組織の成果は**つながり**で決まる

大学講義「企業経営とソーシャルキャピタル」

2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

履修者が内定しました。今年は522名😂

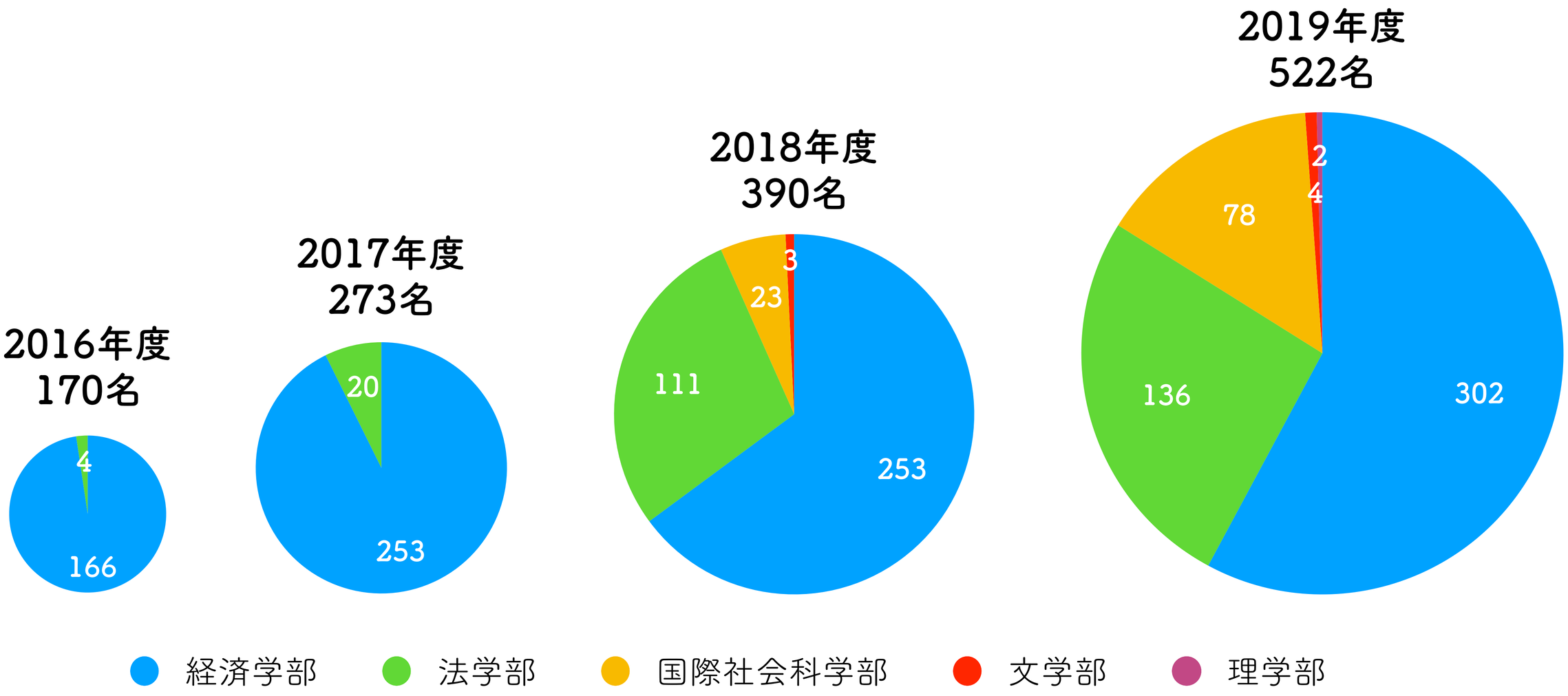
コメントシートの整理も

ようやく追いつきつつあるので

みんなの来週から紹介していく予定です

©2019 Toru Saito

学習院大学「企業経営とソーシャルキャピタル」履修者の推移



©2019 Toru Saito

ソーシャルキャピタルってなんだろう

©2019 Toru Saito

「ソーシャルキャピタル」＝「社会関係資本」

この講義は、組織の繁栄と衰退をわける
「見えざる資本」のお話です。

©2019 Toru Saito

そもそも「資本(キャピタル)」ってなに？

「資本」っていう言葉
どういう時に使う？

©2019 Toru Saito

A君: 店でもやればいいじゃん。
B君: いやー「**資本**」がないからね。

A君: 風邪ひいちゃって。
B君: 気をつけなよ。身体が「**資本**」なんだから。

©2019 Toru Saito

つまり資本とは「元手」
特にビジネスの元手を指すことが多い

©2019 Toru Saito

簿記でも勉強したよね？

©2019 Toru Saito

L

貯金した100万円と、親から借りた100万円で
200万円の新車を買った。資本はどれ？

・貯金の100万円
・借金の100万円
・200万円の新車

©2019 Toru Saito

資産 ＝ 資本 ＋ 負債

200万円の新車 ＝ 100万円の貯金 ＋ 100万円の借入金

資産　資本　負債

©2019 Toru Saito

しほん【資本】… 広辞苑より

① **もとで。もときん。**事業の成立・保持に要する基金。営業の資金。

② 生産の三要素（土地・資本・労働）の一つ。新たな営利のために使用する**過去の労働の生産物**。または剰余価値を生むことによって**自己増殖する価値**。

©2019 Toru Saito

ビジネスの元手には
どんなものがある？

©2019 Toru Saito

人的資本：　人々の能力、経験およびイノベーションへの意欲

©2019 Toru Saito

製造資本：　製品の生産やサービスの提供に必要な製造物

©2019 Toru Saito

財務資本：　企業が所有する資金のプール

©2019 Toru Saito

D

「ヒト・モノ・カネ」は基本だよね。
じゃあ、それ以外の経営資本は？

３つ考えてみよう。

©2019 Toru Saito

Aさんはお蕎麦屋さんをはじめました。

今までこつこつと貯めてきたお金を資本金として会社を設立し、
店舗や厨房機器、原材料など、必要なものを一通り揃えました。
蕎麦職人Bさんを中心に、5名が開店スタッフになりました。
おいしいお蕎麦をつくるには、Bさんの技術がキモになります。
そしておいしい水、目立たないけどガスや電気も必要ですね。

©2019 Toru Saito

カネ

今までこつこつと貯めてきたお金を資本金として会社を設立し、

モノ

店舗や厨房機器、原材料など、必要なものを一通り揃えました。

ヒト

蕎麦職人Bさんを中心に、5名が開店スタッフになりました。

知識

おいしいお蕎麦をつくるには、Bさんの技術がキモになります。

自然

そしておいしい水、目立たないけどガスや電気も必要ですね。

©2019 Toru Saito

今までこつこつと貯めてきたお金を資本金として会社を設立し、
店舗や厨房機器、原材料など、必要なものを一通り揃えました。
蕎麦職人Bさんを中心に、5名が開店スタッフになりました。
おいしいお蕎麦をつくるには、Bさんの技術がキモになります。
そしておいしい水、目立たないけどガスや電気も必要ですね。

