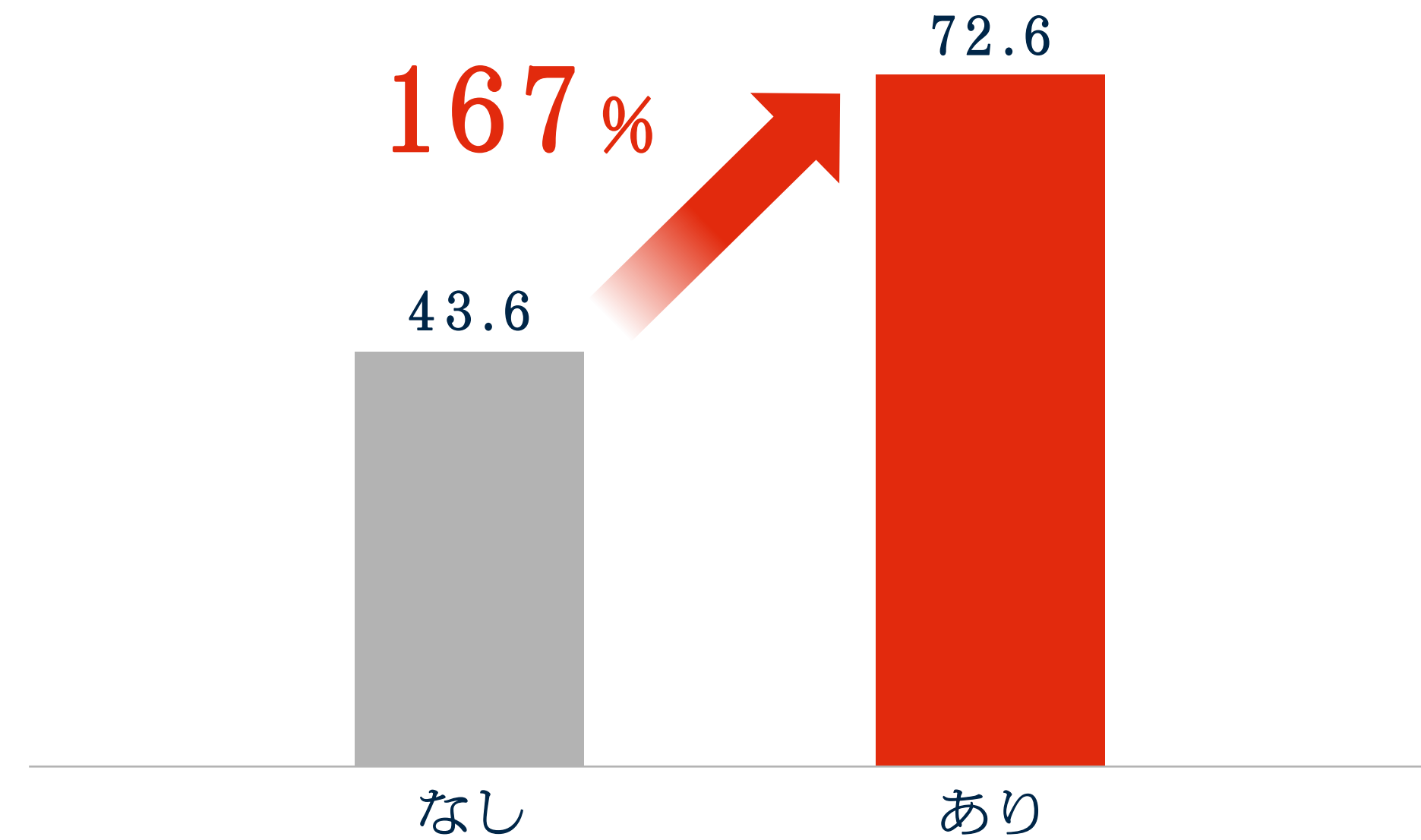
勤務先への満足度

「いい環境+個人尊重」いずれもなし vs いずれかあり



継続的な勤続意向

「いい環境+個人尊重」いずれもなし vs いずれかあり



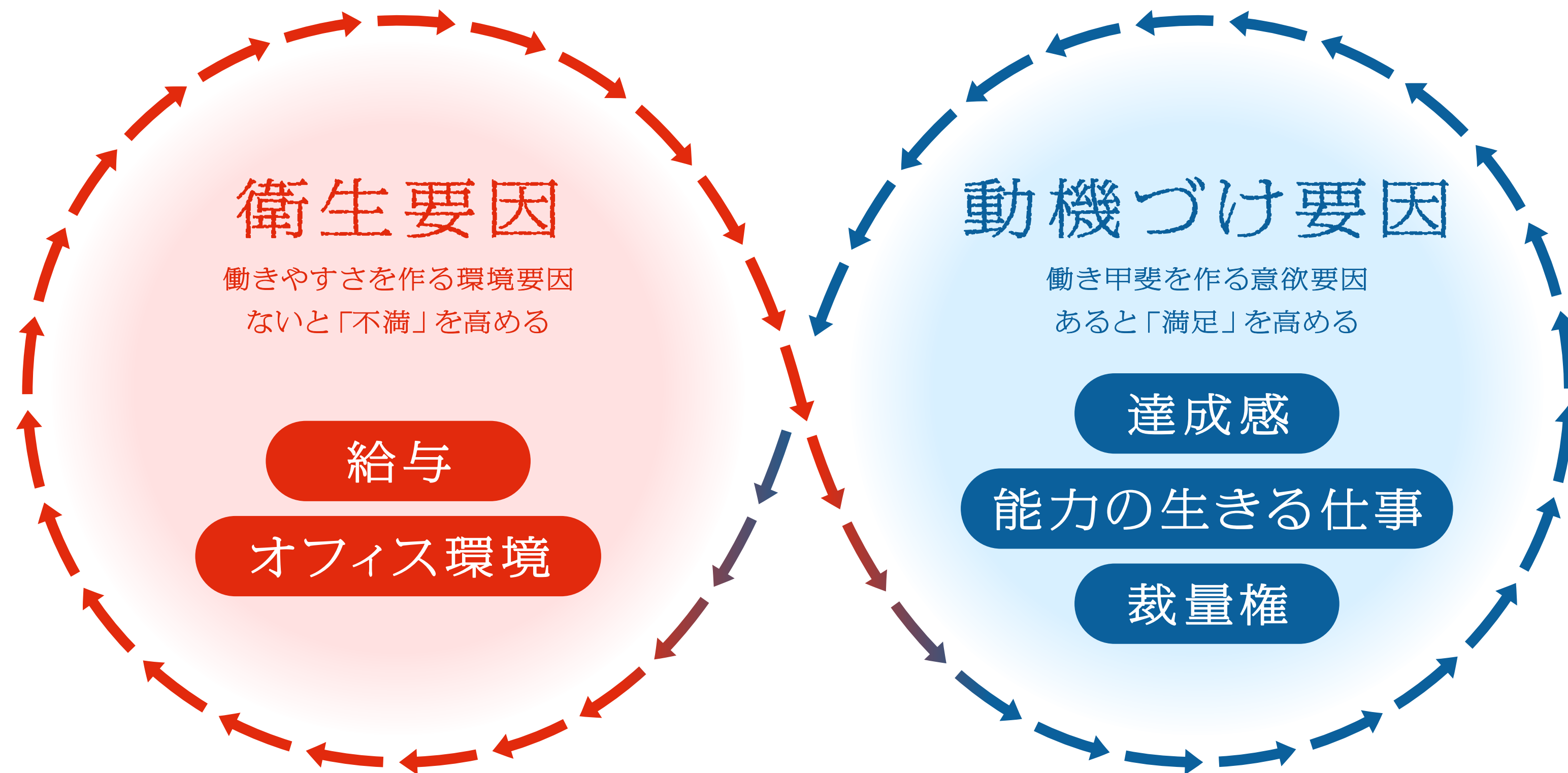
実際によりよく働ける環境と個人の尊重のもと働く
従業員の方が満足度も勤続意向も高いのです。

出典：博報堂自主調査（2023.10）

Base：一般従業員 | サンプル数：100s | 「求められているが、やらない」項目群について全てOFF / いずれかONで分類

①Q. あなたは現在主に勤務している会社にどの程度満足していますか。【満足している+やや満足している】

②Q. あなたは現在主に勤務している会社でどの程度継続して働きたいと思いますか。【継続して働きたい+やや継続して働きたい】



つまり経営者は**衛生要因***だけでなく、**動機づけ要因***にも気を配ることが大切なのです。

(* = 仕事のやりがいを整理した「ハースバーグの二要因理論」より)

「企業と従業員」のつながりに、「オクリレーション」を取り入れると…

人的資本経営時代に求められる動機づけ要因で従業員の“満足”を高め 従業員の能動性を引き出す、信頼的な共創関係へ



関係性	契約上の雇用関係	信頼の上で成り立つ共創関係
提供するもの	安定的な雇用・一定の給与・休暇（衛生要因）	挑戦や成長の機会・適切な評価・生活支援（動機づけ要因）
経営スタンス	社員を守るために、制度で管理する	社員を育てるために、機会を提供する
労働スタンス	与えられた仕事をこなす	もっとならで成長したい、何かをやり遂げたい
指標	離職率・継続勤務年数	ビジョンへの共感・働きがい

