

Meaningful Democracy | 意味のある民主主義 制度から文化へ——“信頼と意味”で社会をつくり直す

～ “投票だけ”で社会は善くならない。民主主義を“文化”として再構築する ～

はじめに——なぜ、このレポートをつくったのか？

私たちリクエスト株式会社(本社:東京都新宿区、代表取締役 甲畑智康)は、企業の人的資本開発を支援する「組織行動科学[®]」を専門とする企業です。これまで、980社、338,000人を超える働く人々の行動データと向き合いながら、「人はどんなときに、意味を感じて動くのか」「信頼はどのように関係の中に育まれるのか」を探求してきました。

その研究と実践の延長線上にあるのが、この『Meaningful Democracy』というレポートです。本来、民主主義とは「制度」ではなく、「文化」であり、「ともに問い、共に育てる営み」であるはずで

組織の中で人が意味を見失い、評価や制度だけで動くようになると、関係性は希薄になり、信頼は巡らなくなります。それは、社会という大きな構造においても同じです。信頼が巡らなくなると、共働は形式化し、対話は失われ、人と人との間にある“温度”や“共感”が消えていきます。その結果、たとえ制度上は整っていても、現場では主体性が弱まり、創造性や改善力も低下していき

つまり、意味や信頼を育てる文化は、単なる理想論ではありません。それは、組織や社会の持続的な成長——すなわち、「成果の質」や「業績の再現性」を支える土台でもあるのです。人が意味を感じて動き、信頼を通じて力を重ねあうとき、組織は変化に強くなり、関係性の中から成果が生まれるようになります。Meaningful Democracyとは、そのような文化の巡環を、社会全体にひらいていく営みでもあるのです。

そこで私たちは、「組織の行動科学」だけに留まらず、「公共の行動科学」へと視野をひろげ、社会全体の“信頼と意味の土壌”を問い直すために【公共行動研究室[®]】を設立しています。本レポートは、その活動の一環としてまとめられたものです。

制度の整備だけでは、本当の安心は育ちません。信頼が循環し、意味が共有されるような“文化としての民主主義”を、私たちは企業や行政、地域、教育といったあらゆる現場とともに、育てなおしていきたいと願っています。

■ 民主主義の再定義：目次

- 1 | 「制度があるのに、なぜ信頼できないのか？」
 - 2 | 制度の形骸化はなぜ起きたか。そもそも“人”の問題なのではないか
 - 3 | 江戸～昭和にみる「制度と志の変質」
 - 4 | 戦後の停滞——成長を支えた“ふるまい”と、置き去りにされた「問い」
 - 5 | 現代の乖離——制度と内面のズレがもたらす影響
 - 6 | 心理構造の考察——「報酬構造の歪み」と安心喪失の連鎖
 - 7 | 再構築の方向性へ
 - 8 | 結びにかえて——ともに“問い”、ともに“つくる”ために
- 補章 A | 資本主義との交差点
- 補章 B | 形式と安心の構造

■ 民主主義の再定義

1 | 「制度があるのに、なぜ信頼できないのか？」

そんな違和感を、私たちはいつから抱くようになったのでしょうか。

民主主義とは、本来「ともに問い、共に育てる文化」であるはずですが。

しかしいま、その文化を支える“内面”——すなわち、信頼や意味、関係性といった土壌は、育つことなく、静かに置き去りにされてきました。

本稿では、江戸・明治から現代に至るまでの歴史をふまえ、制度と人間の関係性がどのように変質してきたのかを掘り下げながら、民主主義を“制度”から“文化”へと育て直すための視点を、行動科学・報酬構造・関係性の観点から描き出します。

いま、私たちが取り戻すべきは、「誰かを選ぶ権利」だけではありません。

「どんな社会を、誰と、どう育てたいか」

その問いこそが、Meaningful Democracy の出発点なのです。

2 | 制度の形骸化はなぜ起きたか。そもそも“人”の問題なのではないか

いま、私たちは「選挙や多数決」といった形式的な民主主義が、社会の現実や人々の感覚と乖離しつつあるという限界に直面しています。ルールはあっても、それが“ともにつくる社会”につながっているという実感は希薄で、制度への信頼も、関係性の中の意味づけも育ちにくくなっているのです。

では、なぜこのような“制度の形骸化”が起きてしまったのでしょうか。それは決して、制度という仕組み自体の欠陥だけではありません。むしろ、その制度を運用する「人間の価値観」や「文化のあり方」の側に、より本質的な原因があるのではないのでしょうか。

本来、制度とは「人間のふるまい」や「関係性」を支えるために設計されたものです。制度の良し悪し以前に、その制度を動かす人間の内面——価値観・ふるまい・問いの質——が成熟していなければ、制度は機能不全に陥ってしまう。

つまり、「制度が形骸化した」のではなく、「制度を支える人間の文化が空洞化していた」ことが、根源的な問題ではないのでしょうか。

とくに日本社会では、「外から与えられた制度」に、十分な問いや議論を通じて自分たちの意志を込め直す機会が乏しかった。そのため、制度が先に整備される一方で、「なぜそうするのか」「誰のためにあるのか」といった問いを持つ文化が根づかず、“かたち”だけが先行し、“中身”が育たない構造が繰り返されてきました。

そしてこれは、一時的なほころびではありません。「形式を取り入れるが、内面は変わらない」という構造は、明治以降、何度も繰り返されてきた“人と制度の連鎖的なずれ”。明治の近代化も、戦後民主主義も、制度の枠組みは急速に整備されたものの、その根底にある「人間のあり方」や「信頼・意味・ふるまい」の文化的進化は、どこまで伴ってきたのでしょうか。