でも、ほんとにそれだけ？
なにか「**見えないけど、ものすごく大切**」なことってない？

©2019 Toru Saito

いくら最高の資本が揃っても
5人の開店スタッフがものすごく仲が悪くて
まったく仕事にならなかったら
商売ってできる？

©2019 Toru Saito

「人間関係」も

目には見えないけど、大切な資本だよね。

©2019 Toru Saito

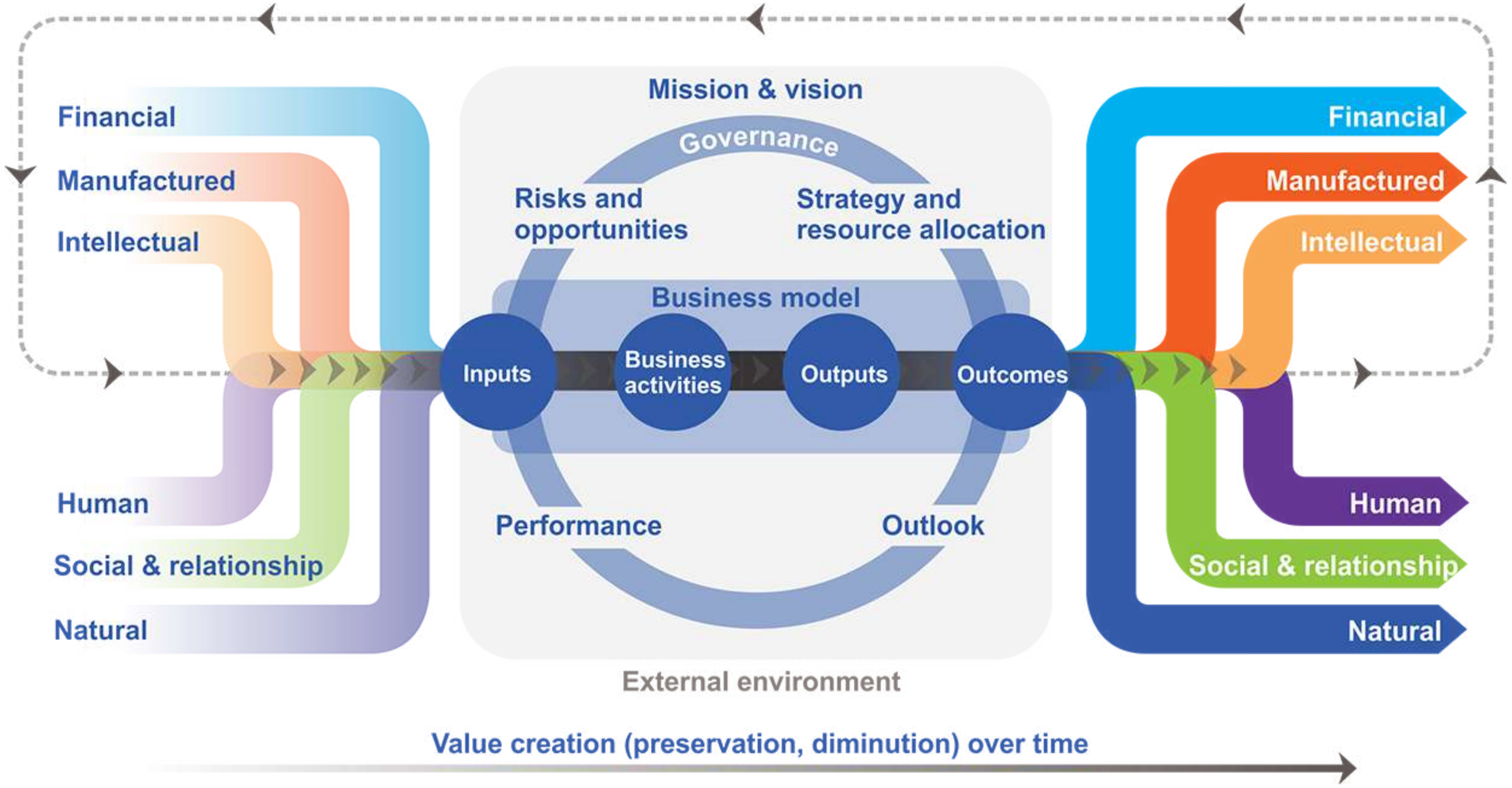
知識、自然、絆

IIRC（国際統合報告評議会）による資本の定義

IIRCは持続的投資を可能にする新たな会計基準の確立に取り組む非営利国際団体。業績等の財務情報だけでなく、社会貢献や環境対策などの非財務情報も含む統合報告書を提唱している。
2001年エンロン破綻や2008年リーマン・ショックを経て、目先の利益を追及する企業行動が不正会計や金融危機の温床になったことへの反省が、国際組織IIRCの発足につながった。
コカコーラ、ユニリーバ、ネスレなど1000社以上の世界的企業が統合報告書を作成している。

©2019 Toru Saito

資本には、財務資本(金)、製造資本(物)、人的資本(人) に加えて
知的資本(知識)、自然資本(自然) 、社会関係資本(絆)がある。



出典：国際統合報告評議会(IIRC) フレームワーク

では、現実の社会で
ソーシャルキャピタルを体感しよう

井伏鱒二さん「**川釣り**」から、ひとつ実話を

©2019 Toru Saito

甲府湯村温泉の旅館、篠笹屋の**「喜十さん」**は、三人いる番頭の末席だ。酒も煙草もやらずに話しベタ、ミスをしては、女中頭に頭ごなしにしかられてしまう、冴えない中年男だ。