「農作業体験研修」にみる 「オクリレーション」の循環

本レポート編集部員が所属する博報堂では、2012年より「農作業体験研修」を導入しています。耕作放棄地を田んぼに戻す活動をしているNPO法人「えがおつなげて」の協力のもと、コロナ禍では一時中断したものの、23年にはグループ会社とも合同で実施し、今までの参加人数はのべ1000名を超えています。

きっかけは「頭で考えるのではなく、身体を動かして何かを感じ取ろう」という当時の社長の思いから始まりました。場所は山梨県北杜市増富地区。5月に田植え、7月に草取り、10月に稲刈りの農作業体験プログラムを実施しています。農作業に参加するメンバーは、部署も職種も年齢もまったく違う、ふだん仕事でなかなか交わることのない人たちです。集合してバスで田んぼまで移動し、農作業をしてお昼を食べて、また農作業をして、温泉に入って1日の疲れを癒したあとで夜は懇親会、というプログラムです。

収穫したお米は「はくほう米」として、元々は社員

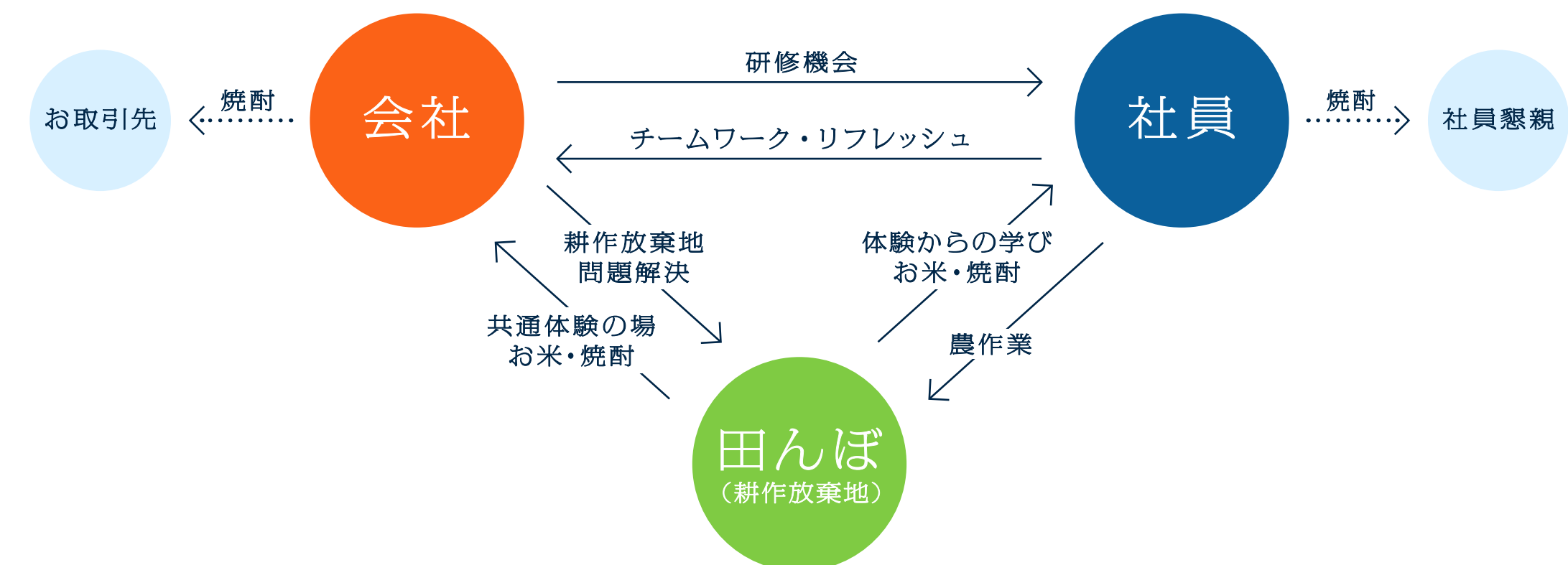
食堂のご飯として振る舞ったり、お取引先におすそわけしたりしていました。ところが、ある年はお米が食べきれないほどの大豊作だったので、米焼酎にしようというアイデアが出て、「焼酎博報」が生まれます。「焼酎博報」は今でも毎年各部門に振る舞われ、社員のみならず、お取引先にもお楽しみいただいています。



今年の農作業研修に参加した社員からは、「耕作放棄地の問題を、現場体験でダイレクトに感じられたことがよかった」「シンプルに稲刈り～稲束作り～乾燥の農作業も楽しく、リフレッシュできた」「普段会社で受ける研修よりも、より自然に近い状態で交流できる点が非常によかった」等の感想が寄せられ、他の社員にもオススメしたいという声の多い、社員からもファンの多い研修となっています。

この「農作業体験研修」における「オクリレーション」の循環をまとめたのが、下図になります。まず

会社が社員に研修機会を贈り、社員は農作業を提供する。その結果、自然からの恵みとしてお米や焼酎を受け取り、それを仲間へとおすそわけしていく。また、会社としては耕作放棄地の課題解決のひとつの手段として地域と向き合い、農作業の現場からは貴重な体験や学びが社員にもたらされ、それを通じて得られた新たな社員同士の絆やリフレッシュした社員のパフォーマンスが、会社へも好影響をもたらしていそうです。このように、一風変わった研修プログラムではありますが、オクリレーション視点ではとても理に適った活動です。



贈与がつくる“つながり”と“しがらみ” 人文学的視点から見る、贈与の可能性



岩野卓司

東京大学大学院人文科学研究科博士課程単位取得退学。パリ＝ソルボンヌ大学大学院博士課程修了。博士（哲学）。現在、明治大学教授（教養デザイン研究科・法学部）。主な著書に、『ジョルジュ・バタイユ神秘経験をめぐる思想の限界と新たな可能性』（水声社）、『贈与の哲学—ジャン＝リュック・マリオンの思想』（明治大学出版会）、『贈与論—資本主義を突き抜けるための哲学』（青土社）、主な訳書に、ジャック・デリダ『そのたびごとにただ一つ、世界の終焉 I・II』（共訳、岩波書店）、『バタイユ書簡集 一九一七—一九六二年』（共訳、水声社）などがある。

資本主義の問題点：人間関係の希薄化

私が「贈与」に着目したのは、現状に対する危機意識が出発点です。資本主義社会のなかでは人間関係はどんどん希薄化し格差は広がり続けていく一方で、ひどい生活を強いられてしまう人も世界にはたくさん存在しています。貨幣制度は人と人との関係性を即時的なものへと変容できるので、『サービスを受け取る⇔対価を払う』という「交換」を効率よく進めることができます。もちろんそこには煩わしさやしがらみといったものを発生させないという良い面があるのですが、進めば進むほど人間が不必要になってし

まいます。無人レジや無人店舗はその象徴的な事例ですが、スーパーで一言も会話をしなくても買い物が終わるといった経験は誰にでもあると思います。そんな世界を変えたいと思っていた時に、フランス思想で語られている「贈与」という考え方に出会いました。社会の仕組みということであれば、革命のようなきわめてラディカルな方法もありますが、これは独裁主義と紙一重であり、もっと“みんなできちんとやっていく”ことを目指したいと考えました。

精神的なつながりを強化する「贈与」

フランスの哲学者や人類学者が唱える「贈与」は、精神的なつながりとしての共同体・共同性を重んじているので、贈与を通して人と人とのつながりが生まれるという考えに立っています。先ほどの資本主義・貨幣制度における「交換」は、「贈与」とは反対に位置づけられます（市場交換）。香典や祝儀を想像してもらえればわかる通り、贈与には“お返し”がつきものですが、この返礼の有無によって贈与も二種類に分けて考えることができます。返すことのできない贈与は「純粋贈与」と呼ばれ、返すことができる、あるいは返礼の義務がある贈与は「贈与交換」と呼ばれます。順番に並べると『純粋贈与→贈与交換→市場交換』というイメージです。