今、必要なのは、制度を再設計することだけではありません。制度を運用する“人間の内面の文化”、すなわち、「問い」「信頼」「意味をともに育てるふるまい」を、あらためて私たち自身の中に育て直すこと。それこそが、制度疲労の本質的な処方であり、「民主主義が文化として根づく社会」への第一歩ではないでしょうか。

3 | 江戸～昭和にみる「制度と志の変質」

制度がかたちとして整えられたとしても、それを動かす人間の“価値観”や“志”、“内面の文化”がともに育まれなければ、制度の本質は次第に形骸化していきます。この「制度と内面のズレ」が、どのように歴史の中で繰り返されてきたのか。それをたどることは、現代における制度疲労の構造を理解するうえで欠かせません。

たとえば明治維新は、封建制度を一掃し、近代国家の礎を築いた出来事として語られます。しかしその実態はどうだったのでしょうか。確かに制度のかたちは大きく変わりましたが、その制度を担う人々のふるまいや価値観は、どこまで変わることができたのでしょうか。

初期には「公共の志」や「平等」の理念が掲げられていたものの、世代交代とともにその志は薄れ、次第に制度は“誰かが自らの立場を守るための枠組み”へと変質していった。制度が理想から乖離し、志を失っていく構造は、明治に限ったものではありません。むしろ、日本の近代化のなかで幾度となく繰り返されてきた、根深い課題だったのではないのでしょうか。

江戸時代のはじまりには、長く続いた戦乱を終わらせたいという極めて強い身体感覚をともなった願いがあったのではないのでしょうか。「自分もいつ命を落とすか分からない」時代に終止符を打ち、家族や民を守り、誰もが安心して生きられる社会をつくろうとする、リーダー自身の“恐れ”と“志”が出発点にあったのではないのでしょうか。

しかし、時代が進むにつれ、その志は継承されず、「家の安泰」や「自分の地位」を守るという目的に変質していった。かつて「恐れから安心をつくるために生まれた制度」は、やがて「安心を独占し、他者に脅威を与える構造」へと変わっていった。

この構造の変質は、江戸時代に限らず、明治・大正・昭和と続く日本の近代化のなかで、繰り返し立ち現れてきたように思われます。

たとえば、近代国家の建設を掲げた明治政府は、当初こそ「四民平等」や「国民皆学」といった理念を掲げました。しかしその後、「国家を強くすること」が最優先されるにつれ、制度の運用は“民のため”というより“国家のため”へと変質していきました。国民は「ともに社会をつくる主体」ではなく、「統制と動員の対象」へと位置づけられ、制度の設計思想そのものが、しだいに管理と効率を志向するものへと変わっていった。

続く大正期には、民意の尊重や政党政治の発展を掲げた大正デモクラシーの理想が開きます。しかしその芽は、経済格差の拡大や軍部の影響力の増大によって、しだいに摘み取られていきました。なぜなら、大正期の民主的な動きは、制度的な整備や文化的な土壌が十分に育たないまま、外圧と内圧のはざままで“理想だけが先行した”側面があった。

第一次世界大戦後の不況や関東大震災をはじめとする社会不安のなかで、人々の生活は不安定化し、急速な近代化に伴う格差の広がりや、民意を「統治への不満」として政治に跳ね返しました。その結果、「自由」や「個人の尊厳」といった理念よりも、「秩序」や「国家の安定」への欲求が強まり、政治はしだいに統制的な方向へと傾斜していったのです。

ここで言う「自由」とは、単なる“束縛のなさ”や“好き勝手にふるまえる状態”ではありません。自由とは、本来、「自らの意思で考え、語り、他者と共に社会のあり方に参画する力」であり、民主主義における最も本質的な価値の一つです。

しかし、生活基盤が揺らぎ、不安が社会に蔓延すると、人びとは「自ら問い、意見を表明する自由」よりも、「安心して従える枠組み(=秩序)」を求めやすくなります。その結果として、“自由”は“秩序”や“統制”の名のもとに後景へと追いやられていったと想定できます。

補足表: 民主主義における「自由」と「秩序」の本質的意味

用語	表面的なイメージ・誤解	民主主義における本質的な意味
自由	好き勝手／束縛のなさ／わがまま	社会の中で自己決定し、他者と共に“あり方”を問う力
秩序	従順／統制／一律なルール	安心と共創のための、信頼関係に基づく合意と協働の枠組み

※ つまり、「自由」と「秩序」は本来、対立するものではありません。

対話と信頼を軸にした“文化的秩序”の中にこそ、“意味ある自由”は育まれるのです。

さらに、政党政治自体が腐敗や利権にまみれ、国民からの信頼を十分に得られなかったことも、民主主義の根づきを妨げる大きな要因となりました。なぜなら、当時の政党は本来の「民意の代弁者」としての役割を果たす前に、既得権益の温床としての側面を強めていったため。

その背景には、政治資金の多くが“地域住民の寄付や会費”ではなく、“財閥・産業資本・官僚機構”といった中央のパワーエリートに依存していたという事実があります。政党が選挙や運営を支えるためには、資金力と官僚的情報ネットワークが不可欠であり、結果として“民意”よりも“中央の影響力”に依存せざるを得ない構造が出来上がっていた。

中央集権的な政治構造のなかで、議員たちは地方の声や生活者の課題に向き合うよりも、財閥や官僚、軍部との結びつきを強めながら、権力維持や資金調達を優先するようになっていきました。こうした構造では、「政策の中身」よりも「誰が得をするか」が重視され、議会そのものが“利害調整の場”として機能するようになっていったのです。