一方、伊豆八津温泉の旅館、東洋亭には**「内田さん」**という番頭がいる。皆が信望を寄せる、気の利く粋な人物だ。身だしなみも整っており、周囲からは絶大な信頼を集めている。

番頭の名は**「内田喜十」**、つまり同一人物だ。毎年、甲府温泉が閑散とする冬夏のシーズンだけうだつのあがらない「喜十さん」は伊豆へ出向き、卓越した番頭「内田さん」に変身するのだ。

©2019 Toru Saito

D

内田喜十さんは番頭の仕事をする一人の人間だ。
でも篠笹屋と東洋亭では彼の働きは全く異なった。
なぜ彼は東洋亭で重宝されたんだろう？
ペアトークしてみよう。

©2019 Toru Saito

L

篠笹屋と東洋亭ではなにが違った？

・内田さんが信用されていた
・仕事の考え方が近かった
・風通しのいい組織だった

（クリエイティブな回答を考えて、追加しよう）

©2019 Toru Saito

「内田さん」のソーシャルキャピタルは
彼の能力を十分に発揮させるものであるのに対して

「喜十さん」のそれは
彼本来の能力を削いでしまうものであった。

「ソーシャルキャピタルの違い」
が人の能力に大きな影響を与えているのだ。

©2019 Toru Saito

内田喜十さんは番頭という職業につく一人の人間だ。
しかし篠笹屋と東洋亭では彼の働きは全く異なった。
なぜ、東洋亭で彼は重宝されたのだろう？

1. 東洋亭の人たちが**「彼を信頼」**していたから
2. 東洋亭の人たちと**「仕事の考え方」**が近かったから
3. 東洋亭は働きやすい**「フラットな組織」**だったから