成果だけが目的の仕事は、 人間をただの手段に変えてしまう

「贈与交換」は贈与としての精神的なつながりがある一方で、“ムラ社会の慣習的なめんどくささ”を孕んでいます。もちろん純粋にもらって嬉しいものもありますが、お歳暮や年賀状を返さないといけないう状況になった経験は誰にでもあると思いますし、結婚式を祝儀ではなく会費制にするのもこのめんどくささを回避する意識が働いているかも知れません。このめんどくささは、返礼があることを前提としていることに起因しています。すなわち、「与える側⇄与えられる側」という一方通行のやり取りになってしまえば権力構造・ヒエラルキーが生まれてしまうため、それを回避する必要が生じるのです。歴史的に見れば、与えられてばかりの存在は社会の一員として認められないため、村八分に遭っていましたし、現代でいえばLINEの返事をしなかったことで無視されたりいじめられたりするというのも同じです。また、与えられる側が返礼をし続けられないことで一方的で不均衡な関係が続いてしまうと受贈者側にも心の歪みがうまれてしまうこともあります。例えば介護の現場では、被介護者が事実無根の窃盗被害を介護者に対して訴える（泥棒妄想）ということが起きますが、これは被介護者が一方的に与えられる側に置かれてしまうことで惨めさから抜け出せないことによって生じた心の歪みによるものです。だからこそ「贈与交換」として、均衡な関係を維持することがコミュニケーションとして必要になるのです。



“しがらみ”から 自由な贈与(=純粋贈与)の可能性

一方で、「純粋贈与」は受贈された存在としての自分が起点となるため、しがらみが生じません。臓器移植や教育制度を想像すればわかる通り、直接返礼を行うことが想定されていませんが、そこには精神的なつながりが生じています。組織やコミュニティにおいて先輩から奢ってもらった分を後輩に奢ってあげるという恩送りもここに含まれます。私はこれこそが贈与の本質であり、普段は忘れてしまいがちですが人間には純粋贈与の精神性が根付いていると考えています。狩猟採集の時代においては、狩った獲物は老若男女が平等にシェアされていて、狩ったものたちからの“分配”ではなかったという事実があります。おそらくここには、今でいう

“自然の恵み”のような神様から贈与されたものであるため、自分が贈与の主体にはなりえないという意識があったのだと考えています。現代の私たちにも、人間に潜む純粋贈与の側面が表出する瞬間があります。それは災害で、人種や宗教、身分など日常的には対立していたり冷たい人間関係を取っている人でも、災害時には取っ払って他人を助けようとする行動があります。「災害ユートピア」と呼ばれる現象ですが、危機になると人は繋がろうとする証左だと思います。

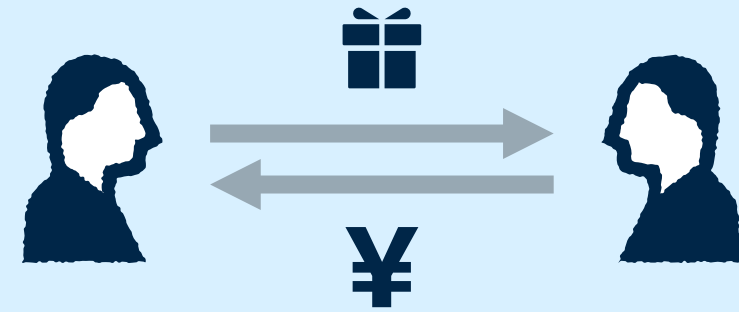
日本人の精神性に 根差した贈与(→純粋贈与)

この純粋贈与という考え方は、日本人特有の精神性にとっても親和性があるものだと私は考えています。“八百万の神”という言葉に表される通り、古来から日本人は有機物・無機物を問わない万物に対して霊魂を認め、畏怖し、崇拜するアニミズムを原始的に実行していました。現代でも「自然の恵み」という贈与的表現に違和感を感じることがないのは、このアニミズムがあるからだと思います。このアニミズムはととても特殊で、地鎮祭・慰霊祭・草木国土悉皆成仏など仏教的に言えば「仏にならない=心を持たない」はずの物質も崇め、付喪神のようにモノに対しても精神的なつながりを感じるのです。この、“人間の役に立つかどうかで判断しない”という精神性は純粋贈与と連関する考え方です。

交換：相互利益が成立する

贈与：精神的な交流がある

市場交換



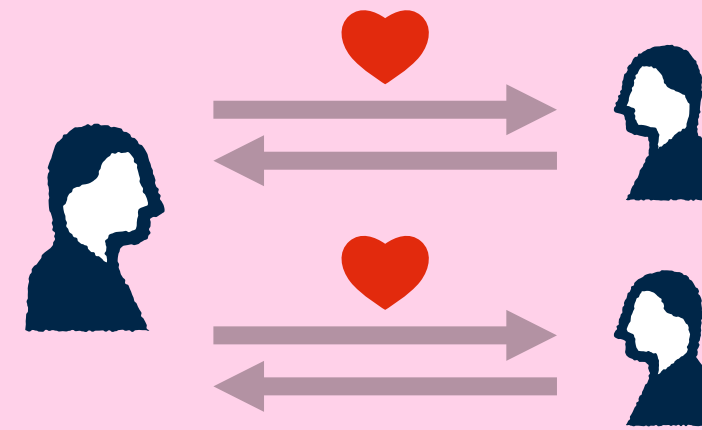
心のつながりはないが
効率よく処理できる関係

例：貨幣による売買

関係が即時的でしがらみが生じない
文化的背景の共有が必要ない

人間関係の希薄化・格差拡大
例：無人レジ・無人店舗

贈与交換



心のつながりをつくるが
返礼義務のある関係

例：ご祝儀・お歳暮

心のつながりが生まれる
WIN・WINの関係

不均衡になると上下関係が生じる
例：返さないといけない年賀状

純粹贈与



返礼義務のない
純粹な心のつながり

例：臓器移植

返礼が不要なためしがらみが生じない
感謝が人間のやさしさを引き出す

前提となる価値観の共有が必要
例：自然の恵みへの感謝

撮影とコラム：新田樹



公珠さんのひ孫、リョーニャ君とアンドレイ君。 ユジノサハリンスク（旧豊原）2012

この地でNHKのBS放送が見られていたことを知ったときは驚いた。
理論上、アンテナが衛星からの電波を捉えることができれば
みることができるのだろう。

現に、公珠さんの一番のお気に入り「BS日本のうた」だった。
ところが、2011年7月のアナログ放送終了と同時に、
これまでのようにみることができなくなった。

そこで私は、2011年11月のサハリン滞在の際に、
デジタルチューナーを持参することを思いついた。
それは公珠さんへのお礼と同時に好奇心、
もう少し細かく言えば、この世界を知るひとつの手がかりのようなものだ。
BSアンテナの背面には、日本各都市の緯度に合わせた目盛りが刻まれている。
その目盛りの外側に暮らす、かつての日本の記憶を持たれている方が、
切なる思いで放送を楽しみにしている。
そうした事実を前に、
実際に行動をおこすことで、この世界の仕組みのようなものに起きる変化や、
その意味を身体で理解したかったのかもしれない。

3.

ビジネスと経営に豊かなつながりをつくる

「オクリレーション・デザイン」

いま、ビジネスや経営において
「つながり」は非常に大きなテーマになっています。



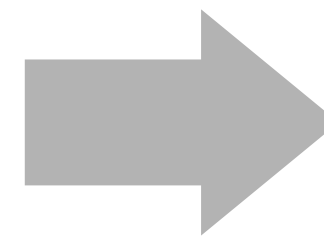
ビジネス・組織の成長を考えると、「市場交換」の原理で物事を捉えがちです。

この市場経済の中で、「贈与」を成立させるのは難しいかもしれない。

しかし、**贈与のエッセンス＝「オクリレーション」**の考えを取り入れることで、

「つながり」が重視される現代の、

新たなビジネスグロース・組織成長のあり方を見つけられるのではないのでしょうか。



市場交換の原理を基軸にした即時的・利益性重視な

【モノ/労働と金の交換関係】

贈与の視点を取り入れた継続的・つながり重視な

【オクリレーション】

贈与の概念を取り入れ、ビジネスにおけるこれからの“つながり”を考える

8つの「オクリレーション・デザイン」

生活者とブランド

- 1 ブランドストーリーには、「物がたり」よりも「者がたり」を
- 2 「1 to 1」よりも「1 for 1」なコミュニケーションを
- 3 「ファン」づくりから「サポーター」づくりへ
- 4 「お得」だけでなく「納得」を感じさせるインセンティブを

企業と従業員

- 5 「仕事に人をつける」だけでなく「人に仕事をつける」
- 6 挑戦を「許可する」だけでなく「評価する」環境づくりを
- 7 チームビルディングは「PUSH型」から「PULL型」へ
- 8 部下との対話には「ハウレンソウ（報告・連絡・相談）」だけでなく「ザッソウ（雑談・挿話）」を