政党政治への幻滅と社会不安が重なった時代。その空白を埋める存在として、「秩序」や「威信」を掲げる軍部が、民衆の目に“代替的な統治主体”として映った可能性があります。単に政党の腐敗に対する反動というだけでなく、急激な近代化と経済不安のなかで、多くの人々が「強く正しい国家」による安定と保護を求めるようになっていったのかもしれませんが。

軍部は、対外進出や国家総動員体制などを通じて、雇用や秩序の供給源としても機能し、その存在感を増していきました。また、教育や報道、道徳観のなかで「黙って従うことが正しい」とする価値観が広まり、対話や問い、異なる価値観の共存といった“民主的な文化の芽”は、“非効率”や“迷い”とみなされていったと考えられます。

しかし、ここで私たちは、もうひとつの可能性を想像してみる必要があるのではないのでしょうか。たとえば、「他国と協調し、共に善くなっていくこと」「自国の足元を豊かにし、暮らしの質を高めていくこと」といった方向性を、なぜ当時の社会は十分に育て、選び取ることができなかったのか。

一時的な景気や雇用、国家としての“威信”を外部から得ることよりも、他者と信頼を築きながら長い時間をかけて共に育つという道のほうが、実は未来を守る確かな方法だったのかもしれませんが。

けれどその「ゆっくり育てる道」が選ばれなかったのは、制度としての民主主義はあっても、「他者への信頼」や「異なる価値観との対話」を文化として共有できていなかったことが、根底にあったのではないのでしょうか。

つまり、当時の社会は、「奪うことで守る」短期的な安心に傾き、「支え合って育てる」中長期的な信頼を、十分に育むことができなかった。

その土壌の未成熟さこそが、民主的な問いや関係性を深める文化を、根づかせる前にかき消してしまったのかもしれませんが。

そうした空気のなかで、軍部は「民意」ではなく「命令と忠誠」を軸とする社会運営のモデルとして受け入れられ、民主主義の文化が根づく前に、その土壌ごと奪われていった可能性があるのです。

そして昭和初期に至るころには、「個人より国家」という論理が前提とされる体制が確立され、国民の多くは、“誰かと意味をつくる存在”ではなく、“評価され、役割を果たすべき存在”として制度に従属していくこととなります。なぜなら、本来「共に社会をつくる一員」であったはずの個人が、制度の中で“選別され、測られ、位置づけられる”対象へと変わっていったからです。

学校では「与えられた問題を、どれだけ正確にこなせるか」で評価され、職場では「指示された役割を、いかに効率よく正しく果たすか」で存在価値が決まっていく。このように、個人の価値が制度の枠組みによって一方的に定義され、そこに適応できるかどうか「生き残りの条件」とされる社会のなかで、人々は“自分の意志”よりも“他者の評価”に重心を置くようになっていきました。

たとえば、学校では「求められる正解を言うこと」が当たり前とされ、職場では「自分の意見よりも、上司の期待に沿う言動」が評価される。こうしたふるまいが日常的に繰り返されるなかで、人々は少しずつ、自らの“問い”や“意味への感受性”を手放していったのかもしれませんが。そして、「評価されない＝見捨てられる」「役割を果たせない＝存在価値がない」という無言の圧力が、人々を制度への順応と従属へと追い込んでいった。

このように、もともとは“安心や共生”を支えるはずだった制度が、時代を経るごとにその公共の志を薄め、やがて“支配と評価”を前提とする仕組みへと変わっていった。その変質のなかで、制度をつくる側だけでなく、制度のもとで生きる人々もまた、「志を見失った構造」のなかで、「評価されるか」「見捨てられないか」という不安を抱えながら、日々を送るようになっていったのではないのでしょうか。

このように制度の志が変質していくなかで、それを設計した側だけでなく、その制度のもとで生きる人々もまた、志を失った支配構造のなかで、常に「評価されるか」「見捨てられないか」という不安とともに日々を送るようになっていきました。

かつては、“安心できる暮らしをつくる”ために生まれた制度が、世代が変わる過程で、逆に人々の行動を縛り、意味のない服従や形式的な模倣を求める構造へと変質していった。こうして、「支配する側の価値観の変質」と、「支配される側の安心基盤の喪失」が重なり合い、民主主義の文化化を妨げる土壌が社会全体に広がっていったのではないのでしょうか。

4 | 戦後の停滞——成長を支えた“ふるまい”と、置き去りにされた「問い」

敗戦によってすべてを失った日本社会は、まず「生き直す」ことに全力を注いだ。家を再建し、物資を流通させ、家族を守る——その切実な暮らしの再建において、人びとは“疑うより、従う”“考えるより、動く”という行動様式を自然と身につけていったのではないのでしょうか。

そしてその後、日本は朝鮮戦争特需やアメリカの支援など、国際環境の中で、輸出主導・大量生産型の成長モデルを築いていきます。このとき求められたのは、「みんなで同じ方向を向いて、正確に、素早く動く」ことでした。問いよりも効率。創造よりも模倣。意見よりも忠実さ。そのようなふるまいが、組織や社会で“有能さ”とみなされ、戦前から続く上意下達の組織運営や、正解主義の教育も、その要請に見事に応えていったのです。

つまり、当時の日本社会にとっては、「従順であること」「同調できること」「その中で良い評価を得ること」が、個人の安心と生存を守る合理的な戦略でした。自ら問いを立てたり、枠組みを疑ったりすることは、むしろ“波風を立てる行為”として忌避され、組織や社会の中で浮いてしまうリスクを伴っていたのです。