©2019 Toru Saito

参考：稲葉陽二著「ソーシャルキャピタル入門」

信頼？

1. 東洋亭の人たちが「**彼を信頼**」していたから

規範？

2. 東洋亭の人たちと「**仕事の考え方**」が近かったから

ネットワーク？

3. 東洋亭は働きやすい「**フラットな組織**」だったから

©2019 Toru Saito

「ソーシャルキャピタル」（社会関係資本）

人々の協調行動が活発化することにより社会の効率性を高めることができるという考え方のもとで
「信頼」「規範」「ネットワーク」
といった社会組織の重要性を説く概念

by ロバート・パットナム

©2019 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」

「ソーシャルキャピタル」の定義は
ものすごくわかりにくいので
次回の講義で丁寧に説明するね。

©2019 Toru Saito

ソーシャルキャピタル = 社会関係資本

事件は会議室で起きてるんじゃない。

現場で起きてるんだ！

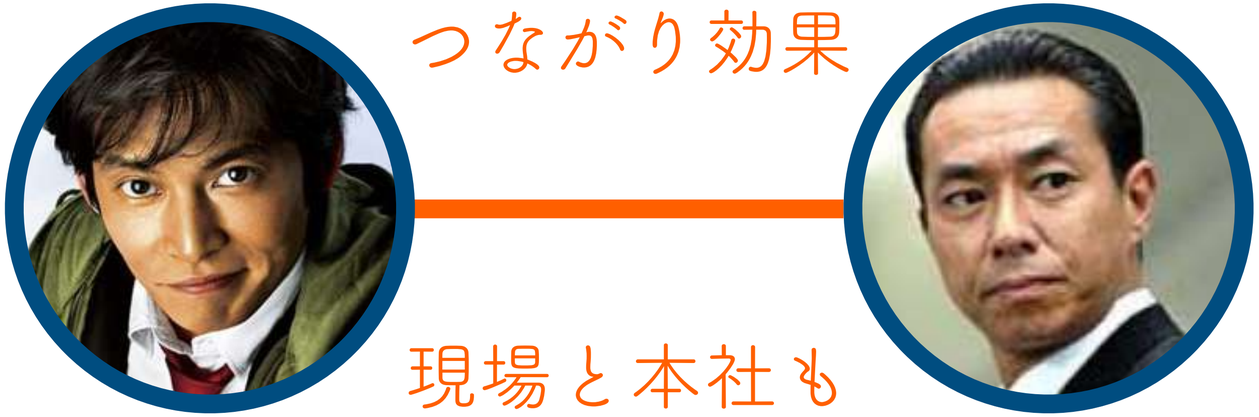
「踊る大捜査線 the movie」 より

青島と室井の出会い

敏腕営業だった青島俊作は脱サラして警察官となり、湾岸署で念願の刑事課に勤務することになった。管内で殺人事件が発生し、本庁刑事一課とともに送り込まれてきたのが国家上級公務員の警察官僚、室井慎次管理官だった。