① ブランドストーリーには、「物がたり」よりも「者がたり」を

オクリレーション・デザイン

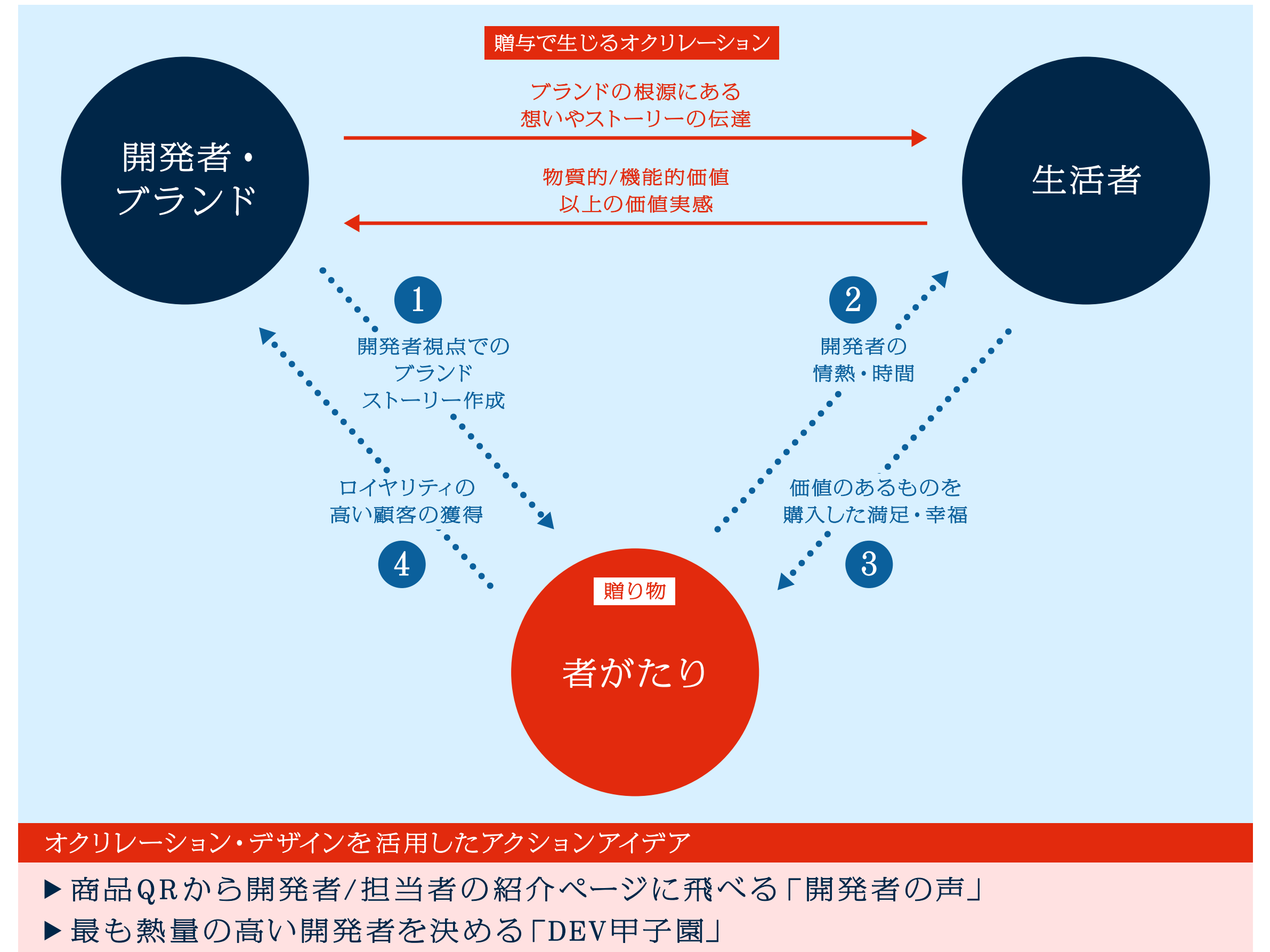
品質の高さやこだわりだけでなく、そこに込めた開発者の情熱が、期待価値を超える「オーバーアチーブ」に

その商品・サービスがいいものであることを伝えるために、品質の高さ、その「モノ」に込められたこだわりを伝えることも、もちろん大事。

一方で、モノにあふれコモディティ化の進む現代社会において、その物性や機能価値での差別化には限界が来ているのではないのでしょうか。

これからのブランドストーリーには、商品・サービスに注いだ開発者の熱量と情熱を贈る「者がたり」が必要だと考えます。

注ぎ込まれた愛情と時間が、受け手の消費者的人格ではなく、受贈者の人格を刺激し、そのモノの価値と唯一無二性を高めることにつながるのかもしれない。



② 「1 to 1」よりも「1 for 1」なコミュニケーションを

オクリレーション・デザイン

個別アプローチ(1to1)で

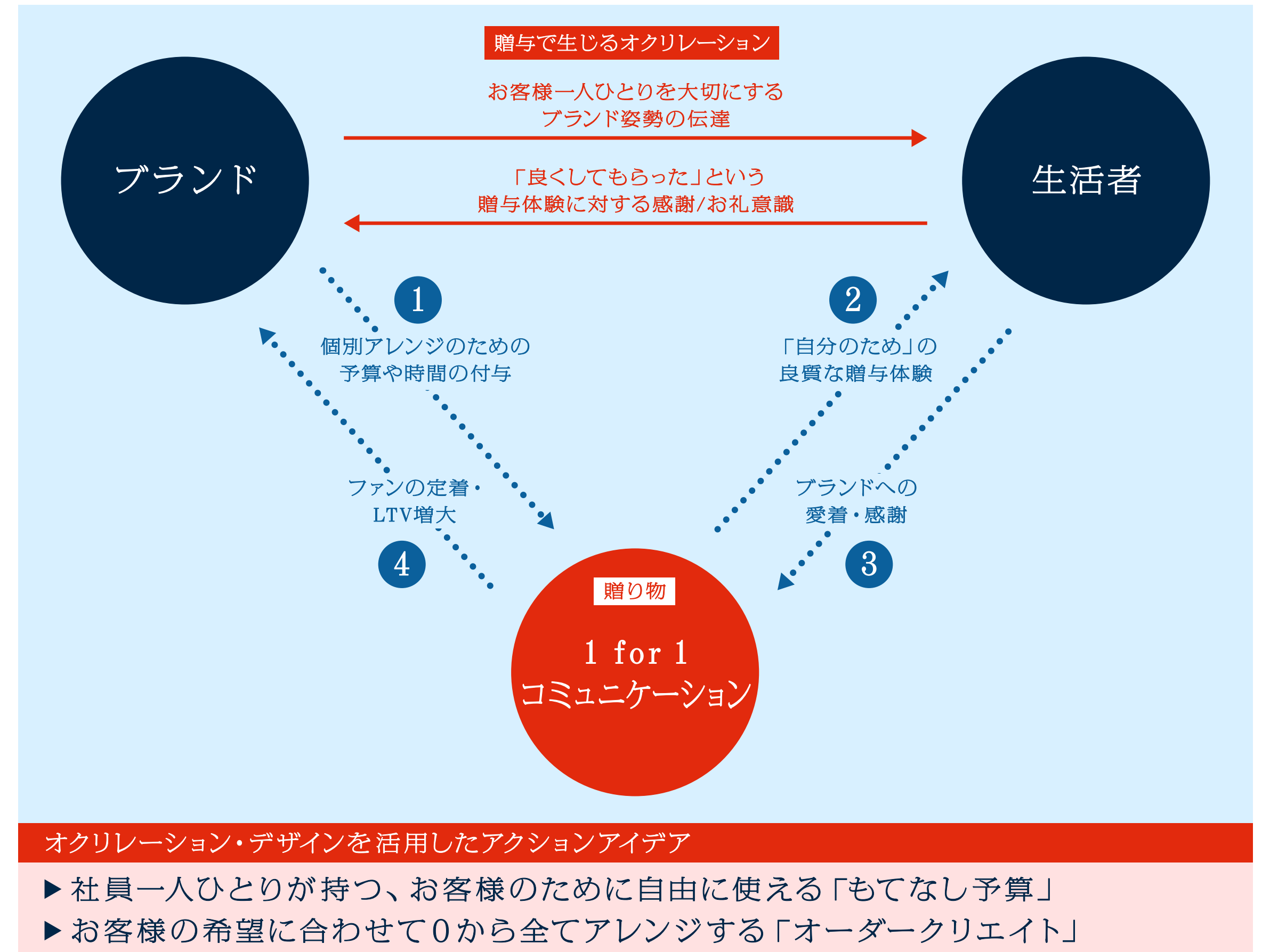
効率性を高めるだけでなく、

個別アレンジ(1for1)で感謝/お礼意識を高める

DX推進の1つに、MAツール活用による顧客獲得～育成の自動化・効率化があります。

自動一律化によるマーケティング効率の向上ももちろん重要ですが、機械的な対応にはない、商品やサービスの向こうにいる生活者一人ひとりに向き合う「人間的な対応」がつくるオクリレーションも、見過ごしてはいけないと考えます。

特に、体験が重要になるラグジュアリーブランドや直接的な顧客接点・店舗を持つビジネスにおいては、一見非効率的な個別アレンジのために予算や時間を割くことが、「自分のためにしてくれた」という良質な贈与体験を生み、よりブランドとの絆を深め、より大きなビジネス効果につながるのではないのでしょうか。