こうして育まれた“ふるまいの文化”は、高度経済成長という国家的成果をもたらしましたが、一方で、「ともに社会をつくる」という文化としての民主主義の萌芽は、根づく前に脇へ追いやられてしまいました。なぜなら、その文化を支えるはずの「問い」や「違いの対話」「意味の共有」は、短期成果を求める成長モデルのなかで“非効率”と見なされ、育つ余地を与えられなかったからです。

つまり、戦後の日本社会は「制度と経済の復興」には成功したものの、「関係性」や「問い」といった内面の文化は十分に耕されることがなく、「制度の進化」と「内面の停滞」という非対称な構造が、静かに社会に根づいていったのではないのでしょうか。

5 | 現代の乖離——制度と内面のズレがもたらす影響

実際、多くの方は「上から与えられたことを正確にこなす」ことを“成長”だと教えられてきました。失敗から学ぶ力や、未知に踏み出す勇氣、他者と意味を共有して行動を変えていく力は、限定的な一部の人にしか育たなかった。そして、そうした育成の文化こそが、民主主義を「文化」として根づかせる土壌を欠かせていたのではないのでしょうか。

さらに言えば、「失敗から学ぶ」とは、単に間違いを正すということではありません。むしろ、「こうありたい」という目的が、自分の中にぼんやりとでも見えているからこそ、「あ、そこにはまだ届いていない」と気づけるのです。つまり、“失敗”というよりも、「目標との差分に気づけた」こと自体が心理的な報酬となり、人はポジティブに前へ進もうとする。

この「ギャップに気づき、そこに向かう」という内発的な巡環があつてこそ、人は学び続けることができます。

けれど、外からの評価や正解への服従だけが評価される環境では、そうした内発的な学びの文化は育ちません。民主主義が文化として根づくには、「問いと意味」を起点に、自ら目的を描き、失敗を“発見の手がかり”として捉えられるような土壌が必要なのです。

制度が先に整い、その制度を運用する人間の“内側”が変わらなければ、制度はいずれ形骸化していく。この構造のなかに、私たちの民主主義が“文化”になりきれなかった本質が、静かに潜んでいるのではないのでしょうか。

こうした構造は、決して過去のものではありません。現代の日本社会にも、同じような制度と内面の乖離が、かたちを変えて静かに広がりつつあります。

学校では、入試や評価制度が「正解かどうか」を軸に組み立てられてきたため、問いを立てる力や多様な答えを認める力よりも、“素早く正確に再現する力”が求められる構造が制度的に強化されてきました。

職場においても、高度経済成長期以降の日本社会では、「大量生産・正確な遂行・効率性」が最重要とされ、意味を問うことや対話に時間を割くことは“非効率”と見なされてきた経緯があります。

その背景には、戦後という特殊な時代の空気があります。焼け野原となった日本では、「もう一度、国を立て直さなければならない」という切実な共有意識がありました。食料も物資も不足し、明日の暮らしすら見えない不安のなかで、人々にとって“豊かさ”とはまず「モノがあること」「生活が安定すること」だったのです。

当時の日本が「いかに早く、いかに大量に、いかに安定してモノをつくるか」という産業構造のニーズに応えることで、国全体の成長を最優先していたのは、そうした“復興と安心”を求める時代の要請だったともいえます。

企業は、品質と納期を守るために“標準化”と“手順の徹底”を重視し、働く人々にも「指示どおりに正確に動けること」が求められました。このような構造の中では、「なぜそれをやるのか？」といった問いや対話は、“手を止める行為”とみなされやすく、暗黙のうちに回避されたのです。

また、国全体が一致団結して前に進むことが善とされる空気のなかで、個人の感情や疑問を挟むことは「わがまま」「非協力的」と見なされがちでした。戦後の復興や経済的成功を支えたこのモデルは、「成果が出ているのだから問題ない」という思考を生み、問いや意味を深める文化の芽を育てにくくしたのです。

こうして、「正確さ」と「効率性」が組織文化の中心に据えられた結果、個人が意味を問い、仲間と対話を重ねるといった行為は、どこか“時間の無駄”と見なされるようになっていったのではないのでしょうか。

特に、指示に従って動ける人材が“有能”と評価される傾向は、組織の上意下達構造とも結びつきながら、現在に至るまで残存しています。

政治においても、短期的成果や説明責任が強く求められるなかで、“丁寧な対話”よりも“制度として整っているように見せること”が優先されやすくなってきたと考えられます。

その背景には、社会全体の不確実性の高まりと、政治への不信の蓄積があります。災害、経済危機、感染症、国際関係の緊張——こうした「一刻を争う対応」が繰り返されるなかで、国民の多くは政治に「すぐに目に見える対応」や「納得できる説明」を強く求めるようになってきました。また、情報化とメディアの即時性が高まったことで、政治家の発言や対応が瞬時に拡散され、わかりやすく“説明可能”であることが重視されるようになった。

結果として、政治の現場では「構造的課題に時間をかけて取り組む」よりも、「制度上、形式上の整合性を示すこと」で一時的な信頼をつなぎとめる動きが強まりました。行政文書の形式や答弁の整合性は担保されても、そこに「意味を共有する言葉」や「共感に基づく納得」は含まれていない、という状態が常態化している。

つまり、“制度に合わせて人を評価する”ことが当たり前になりすぎて、「何のためにこの制度があるのか」「誰の安心を支える仕組みなのか」という問いが立ち上がらない社会になってしまっているのです。

その背景には、「制度に従えばうまくいく」という成功体験の積み重ねがあります。高度成長を支えた制度や仕組みは、たしかに当時の課題を解決し、人々に安心や繁栄をもたらしました。その結果、「制度は正しいもの」「それに合わせて動けば評価される」という前提が、組織にも社会にも深く根づいていったのです。