©2019 Toru Saito

1 + 1 = 4

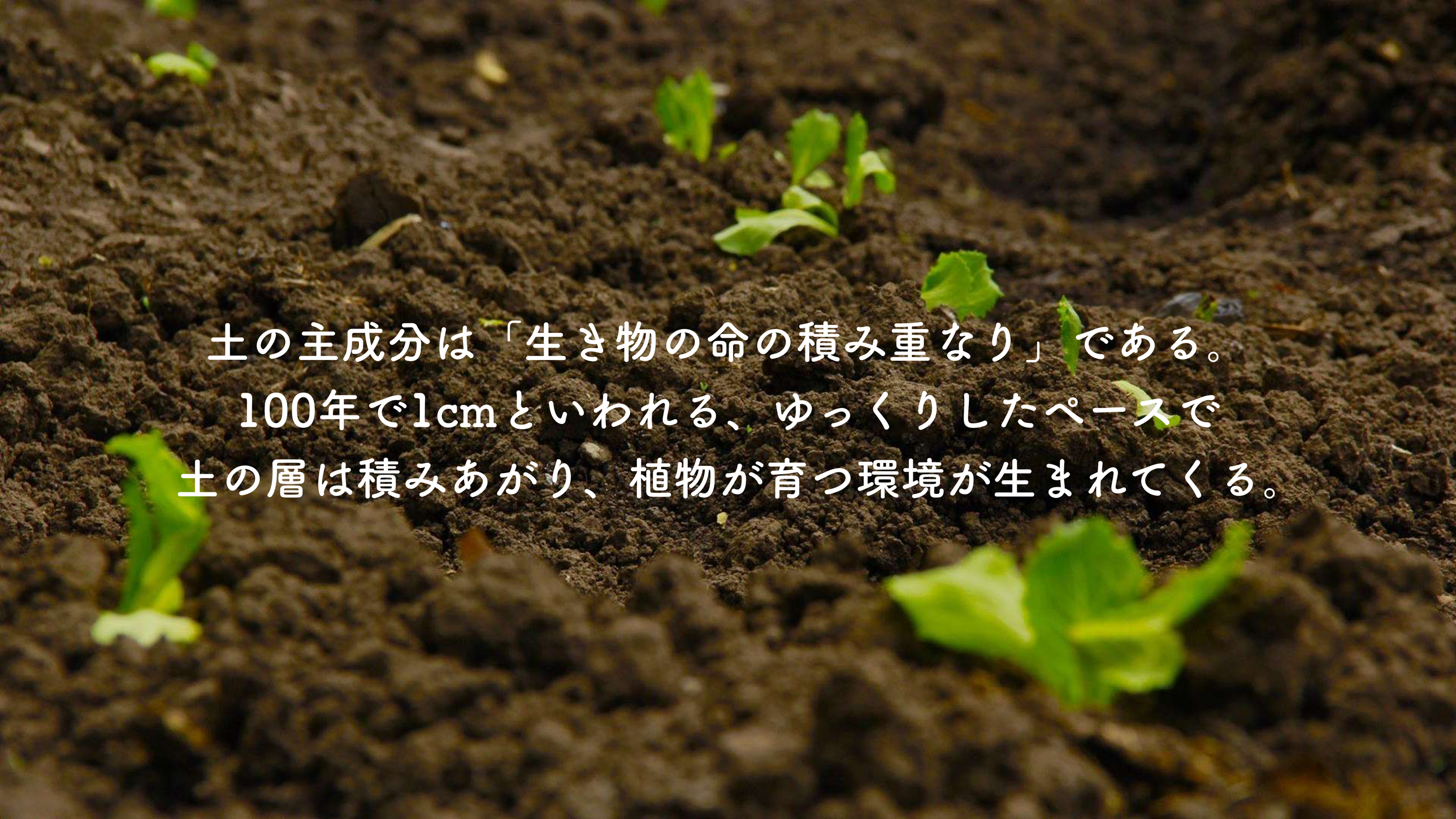


湾岸署刑事課　　警視庁刑事部

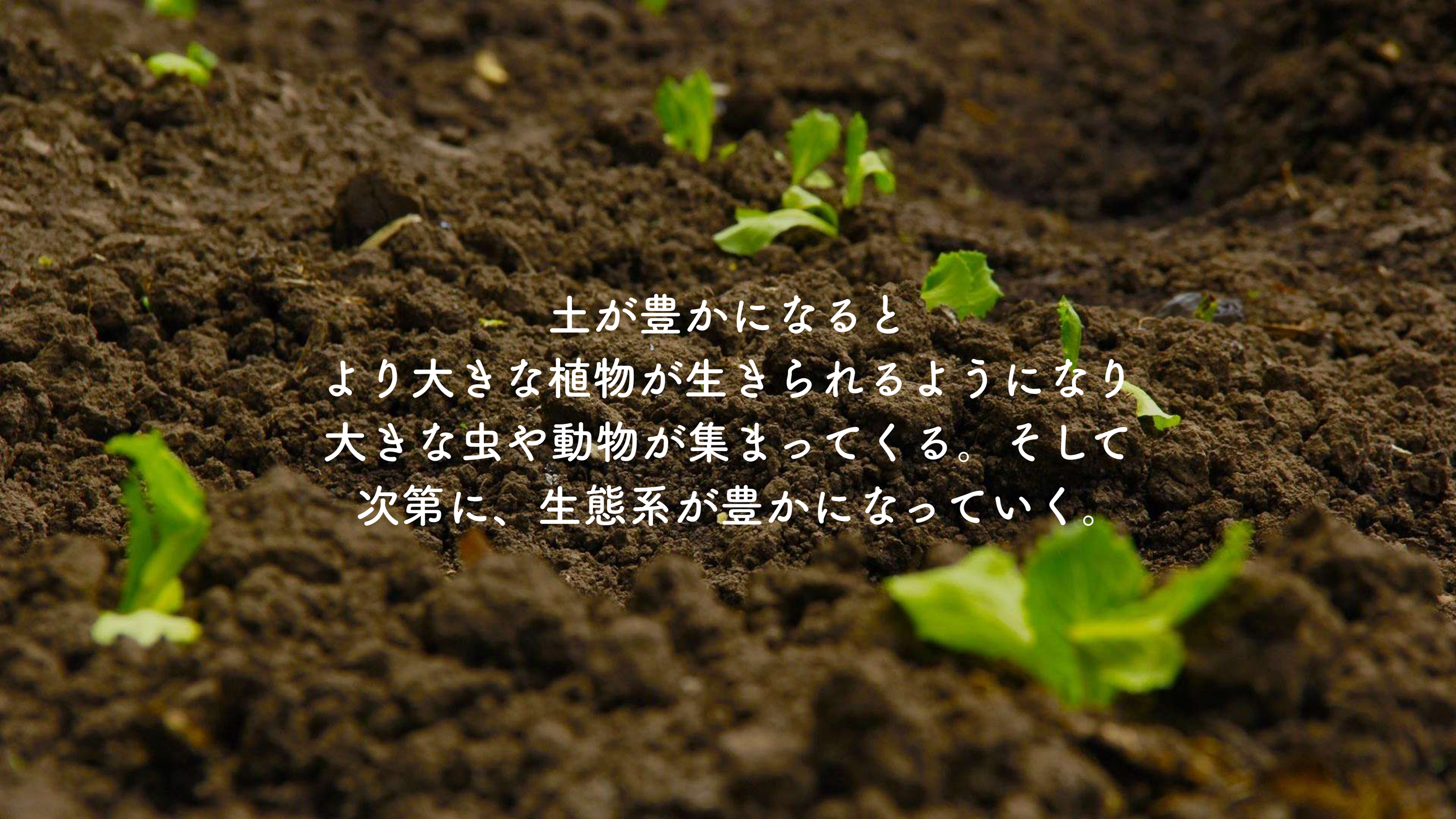
©2019 Toru Saito

ソーシャルキャピタルは
「組織の土壌」にも例えられる。

©2019 Toru Saito



土の主成分は「生き物の命の積み重なり」である。
100年で1cmといわれる、ゆっくりしたペースで
土の層は積みあがり、植物が育つ環境が生まれてくる。



土が豊かになると
より大きな植物が生きられるようになり
大きな虫や動物が集まってくる。そして
次第に、生態系が豊かになっていく。

植物は「人」
土壌は「人間関係や文化」

©2019 Toru Saito

水分や養分が枯れてしまった土地を
もとの芳醇さな土壌に戻すのは至難の技で
天の恵みと大変な労力が必要となる。

組織の土壌、ソーシャルキャピタルは
企業にとって「価値の基盤」

使い方ひとつで
豊かになったり、枯れたりする。

©2019 Toru Saito

しかしながら、最近まで
「ソーシャルキャピタル」は
経営資本としては
認知されていなかった。

©2019 Toru Saito

魚の目に水見えず

身近にあって、自分にかかわりの深いものはかえって気づかない

出典: http://www.bz1111.com/top/class3/14183/d726b9df621174b4.htm

経営者の目に、ソーシャルキャピタル見えず

ヒト、モノ、カネ… 身近な「人間関係」の大切さを、経営者は見落としがち

R

どうして、大きな組織の経営者は、組織の土壌ともいえる大切な資本「ソーシャルキャピタル」が目に入らないんだろう。