③ 「ファン」づくりから「サポーター」づくりへ

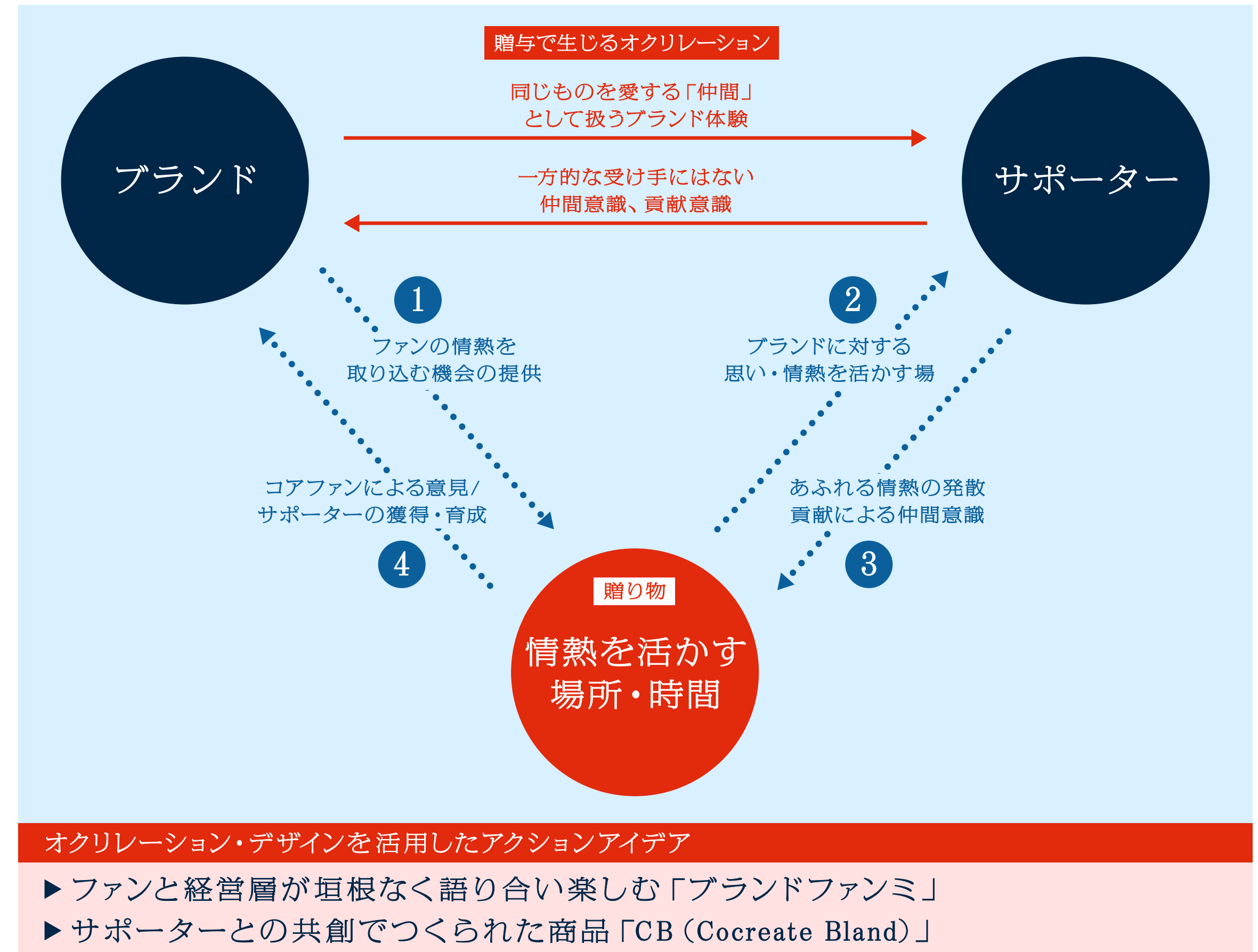
オクリレーション・デザイン

商品やサービスの受け手である「ファン」より、
共により良いものを作り上げる「サポーター」に

自社の商品の熱狂的な受け手である「ファン」づくりの重要性は、既にあらゆるところで語られてきました。

しかし、それだけで十分でしょうか？ 愛する「推し」のために何かをしたいというのがファン心。商品に対する圧倒的な理解、情熱を持つファンのエネルギーは、企業の強力な「サポーター」となるポテンシャルを秘めています。

ファンをサービスや商品の発表を待つ「受容者」から、一緒により良いものを作り上げる能動的な「仲間」であるサポーターに。ファンの情熱を存分に活かす時間・機会の贈与を行うことで、ただ自社を推してくれるだけではない、共に力を合わせる相思相愛のサポーターを得ることを目指します。



④ 「お得」だけでなく「納得」を感じさせるインセンティブを

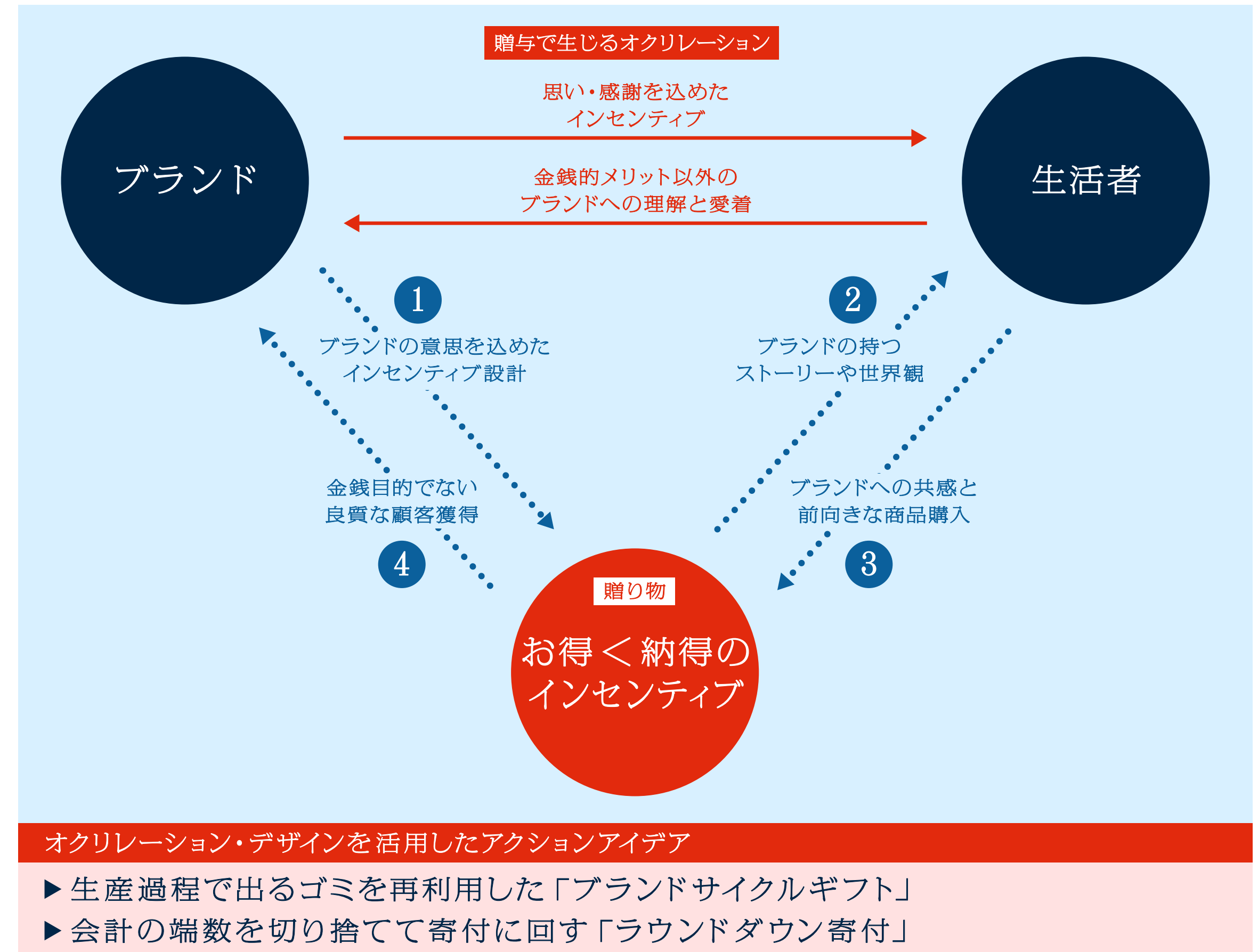
オクリレーション・デザイン

クーポンやポイントではなく、
そのブランド“らしさ”のあるインセンティブで、
ユーザーの共感性を高める。

インセンティブの中でも、特にポイントや現金などのユーザー獲得効率が
高いことが、マーケティングの定石として知られています。

より多くのユーザーを獲得する「量」の視点では、この手法が最適かもしれ
ませんが、よりブランドに共感し、好きになってくれるユーザーを増や
す「質」の視点に立つと、新たなアプローチが考えられそうです。