しかしその前提が強くなりすぎると、制度の“手段性”が見えなくなります。本来、制度は人々の暮らしや関係性を支える“手段”であるはずなのに、気づかぬうちに“目的そのもの”として扱われるようになってしまうのです。

「手段が目的化する」と、人々は制度を疑うことなく、それに“適応できるかどうか”だけで評価されるようになります。そして、“制度に合う人”だけが評価され、“制度に合わない声”は見過ごされるようになる。そうして社会全体が、「問いを立てる文化」よりも「制度に順応する文化」へと傾いていくのです。

だからこそ、今改めて必要なのは、「この制度は何のためにあるか？」という“問いの再起動”。

制度を整えるだけでなく、その根底にある“目的”や“誰のためか”という視点を、私たち一人ひとりが自らの問いとして取り戻すこと。それこそが、形だけではない、本当の意味での“民主主義の文化化”に向けた一歩になるのではないのでしょうか。

多くの人がそうした問いを手放してしまうのは、意識が低いからではありません。むしろ日々の業務や生活に追われるなかで、「いま目の前の枠組みに適応できるかどうか」が、生き残るための現実的な判断軸となってしまっているのです。

問いや意味を深めようとするのが、“立ち止まること”“迷いを生むこと”とされ、周囲とのズレや評価の低下を恐れて避けられてきたという空気が、知らず知らずのうちに社会全体に広がってきたのかもしれない。

そうして問いが立ち上がらないまま、制度だけが残り、その制度に「どのように合わせられるか」だけが評価軸になってしまう。そうした構造が、“問いの文化”の芽を静かに奪ってきたのではないのでしょうか。

だからこそ、私たちはいま、制度の形を問うだけでなく、それを運用する人間の“内面”に、もう一度光を当て直す必要があるのではないのでしょうか。意味を問い、関係性の中で信頼を育てる営みこそが、民主主義を“文化”として再生する起点になるはずです。

6 | 心理構造の考察——「報酬構造の歪み」と安心喪失の連鎖

では、なぜ私たちは、“制度だけが残る民主主義”に至ってしまったのでしょうか。

その背後には、制度を設計・運用する人間自身の“内面の構造”、とりわけ「安心」と「報酬」にまつわる深層心理も横たわっているのではないのでしょうか。

人は本来、誰かに必要とされ、意味ある関係のなかで生きることによって安心を得る存在です。

「誰かの役に立った」「感謝された」という実感こそが、最も深く、持続的な心理的報酬(リワード)となり、主体的な行動や協働を支える土台になってきました。

しかし、社会が複雑化し、比較や競争が当たり前になるなかで、「自分は他者より価値があるのか」という問いが、私たちの行動の基準を少しずつ歪めていきました。

本来であれば、「誰かの役に立てた」「感謝された」「信頼された」といった関係性のなかでこそ、私たちは存在の意味や価値を実感できるはずです。

しかし、評価基準が外部化され、日常的に他者との比較が可視化される環境(SNS、業績評価、テストスコアなど)が広がるなかで、「必要とされる実感」を得る前に、「他者より上かどうか」で自分の価値を測るしかない構造が、私たちの行動選択を縛るようになっていったのかもしれない。

その結果、多くの人々が、安心や承認を得るために「誰かよりも優位に立つこと」「目に見える評価を得ること」に重心を置かざるを得なくなり、いわば、“マウントすることでしか、自分の存在価値を確かめられない社会構造”が、私たちの内面にまで静かに染み込んでいったのです。

行動科学の視点から見ると、これは「報酬メカニズムの歪み」と捉えることができます。本来得るべき“信頼”や“意味ある関係性”からの報酬ではなく、代替的に“短期的な優越感や支配感”を報酬として追い求めるようになると、人は「安心のための行動」を「他者を押さえつける行動」へとすり替えてしまいます。こうして、関係性は損なわれ、信頼の文化は育ちにくくなります。

その結果、民主主義が育まれるはずの土壌も、次第に痩せていくのです。民主主義とは本来、「互いの違いを認め合い、違いを超えて、意味を共有しながら、ともに社会をつくる営み」であるはずですが、しかし、“他者より上でありたい”“評価を失わないようにふるまいたい”という動機が蔓延する心理的風土のなかでは、そうした文化は根づきません。

制度が形骸化していくプロセスは、私たち自身の心の奥底にある「不安」から始まる行動の連鎖によって、静かに、しかし着実に進行していたのかもしれない。つまり、民主主義が文化として根づかなかった背景には、単なる歴史的・政治的な課題だけではなく、「人間の安心の土台」が社会全体で損なわれていったという、より根深い構造的要因が存在していたのではないのでしょうか。

こうした報酬構造の歪みは、個人の行動が「意味」や「信頼」と切り離されたときに顕著になります。本来、人間の行動には内発的な“心理的リワード”が巡っており、それが文化を支えています。

本来の報酬構造と歪んだ構造(対比表)

行動後の実感	健全な巡環構造	歪んだ構造
① 達成感	小さな成功体験 → 自己効力感	勝ち負けでの優越感
② 貢献実感	他者の役に立った実感 → 自発性	相手より“上”に立ちたい動機
③ 承認・共感	共鳴される → 信頼関係の構築	賞賛依存・“いいね”疲れ
④ 成長実感	困難の克服 → 自信・自律性	無理な自己肯定の演出

このように、「正のリワード巡環」が断たれ、代わりに“自己演出”や“一時的な優越感”によって得られる“瞬間的・外部依存型の報酬”が優勢になると、行動の意味づけが他者との比較や評価に偏り、制度に内面が伴わなくなっていく。その結果として、「信頼」や「共感」といった文化的な土壌が育ちにくくなり、民主主義が“文化”として根づくための循環が滞ってしまう。