©2019 Toru Saito

なんで経営者の目には
「ソーシャルキャピタル」が見えないの？

身近な例で考えてみよう。

©2019 Toru Saito

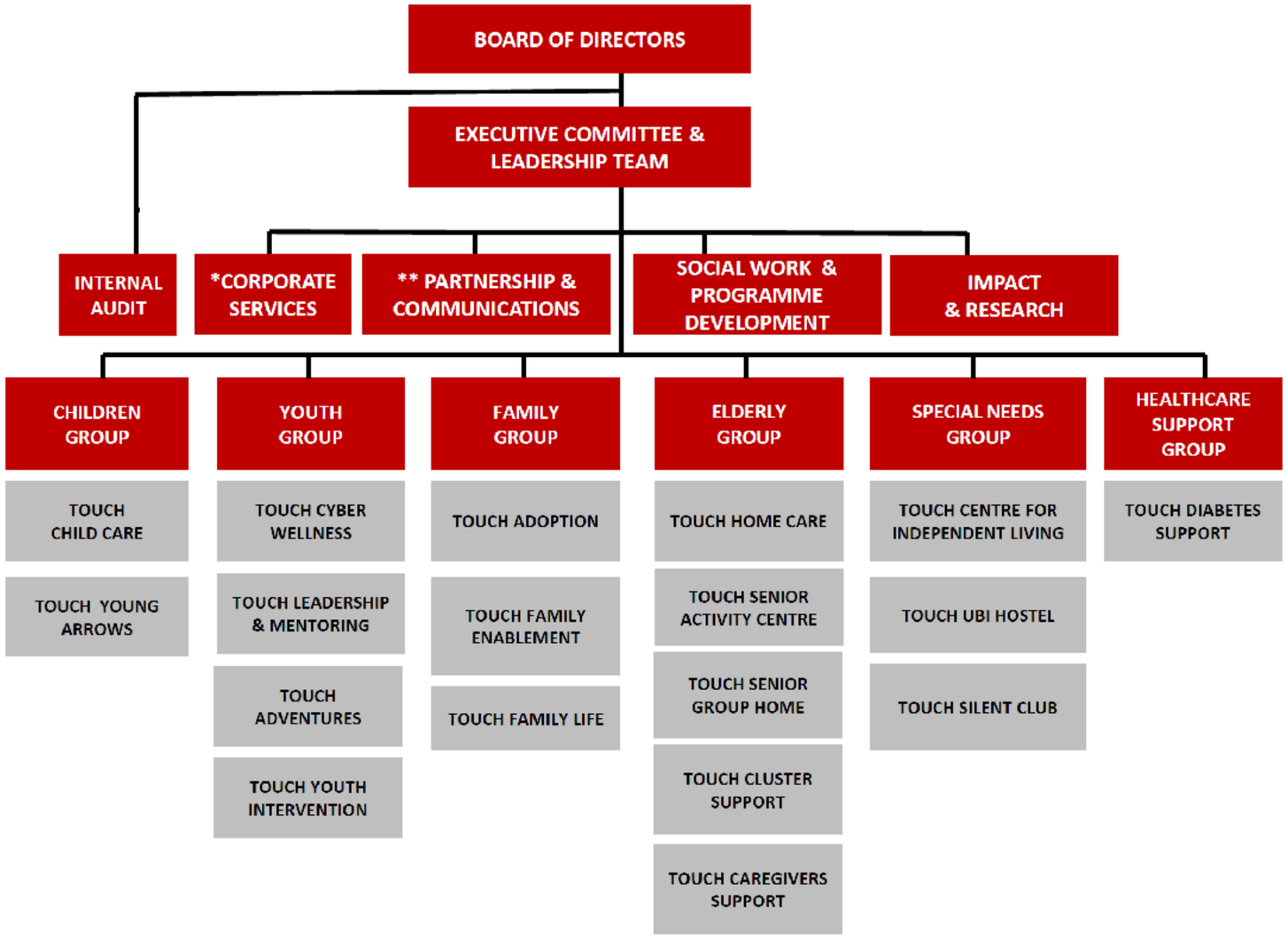
［ミクロの視点］

小企業の経営者や社員は
組織をこのように見ています
（人間関係もよく知ってる）

［マクロの視点］

大企業の経営者は
組織をこのように見ています
（人の顔も人間関係も見えない）

経営者の視点はこんな感じ。仕事は「機能を数字で管理すること」



©2019 Toru Saito

「ミクロ視点」では
組織とは「心をもつ同僚の集まり」

でも「マクロ視点」では
組織とは「心のない機能構造」

©2019 Toru Saito

大きな組織の経営者の目には
「**人は特定の機能を持つ部品**」であり
「**組み換え可能なもの**」として
映りがちなのだ。

©2019 Toru Saito

「ソーシャルキャピタル」が見えないと
どうなっちゃうの？

星の王子さまにたずねてみよう

リトルプリンス
星の王子さまと私
11月21日(土)
全国ロードショー！
私が星を管理し
数をかぞえている

組織を管理して
数字を数えてばかりいると…

©2019 Toru Saito

ピーター・M・センゲ博士

MIT上級講師。システム思考を経済や組織を理解するツールとして再構築。ビジネス・教育・医療・政府の各リーダーを支援している。著書「学習する組織」は、ハーバード・ビジネス・レビュー誌にて、過去75年間における最も優れた経営書の１つであると評価された。

私たちのマネジメントの一般的体系は職場の人たちを破壊してきた。