「お得」ではなく「納得」で人を動かす。誰かにお礼をするときにどんな
贈り物をするか考えるように、商品を買ってくれた人に何をあげたら喜
んでくれるか、ブランドとして何を届けたいかを考えると、インセンティ
ブそのものの価値以上の何かを、相手も感じ取ってくれるのではないで
しょうか。



⑤ 「仕事に人をつける」だけでなく「人に仕事をつける」

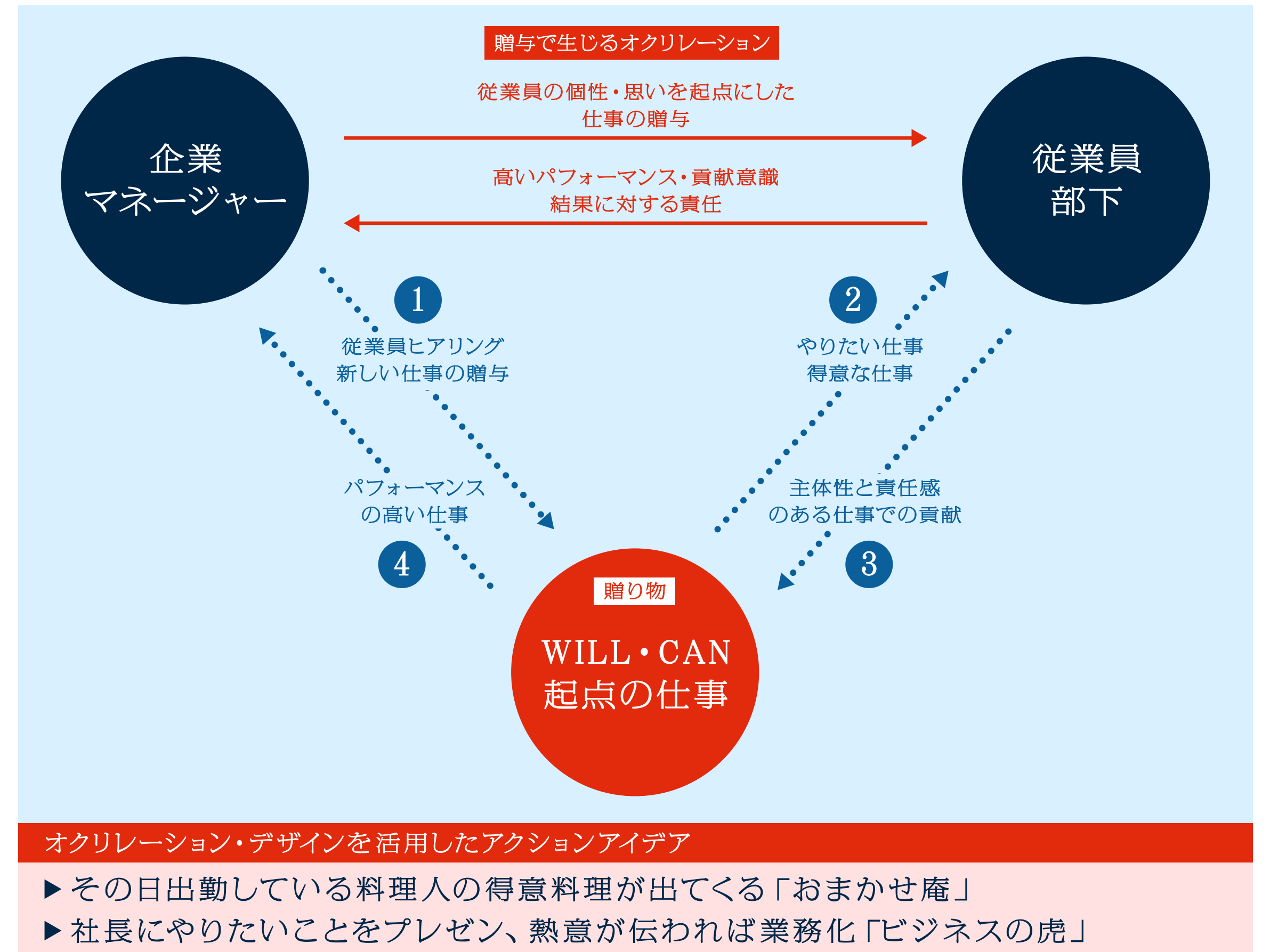
オクリレーション・デザイン

切り分けられた既存業務ではなく、
従業員の個性・思いから生まれた業務が、
働きがいと企業成長を両立させる。

経済活動を滞りなく続けるために、どの従業員が抜けても支障のないよう、業務の属人化を避け標準化を進める企業が増えてきています。しかし、仕事の品質の均一性が高まる一方で、従業員の働きがいの低下が課題となっています。

やらなければいけない仕事 (Must) を付与するだけでなく、得意なこと (Can) やりたいこと (Will) を起点とした仕事を贈与してみる。それは、従業員の働きがいを向上させるだけでなく、能動性とパフォーマンスの向上にもつながるはずです。

すべての仕事を「得意・やりたい」起点にするのは難しくても、今ある仕事の中で、あるいは主業務ではない小さな業務からでも、従業員の主体性を引き出す仕事をつくることで、よりよいオクリレーションを築く一歩かもしれません。



⑥ 挑戦を「許可する」だけでなく「評価する」環境づくりを

オクリレーション・デザイン

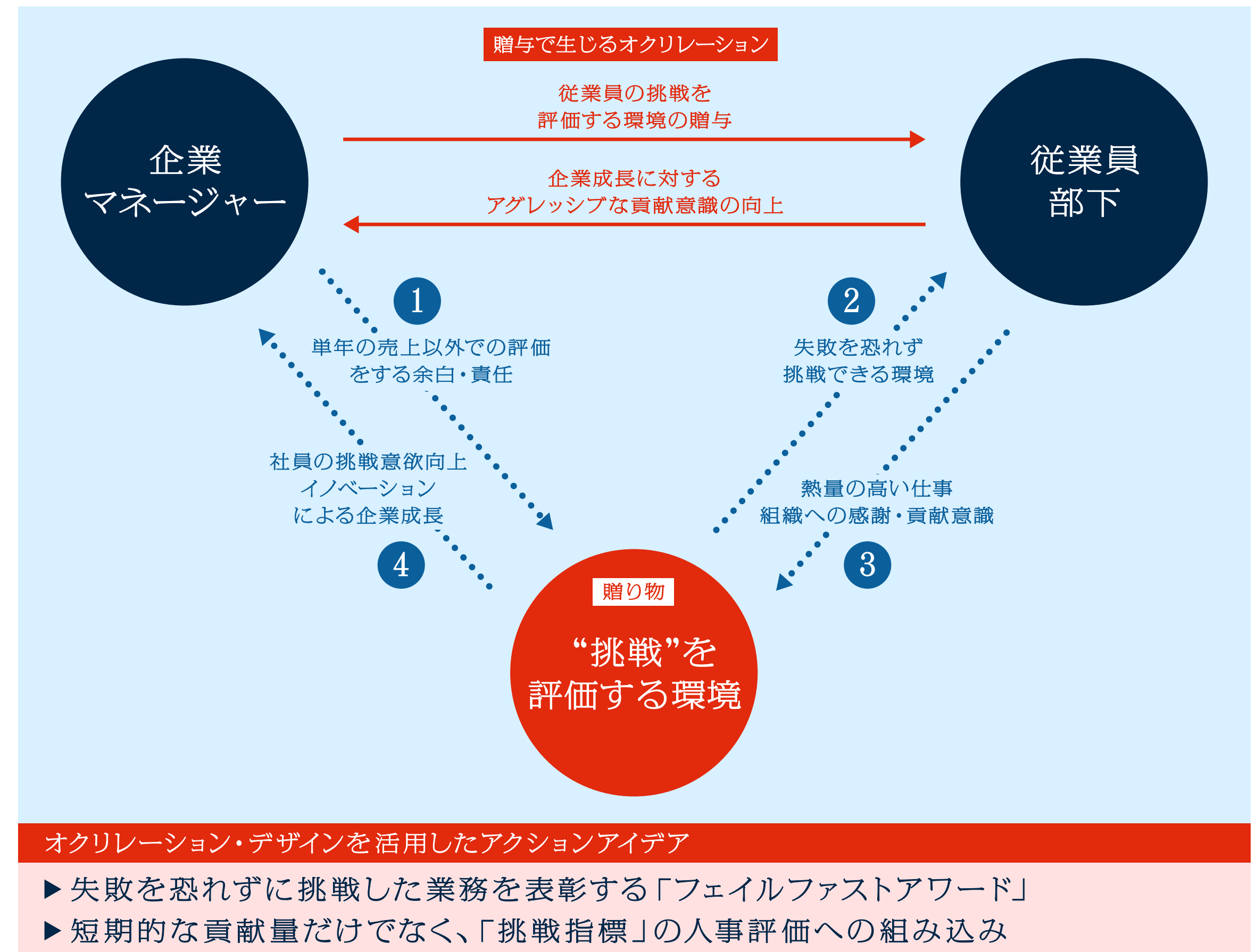
挑戦そのものを評価し、
挑戦の機会と時間を贈与することが、
中長期的な企業成長を加速させる。