もちろん、そうした報酬がすべて「悪い」というわけではありません。多くの人が、日々の承認や評価のなかで自分を保ち、次の行動へとつなげています。それは、とても自然で、むしろ人間らしい反応なのかもしれません。ただ、それだけに頼り続けていると、やがて「誰かに見られていないと安心できない」「評価されない自分には意味がない」と感じてしまうことが増えてしまうかもしれません。

そしてその感覚は、いつしか自分自身の“生きづらさ”となって返ってくることもあります。「意味の共有」や「信頼の往復」といった、目には見えにくいけれど、深いところでつながりを育ててくれる文化的な循環が失われていくとき、人は次第に「がんばっても満たされない」「つながっている感じがしない」と感じやすくなるのです。

だからこそ、私たちはときどき立ち止まって、“誰に、何のために動いているのか”という問いを取り戻すことが、より豊かな行動や関係性への入り口になる。すぐに変えられなくても構わない。でも、「ほんとうに大切なものは何か」を、ときどき思い出すだけでも、私たちの内側にある“感度”は、少しずつ戻ってきます。

7 | 再構築の方向性へ

私たちはいま、制度そのものを再設計するだけでなく、それを支える“人間のふるまい”や“関係性の質”を文化として育て直す時期に来ています。

「信頼が巡る関係性」「意味を分かち合う問い」「他者と共に育てる行動」、そうした文化が根づいてこそ、民主主義はかたちだけでなく、本当の意味で“私たちのもの”になるのです。なぜなら、民主主義とは単に“制度として与えられるもの”ではなく、そこに生きる一人ひとりが、日々の関係や対話の中で“支え合う土壌”を育てていくことで、初めて機能する営みだからです。

たとえば、どれほど選挙制度が整っていても、隣にいる人と“信頼しながら違いを語れる関係”がなければ、政治や社会の在り方に“自分ごと”として参加することは難しくなってしまいます。逆に、「意味を問う問い」や「ともに育てる行動」があるところでは、制度の運用も、対話の質も、合意形成のプロセスも変わっていきます。そうして初めて、“民主主義が社会にある”のではなく、“民主主義が社会に生きている”状態になるのです。

文化とは、人々の問いや行動、ふるまいが“当たり前”として共有され、世代を超えて引き継がれていく土壌のことです。制度を生かすも殺すも、そこに根づく文化の質にかかっています。

だからこそいま、制度設計だけでなく、“信頼と意味が巡る文化”そのものを、私たち自身の手で育て直すことが求められているのです。

そして、私たちの社会の未来は、“誰か”がつくるのではなく、“ともに問い、共につくる”という営みのなかにこそ宿っています。以下に示す「結びのことば」は、その第一歩としての私たち自身の出発点です。

8 | 結びにかえて—ともに“問い”、ともに“つくる”ために

Meaningful Democracy は、決して遠くにある理想ではありません。その芽はすでに、私たち一人ひとりの中に静かに宿っています。

日々の生活のなかで、「誰かに優しくされた記憶」「誰かの言葉で救われた経験」「誰かに必要とされ、自分の行動に意味を感じられたあの瞬間」。そうした関係の記憶こそが、“ともに社会をつくる”民主主義の根になるのです。

なぜなら、民主主義とは「投票」や「制度」だけでつくられるものではなく、一人ひとりが「誰かのために自分が在ること」に意味を見出し、お互いの違いを受け止めながら関係を育てる営みによって、はじめて機能するものだからです。

たった一つの優しさが、「人とつながっていても大丈夫だ」と思える安心を生み、その安心が「ともに考える」「ともに決める」土壌になっていく。つまり、民主主義の根とは、「信頼が生まれる経験」の記憶そのものだと考えています。

民主主義を、制度の形式ではなく「文化」として根づかせるとは、こうした経験を共有し合い、「信頼」や「意味」がめぐる関係を、日常の中で育てていくということです。

その営みは、特別な誰かのものではなく、私たち一人ひとりの“問い”からはじまります。制度や仕組みをつくる立場にある人も、現場で支える一人ひとりも、「どんな社会を、誰と、どう育てていきたいか」その問いを、教育、行政、地域、企業、あらゆる場面で分かち合いながら、私たちは一歩ずつ、「意味が巡る構造」へと歩み出せるはずです。

いま、私たちはようやく、制度の限界を知り、人間の営みに立ち返ろうとしています。民主主義とは、制度の話ではなく、人間の生き方そのものの話なのです。この政策骨子は、そうした文化の再構築に向けた、私たち自身の出発点です。

私たち一人ひとりの問いが、社会の文化資本になります。それは貨幣や制度には換えられない、「信頼」や「意味」のかたちをした資本です。誰かの優しさを記憶する力、必要とされる実感を語れる力、そのすべてが、次の世代へと手渡される“民主主義の文化”なのです。

補章 A | 資本主義との交差点

Meaningful Capitalism と交差する、意味と信頼がめぐる文化の再設計

私たちが再構築しようとしているのは、「制度としての民主主義」ではありません。それは、「ともに問い、ともに育てる文化」としての民主主義です。その視点に立ったとき、いま一つの重要な交差点が見えてきます。それが、「資本主義」との関係です。