人は生まれながらにして、**内発的な動機づけ、自尊心、尊厳、学びたいという好奇心、学ぶことの喜び**を備えているものだ。しかし、それらを破壊する力は、幼児期に始まり、ハロウィーン仮装大賞、学校の成績、「よくできました」の金星シールなど、大学卒業までずっと続く。

職場では、人もチームも部門もランクづけされ、上位なら報酬がもらえ下位なら罰が待っている。**目標管理制度やノルマ、奨励金や事業計画**は部門ごとにバラバラに積み上げられ、わからないものやわかり得ないものまで含め、多くのものが破壊されていく。

学習する組織　序文 W・エドワーズ・デミング博士

©2019 Toru Saito

組織を破壊するマネジメントの一般的な体系

- **評価によるマネジメント** … 短期的な指標、可視化された数値を重視
- **追従を基盤にした文化** … 恐怖による管理、上司を喜ばせることで出世
- **結果の管理** … 経営陣が目標を設定、社員に目標を達成する義務を賦課
- **正答 vs 誤答** … 専門的な問題解決を重視、意見が不一致の問題は軽視
- **画一性を重視** … 相違は解消すべき問題、減点主義でバランス優等生を重視
- **予測と統制** … マネジメントすなわちコントロール、計画→組織化→統制
- **過剰な競争と不信** … 競争こそ高業績の原動力、社員の不安や不信は軽視
- **全体性の喪失** … 問題の断片化、組織の細分化、つながりの軽視

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

① **管理する**と、人の持つ自律性や有能感が失われる
② **分割する**と、目に見えないつながりが切断される
③ **競争をあおる**と、お互い様の信頼関係が分断される
④ **数字を追い求める**と、プロセスや感情が軽視される