新しいことに挑戦してほしいと願う経営層と、既存業務に追われなかなか挑戦の機会がないと悩む現場社員のギャップがしばしば課題視されています。

社員の挑戦を「許可」するだけでなく、挑戦そのものを肯定し、「評価」する環境づくりが必要なのではないでしょうか。

社員の挑戦を評価する環境をつくる（機会と時間の贈与）ことで、社員の自発性が促されると共に、贈与に対する“健全な負債感”で会社への貢献意識も高まる。さらに、挑戦への評価が可視化されることで、周囲へも挑戦の風土が伝播していく。

短期的な貢献だけでなく、中長期視点の社員成長を意識した“挑戦を評価する環境づくり”がこれからのより大きな企業成長には必要になっていくと考えます。



⑦ チームビルディングは「PUSH型」から「PULL型」へ

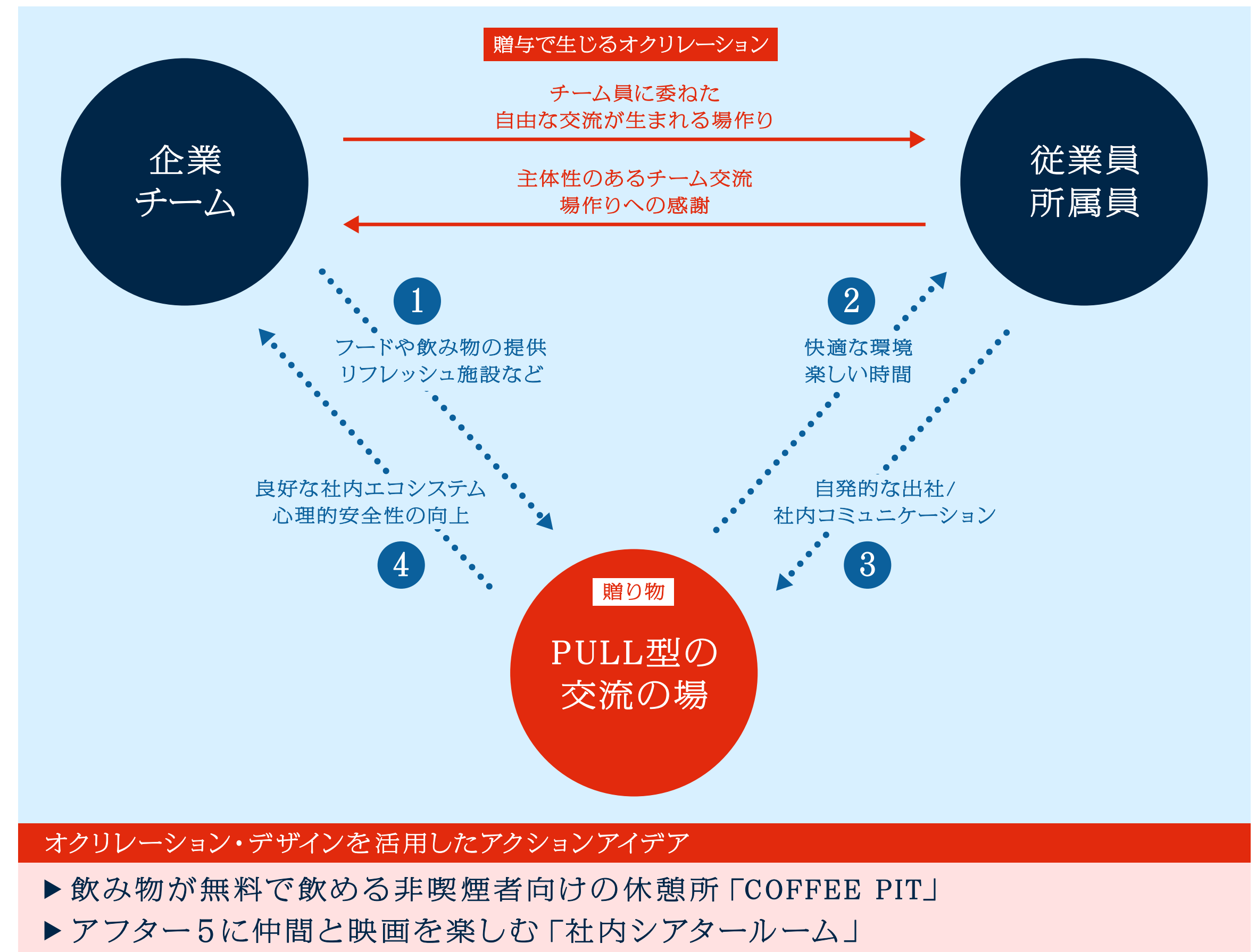
オクリレーション・デザイン

チームの結束を「高めようとする」のではなく
「高まる環境を作る」ことが、
社員の自主性を引き出す。

リモートワークの浸透により働き方の多様性が広がった一方、チーム内のコミュニケーション頻度の低下、孤立から来る帰属意識の低下などが課題になっています。

解決策として社内交流イベントや飲み会を実施することも多いですが、「出勤率を高めたい」「交流頻度を高めたい」という企画者の意図があまりに見え透いてしまうと、若い世代を中心に逆効果になる可能性も。

贈与の視点で考えるのなら、まずは見返りは期待せず、チーム員が出社したくなるような、誰かと会話したくなるような場を提供してみても良いでしょう。



8 部下との対話には「ハウレンソウ」だけでなく「ザッソウ」を

(報告・連絡・相談)

(雑談・挿話)

