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

ソーシャルキャピタル、光と陰

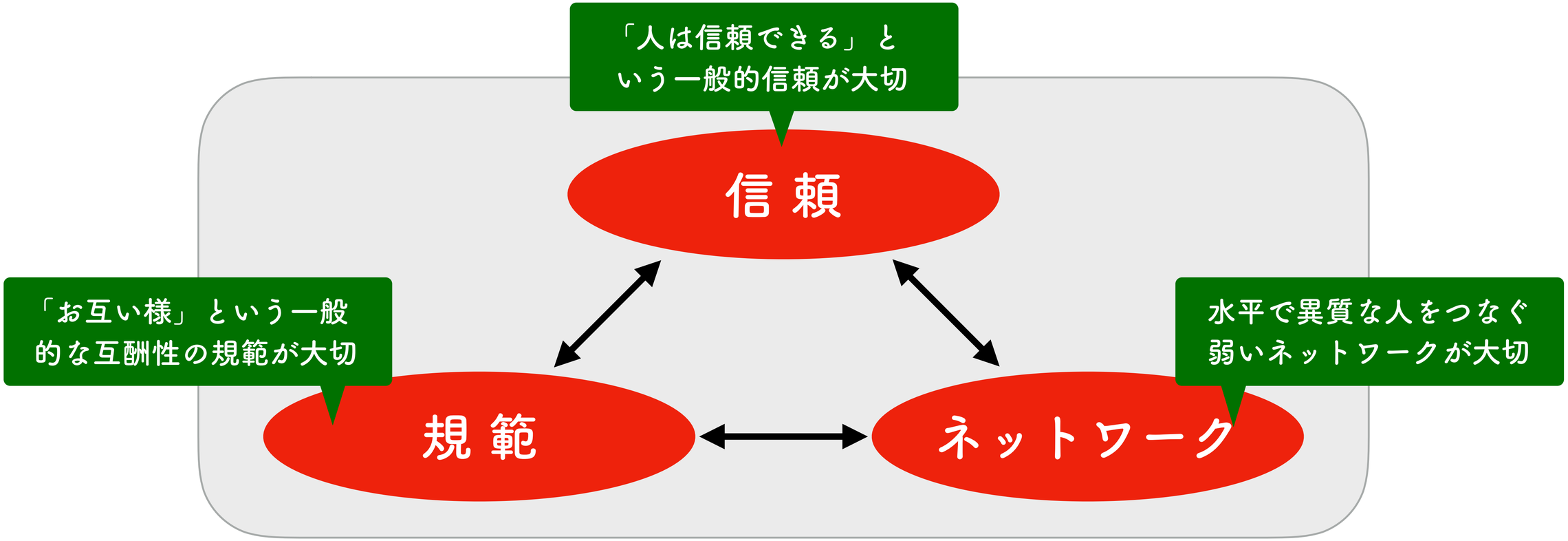
©2019 Toru Saito

前回の講義では
「ソーシャルキャピタルの定義」について
深掘りしてみました。

©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」（社会関係資本）



人々の協調行動を活発にすることによって
社会の効率性を高めることのできる社会組織の特徴

©2019 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」

日本のソーシャルキャピタルについて
考えてみよう

http://honkidasu-tokei.com/311/

「日本はあれだけの震災に遭いながらパニックも起こさず
ハリケーン・カトリーナ（2005年、米国）の時に見られた
強盗も便乗値上げもなかったことは驚きだった」

「際立った公共性、秩序、そして冷静さ。そして略奪や
便乗値上げなど考えもしないコミュニティーへの連帯意識。
それが日本にはあったのだ」

ハーバード大学マイケル・サンデル教授による
特別講義『大震災　私たちはどう生きるのか』より

番組内の討論会、米国学生の発言

「カトリーナの時は正反対の状況で、避難者が移った先でさえも便乗値上げが起こった。日本人は略奪をしない、間違ったことはしないという秩序立った精神、責任感といったものが人々の間で共有されている。日本という国全体がそう思っているように見えた。本当に感心し、驚いたし、何だか希望のようなものを感じた」

中国学生の発言

「お店には商品が残っていて、みんなが買い占めに走るようなことがなかった。ペットボトルの水は1人3本までといったルールが決められ、みんながそれを守り、無理やり手に入れようとする人はいなかった」

ハーバード大学マイケル・サンデル教授による
特別講義『大震災　私たちはどう生きるのか』より

熊本地震、助けあう被災者の人たち

■京都新聞　「届かぬ物資「限界」　熊本地震、助け合う避難者」（一部抜粋）

店の棚から商品は消え、コンビニもほとんどが休業、ガソリンスタンドには長い車列ができていた。熊本地震発生から４日目を迎えた１７日、給水車で順番を待つ人たちは一様に疲れた表情を見せた。余震が相次ぐ。**支援と物資は足りない。「いつまで続くのか」。不安と恐怖の中で、避難所で過ごす人たちは助け合っていた。**１７日午後０時、炊き出しの食事が並ぶ。おにぎり、野菜の煮物、みそ汁…。「温かいごはんは良かね」。自宅損壊した住民も多いが、笑みが浮かんだ。炊き出しの食材は避難者が持ち寄り、給食室を使って調理した。**地域の強い**つながりが避難所を支えている。