① 制度としての民主主義と資本主義が抱える共通の歪み

民主主義も、資本主義も、制度としての整備と拡大を遂げてきました。しかしその一方で、どちらの制度も、「意味」と「信頼」を生み出す文化的土壌を、置き去りにしてきたのではないのでしょうか。民主主義は、選挙という形式を整えても、「なぜこの制度が必要なのか」という意味づけが共有されず、資本主義は、競争と成果を求める仕組みが先行するなかで、「なぜこの価値を生み出すのか」という信頼の共有が育ちませんでした。つまり、制度が発展するほどに、私たちは「行動の意味」や「関係の信頼」を問い直す機会を失っていったのです。

② Meaningful Capitalism が提起する「意味資本」と「信頼資本」

こうした制度偏重の時代を超えるために、いま新たな視点が求められています。それが、「Meaningful Capitalism(意味ある資本主義)」という考え方です。Meaningful Capitalism は、「利益のために人を動かす」のではなく、「人が意味を感じて動いたときに、信頼と利益が自然に巡る」という事実 に立脚しています。

なぜなら、人は「やらされている」と感じた行動では、持続的な成果や他者との良質な関係を築くことができません。一方で、自分の行動が「誰かの役に立っている」「自分の価値が活かされている」と実感できたとき、その行動には自発性と創造性が生まれ、周囲との関係にも共感や信頼が育ちやすくなるからです。

そしてこの信頼が、顧客や仲間との“再接続”や“応援”につながり、結果として持続的な利益や選ばれる理由となって企業や組織に返ってくる。まさに「意味」が巡ることで、「信頼」が生まれ、「利益」も自然と巡ってくる構造なのです。この構造は、

- 社員が理念に共感しながら行動している企業ほど、離職率が低く
- 顧客から“応援される企業”が、価格競争に巻き込まれにくく
- 社会的な信用やブランドが、長期的な利益を支えるという

多くの実例にも裏づけられています。
 だからこそ、「意味」が企業活動の中心に据えられるべきなのです。
 この視点では、人間の行動の源泉として、以下のような“資本”が定義され直されます。

資本の種類	定義	意義
経済資本	交換可能な貨幣・モノ・時間	社会的取引の前提として必要
意味資本	「自分の行動が誰かのためになっている」という実感	行動の内発性・自律性を支える
信頼資本	「相手と関係が続く」「一緒に未来を育てられる」という安心	長期的な協働と対話の基盤となる

このように再定義された資本のあり方は、民主主義が“文化”として育つための基盤とも重なっているのです。

③ 「制度」ではなく「文化」として育てるために—公共・組織・市場の交差点

私たちが求めているのは、「制度の整備」ではなく、「文化の育成」です。

民主主義が選挙の形式を超えて、「関係性の文化」へと進化するように、資本主義も、利益追求の制度を超えて、「信頼と意味がめぐる文化」へと変わる必要があります。その交差点にこそ、「Meaningful Democracy」と「Meaningful Capitalism」が重なり合う地平があるのです。

制度で人を動かす時代から、文化で人が動く時代へ。

民主主義と資本主義は、もはや対立する概念ではありません。どちらも、人が「意味を感じて動く」ことによって、信頼が巡り、関係性が育ち、持続的な成果が生まれるという文化的土台に支えられている点で、本質的に共通しています。

ここで言う「意味」とは、単なる目的や目標ではなく、「自分の行動が、誰かの安心や未来にどうつながっているか」**という実感のことです。人は、自らのふるまいが他者の役に立っていると感じたとき、はじめて内発的な動機が生まれ、その行動には自発性・創造性・信頼関係が伴うようになります。

このように、「意味を感じて動くこと」は、

- ・民主主義においては、他者との共創に向かう力を、
- ・資本主義においては、人や社会から選ばれる価値を支えます。

どちらのシステムも、制度や仕組みだけで成り立つものではなく、「意味を感じられる社会」であってはじめて、文化として根づくのです。だからこそ、いま私たちは、民主主義も資本主義も、「意味が巡環する器」として再設計する必要がある。そんな時代の転換点に立っている。

④ 私たち一人ひとりが、文化資本をつくる存在

「投票をするかどうか」

「買うか買わないか」

そうした制度上の“選択”だけで、社会は善くなりません。

「なぜ、この社会を育てたいのか」

「誰と、どんな関係を築いていきたいのか」

「その関係の中で、自分は何を育て、何を受け取っていきたいのか」

「いまの社会の“前提”は、どこからきていて、本当にそれを受け継ぎたいのか」

「制度や仕組みに頼らずに、人と人とのあいだで育める“安心”とは何か」

「“意味”を分かち合うとは、具体的にどんな行動や対話を指すのか」

「信頼が自然に巡る社会とは、どんなふるまいや価値観を前提にしているのか」

「次の世代に残したい“文化”とは、どんな空気で、どんな関係性のなかにあるのか」

「もし、今の社会の空気に違和感があるとしたら、それはどこに表れているのか」

「“問いを持ち続ける社会”とは、どんな日常であり、どんな教育であり、どんな組織なのか」

その問いを持つことこそが、文化のはじまりです。

そしてその問いから生まれる行動が、「意味資本」として、次の世代へと受け継がれていきます。けれどそれは、まだ見ぬ未来の誰かのためだけではありません。今、この時代を生きる私たち自身にとっても、「自分の行動が、誰かの役に立っている」と実感できることは、日々の迷いや孤独を和らげ、行動を支える力になります。

たとえば、同僚からの「ありがとう」、地域の誰かの笑顔、家族からの信頼のまなざし。そうした関係性のなかで「必要とされている感覚」は、評価や成果とは別の、深く静かな安心をもたらしてくれます。その実感こそが、いまを生きる私たちにとっての意味資本であり、文化の芽なのです。