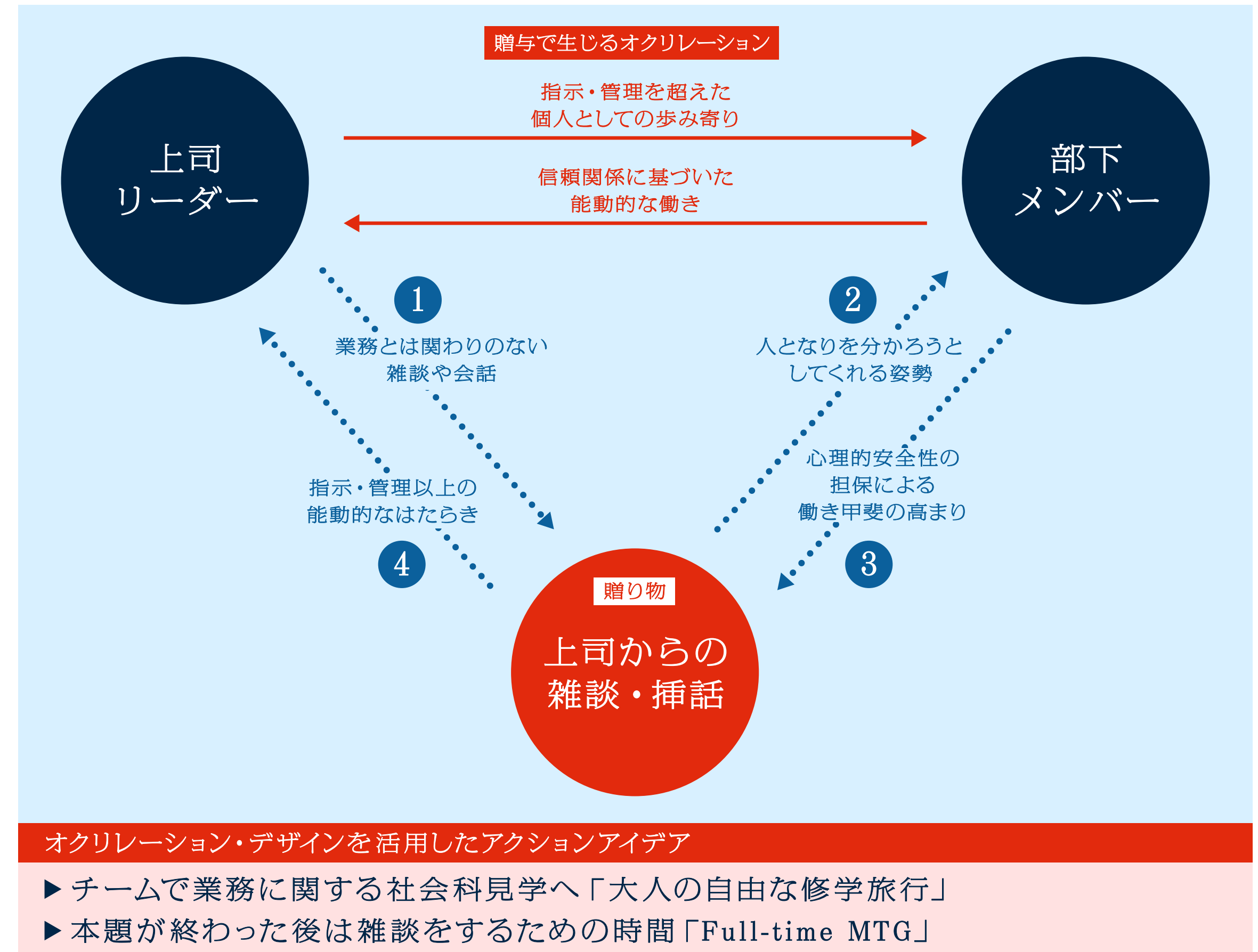
オクリレーション・デザイン

業務指示などの一方向的な管理よりも、
双方向的な対話や日常会話によって
従業員の働き甲斐が高まる。

スムーズな組織運営のためには社員を管理することが必要不可欠ですが、それだけに閉じてしまっているのは社員の満足度は下がる一方です。

人的資本経営の時代だからこそ、働きがいや共感を感じた社員が能動的に動くことによって企業としての成長をドライブさせることができるのではないのでしょうか。

例えば「最近見た映画・ドラマの話題」や「お互いの趣味の話」など、業務だけでは見えないような“人となり”をわかろうとしている姿勢、たとえ忙しくてもそのために時間を割いてくれていること（時間の贈与）が伝わることでつながりが生じ、信頼関係へと発展させることができると考えます。





社会に、つながりを。
つながりに、体温を。

Share with Everyone

本レポートの内容は出典表記をいただくことでどなたでも使って頂けます。

詳細データのお問い合わせはこちらまで。

contact@hakuhodo-humanomics-studio.jp

出典表記 HAKUHODO & SIGNING [OKURILATION Report] (2024.03)

HAKUHODO HUMANOMICS STUDIO

生活者発想で経営を考える研究開発・社会実装プロジェクト

「Humanomics」(ヒューマノミクス)って？

Human + Economics = Humanomics

博報堂とSIGNINGは、生活者発想で経営を考える研究開発・社会実装プロジェクト

「HAKUHODO HUMANOMICS STUDIO」を立ち上げました。

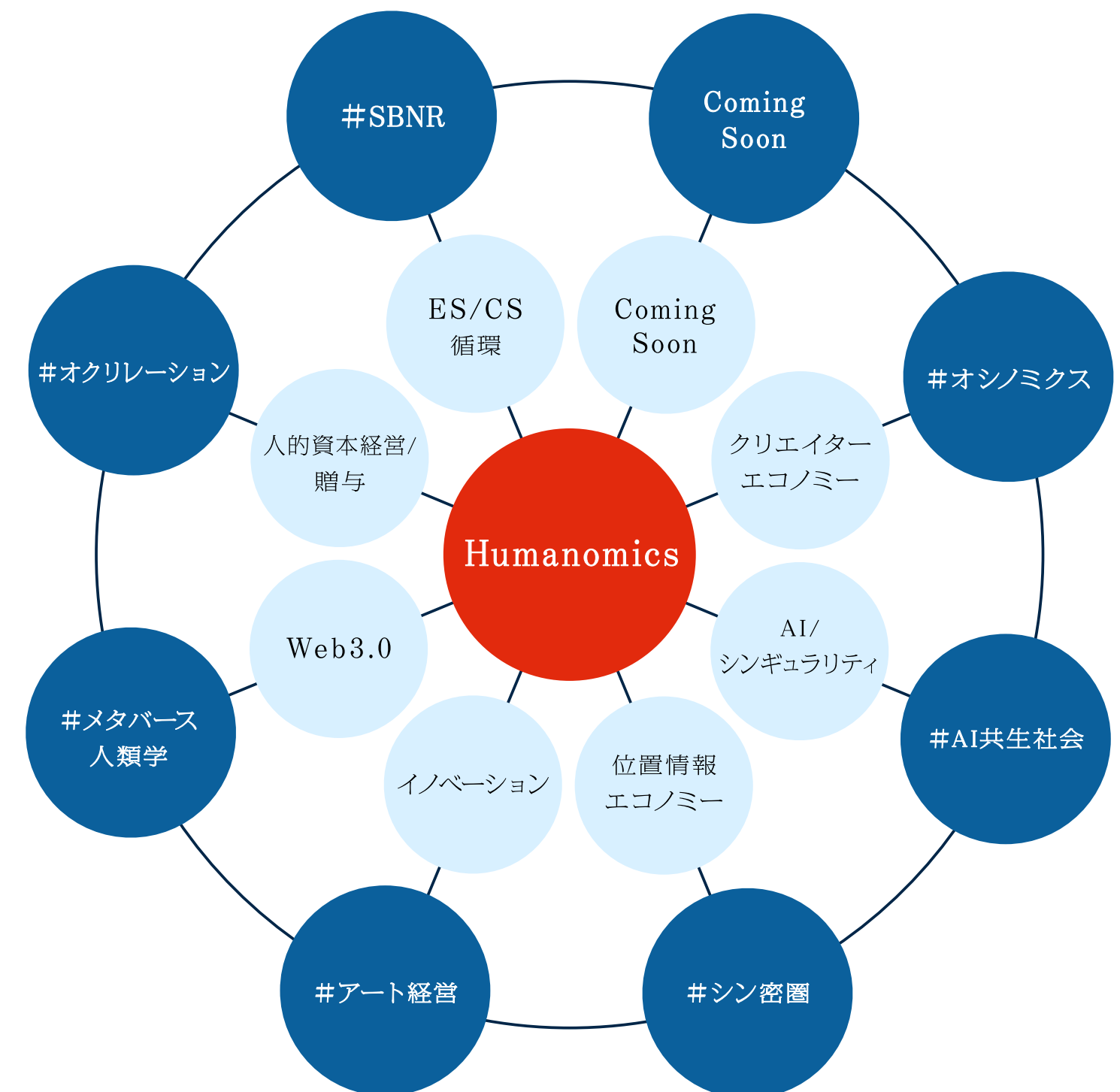
経営やビジネスに豊かな人間性を取り込んでいくという考えのもと、

「Human(人間) + Economics(経済学) = Humanomics(いわば“人間経済学”)」という

コンセプトのもとで、「生活者発想」をフィロソフィーにかかげる博報堂と、

「兆しからより良い社会の道標をつくる」をビジョンにかかげるSIGNINGの共同プロジェクトとして、
多彩なテーマでの研究開発活動や事業支援、サービス開発を行っていきます。

多彩なテーマでレポート発信&社会実装を続々発信！



活動内容

INSPIRE

Journal

ウェビナー/
ワークショップ

共同研究

CREATE

コンサルティング

事業・
サービス開発

研修プログラム

SIGNING

Social Business Studio

HP <https://signing.co.jp>

E-mail contact@signing.co.jp

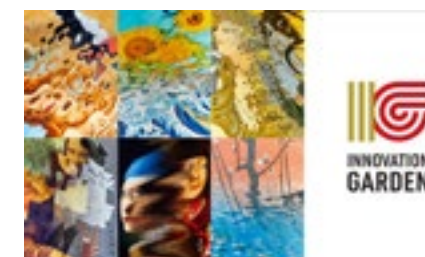
X(Twitter) <https://twitter.com/signingOfficial>

株式会社 SIGNING (サイニング)は
「社会課題解決×事業成長」をテーマに、
よりよい社会への「兆し」をとらえた最先端の研究開発、
社会実装と、独自のナレッジを元にしたソリューションを
提供する「Social Business Studio」です。

活動テーマ

- | | | |
|------------------|-------------|------------|
| # ウィズコロナ/アフターコロナ | # スマートテロワール | # インフォデミック |
| # サーキュラーエコノミー | # イノベーション | # 防災 |
| # 地方創生 | # SBNR | # スマートシティ |
| # ウェルビーイング | # ダイバーシティ | # 未利用魚 |
| # バーチャルヒューマン | # メタバース | # リベラルアーツ |

Innovation Garden



Earth Hacks



Tattva



TOKYO CREATIVE SALON



BOSAI POINT



coe



WELLBEING AWARDS



SIGNAL



Staff

敬称略

レポート編集部

編集長	伊藤幹
編集員	坪井克諭
	松谷拓哉
	宮久流維
	山下梓
	佐藤稜子
企画	牧貴洋
	亀山淳史郎
	佐藤克志
リサーチャー	大久保和博
	川音克典

取材協力

岩野卓司
影山知明
服部雄一郎
服部麻子
おすそわけ食堂「まど」

写真・コラム協力

新田樹

デザイン

アートディレクター 山田浩司
デザイナー 横山龍 (NesT.O.inc)
守谷直人 (NesT.O.inc)

事務局

HAKUHODO HUMANOMICS STUDIO
帆刈吾郎
二木久乃
山本洋平
川口真輝

発行

発行元 HAKUHODO HUMANOMICS STUDIO (HAKUHODO INC. / SIGNING Ltd.)
発行責任者 坪井克諭

Humanity for Economy.