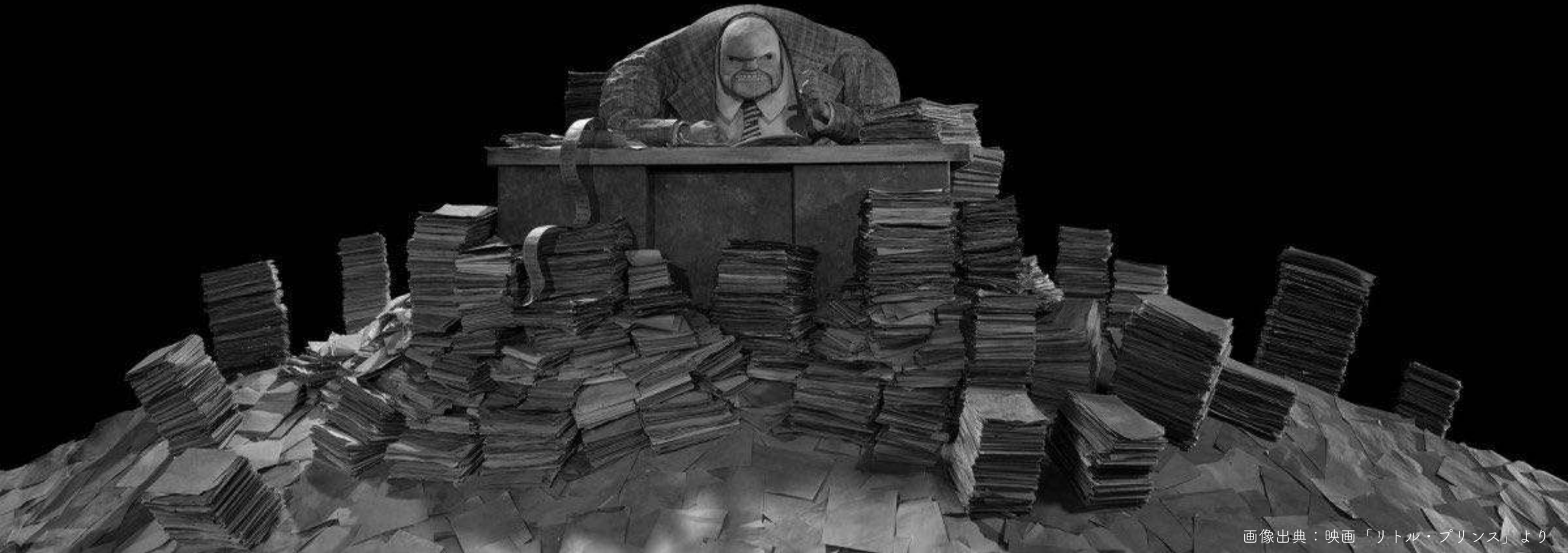
これらの悪循環で「組織の土壌」が枯れてゆく

©2019 Toru Saito

映画「リトル・プリンス」（原作サン=テグジュペリ 星の王子さま）より、キツネとの出会いのシーン

動画出典：映画「リトル・プリンス」より

みんなが「大切なもの」を見失わないために
講義で「ソーシャルキャピタル」を深く学んでいこう



画像出典：映画「リトル・プリンス」より

最後に、有名な事例をひとつ

シリコンバレー vs ルート128

©2019 Toru Saito

1970年、80年代。ミニコンを中心としたIT拠点として「ボストン、Route128」が注目されていた。

http://kirbyscudder.wordpress.com/2012/04/05/route-128-poster/

しかし、当時IT拠点としては格下であった
「シリコンバレー」が、いつの間にか隆盛する。

http://mapcollection.wordpress.com/2012/07/24/silicon-valley-ca/

L

なぜシリコンバレーのほうが栄えたんだろう？

- お金が集まっていた
- 優秀な人材が集まっていた
- オープンな風土があった
- ラッキーだった

©2019 Toru Saito

シリコンバレーに対する米国内の強力な競争相手は、ボストン郊外のルート128地区であるが「ソーシャルキャピタル」は育たなかった。

むしろ、そこでは企業ヒエラルキー、秘密主義、自給自足、縄張り意識といった伝統的規範が維持され、社員が勤務後に連れ立って、あるいは他の会社の人間と出かけるようなことはほとんどなかった。

ルート128の「自身の力で成功する哲学」が、シリコンバレーと比較したときの業績の貧弱さの大きな原因であるということを、この二つのハイテクセンターの比較研究が示している。

©2019 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム「孤独なボウリング」

現在、世界中のベンチャーが「ソーシャルキャピタル」の重要性を認識しており
社員の交流を促し、社内の信頼関係を醸成するために積極的に取り組んでいる。

そのトリガーとなったのは、創業時から続くGoogleの先進的なアプローチだ。

http://gigazine.net/news/20080319_zurich_office_photos/

http://blog.livedoor.jp/tsumugi1231/archives/6950714.html

http://gigazine.net/news/20080319_zurich_office_photos/

R

あなたが所属している組織（部活、サークル、バイト、ゼミなど）をひとつ取り上げて、その組織の土壌は豊かなのか、それとも枯れているのか、それはなぜなのかを考えてみよう。

©2019 Toru Saito