制度だけでなく、文化を育てる主体として—私たち一人ひとりの営みにこそ、「民主主義」も「資本主義」も再び根づいていくのです。

補章 B | 形式と安心の構造

制度が「安心の代替物」になるとき、文化は育たない

① 制度の“かたち”が与える擬似的な安心

私たちは、「制度があること」によって、ある種の安心を感じるように“設計されて”います。

なぜなら人間は、もともと不確実性や曖昧さに強い不安を感じる生き物だからです。制度やルールの“明文化された枠組み”は、その不確実性を減らし、「判断しなくてもよい状況」をつくり出します。

さらに学校教育や社会生活を通じて、私たちは「制度を守ること」が「よい人」「評価される人」として内面化されてきました。そのため、制度の“存在そのもの”が「秩序」や「安全」を保証するように感じられ、中身を問い直さなくても安心できてしまうという構造が、私たちの内面に染み込んでいるのです。

たとえば、選挙がある、憲法がある、マニュアルがある—そうした“かたち”の存在が、私たちに「社会はきちんと保たれている」という擬似的な感覚を与えてくれます。しかし、それは本当に“信頼”に支えられた安心なのでしょうか。

制度の実態や中身を問い直すことなく、「形式が存在すること」=「安心」と見なす構造は、しばしば思考の停止と関係性の空洞化を引き起こします。「形式を守ること」が「評価されること」と直結しやすくなっており、その結果として制度そのものが“意味を問うことの代替物”となってしまうのです。

② 形式が「対話」や「問い」を封じるとき

たとえば学校では、「ルールを守っていればよい」という空気が、「なぜ学ぶのか」「何のための校則か」といった問いを封じてしまいます。職場でも、「手順通りにこなすこと」が評価される。

一方で、「この業務は誰のために、どんな価値を生むのか」といった問いは後回しにされます。つまり、制度という“枠組み”があることで、安心が生まれるどころか、関係性を育てる対話や、意味を深める問いの芽を摘んでしまう場合があるのです。

③ 「安心」には 2 種類ある

この構造を理解するためには、安心を2種類に分けて捉える必要があります。

安心の種類	特徴	文化への影響
擬似的安心 (形式依存)	制度が存在すること自体によって 得られる一時的安心	問いの不在・従順なふるまいを助長
関係的安心 (意味共有)	対話・信頼・貢献実感を通じて育ま れる安心	協働・共創・文化としての民主主義を 支える

④ 制度が文化になるには、安心の質が変わらなければならない

Meaningful Democracy を文化として育てるためには、「制度を守っていればいい」という擬似的安心を超え、「なぜこの制度が必要か」「誰の安心を支えているか」という問いが育つ環境が不可欠です。そのために必要なのは、「正しさ」や「正解」ではなく、“意味”と“信頼”を共有する関係性の構築なのです。

制度は、文化の“うつわ”にはなれても、それ自体が文化にはなり得ません。文化とは、「問いが自然に生まれる空間」であり、「意味が他者と共有される体験の積み重ね」からしか育たないのです。

⑤ だからこそ、いま私たちは...

これからの社会を「本当に私たちのもの」とするために、いま、私たち一人ひとりに問われているのは、制度のかたちを整えることだけではありません。それをどう使い、どう関わり、どんな文化を育てていくのかという、“ふるまいの選択”なのです。そのために必要なのは、次のような文化的態度の再構築ではないでしょうか。

- 制度を「信頼の根拠」として依存するのではなく、「対話の出発点」として捉え直すこと
- 安心の質を、「守る」から「育てる」へと転換していくこと
- 形式に逃げるのではなく、意味を分かち合う営みに戻っていくこと

こうした営みの積み重ねこそが、「制度」から「文化」への移行を静かに、しかし確かに支える土台となっていきます。Meaningful Democracy とは、制度を“正しく使う”ことではなく、制度を通じて“正しく関わる”文化を育てること。

その文化は、誰かがつくってくれるものではありません。私たち一人ひとりの問いと行動によって、はじめて芽を出し、育まれていくものなのです。

それは、大きな変革や派手なアクションから始まるものではなく、日々の小さな問いから生まれます。

「なぜ、それをやるのか？」
「誰のために、それがいいのか？」
「本当にこのままでいいのか？」

そんなふうに、一度立ち止まり、自分自身の感覚を確かめてみることに。
違和感を飲み込まずに、ことばにしてみることに。
そして、誰かとともに考え、問いを分かち合ってみることに。

その一歩が、「制度に従う」だけのふるまいから、「意味を育てる」ふるまいへと、私たちの行動を変えていきます。やがてその問いは、職場で、地域で、家庭で、じわじわと広がりながら、信頼と意味を育てる土壌を耕し始めます。

文化とは、制度のように一度決めたら終わるものではなく、日々のふるまいによって少しずつ、けれど確かに、形づくられていく“生きもの”なのです。だからこそ、「小さな問いを手放さないこと」—それこそが、Meaningful Democracy を育てていく私たち自身の営みなのではないでしょうか。



より善くを目的に 組織行動科学[®] HCD : Human Capital Development

お問い合わせ：公共行動研究室[®]

E-mail: request@requestgroup.jp

リクエスト株式会社 : <https://requestgroup.jp/corporateprofile>

会社案内ダウンロード: <https://requestgroup.jp/download>

代表取締役 甲畑智康: <https://requestgroup.jp/profile>

本社: 〒160-0022 東京都新宿区新宿 3 丁目 4 番 8 号 京王フレンテ新宿 3 丁目 4F

リクエスト株式会社は、「Behave:より善くを目的に」を掲げ、国内 338,000 人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学[®]を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する 5 つの機関が連携し、980 社以上の企業の人的資本開発を支援する企業です。