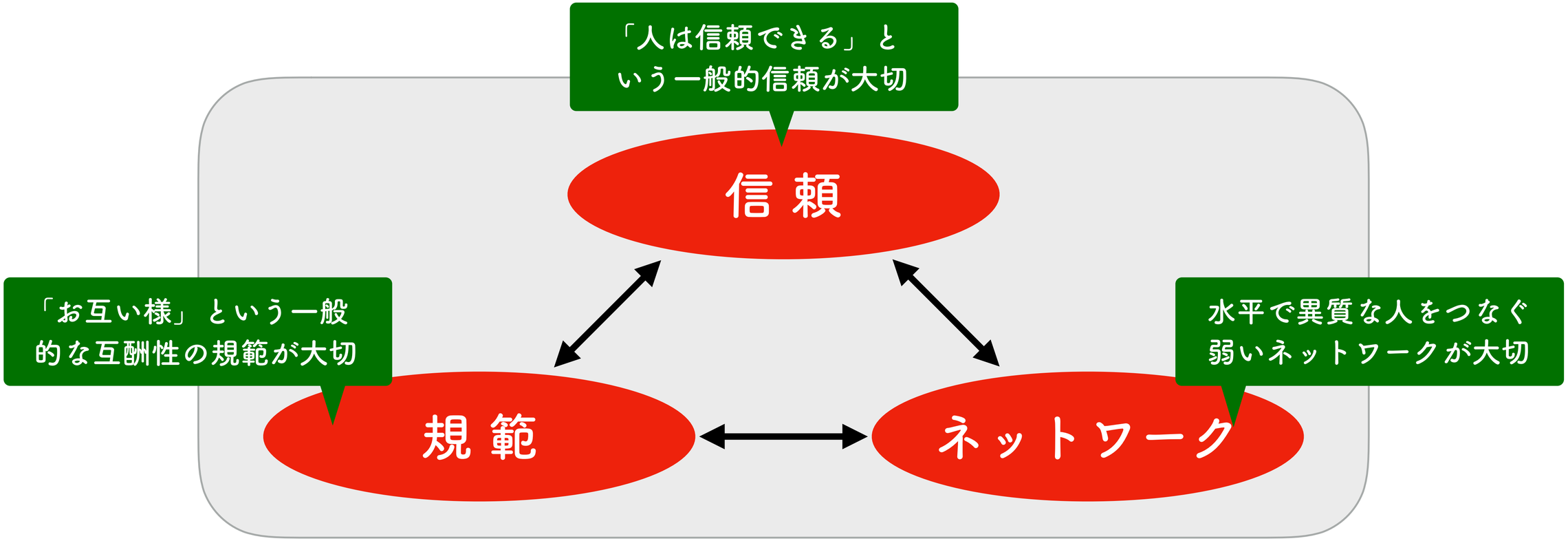
■ 産経新聞「熊本地震が韓国に思わぬ余波　いたわり合う被災者をメディアは称賛」（一部抜粋）

１８日早朝の熊本市内のコンビニエンスストア。韓国紙、中央日報の記者は「家族４人分の水４本とおにぎり８個」を買ったという一人の主婦に質問した。「なぜ、食料品をもっと購入しなかったのか」。主婦からは**「たくさん買えば、他の人が朝食を取れなくなる」**との答えが返ってきたという。同紙は、大きな被害が出た南阿蘇村の避難所で、**「限られた食料品を、大学生が高齢者や子供に譲った」**という声も伝えている。

別の記事でも「避難所では、乱暴な声は聞こえない。救護品の遅れに対し、政府や地方自治体を恨むこともなかった」と記し、食べ物を譲り合う被災者や少ない食料配給でも不満の声がなかった様子を描いた。**「極限状況でも、秩序意識と配慮の精神はそのままだった」**。朝鮮日報で東京支局長を務めた論説委員も、「誰も空いている反対車線に侵入して走ることはなかった。誰かが反対車線に入って追い越し、通行が乱れれば、２日過ぎても到着できなかっただろう」。東日本大震災で取材に駆けつけた際の秩序立った日本人の行動についてコラムで振り返った。

©2019 Toru Saito

「ソーシャルキャピタル」（社会関係資本）



人々の協調行動を活発にすることによって
社会の効率性を高めることのできる社会組織の特徴

©2019 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」

L

日本は「ソーシャルキャピタル」がすごい国？

- そうだと思う。世界でもまれなほど
- まあ、わりと高いほうかな
- いや、そうでもないでしょ
- だめでしょ。ぜんぜん

©2019 Toru Saito

D

日本はソーシャルキャピタルが豊かな国なのだろうか？

- 「人は信頼できる」という一般的信頼
- 「お互い様」という互酬性の規範
- 水平で異質な人をつなぐ弱いネットワーク

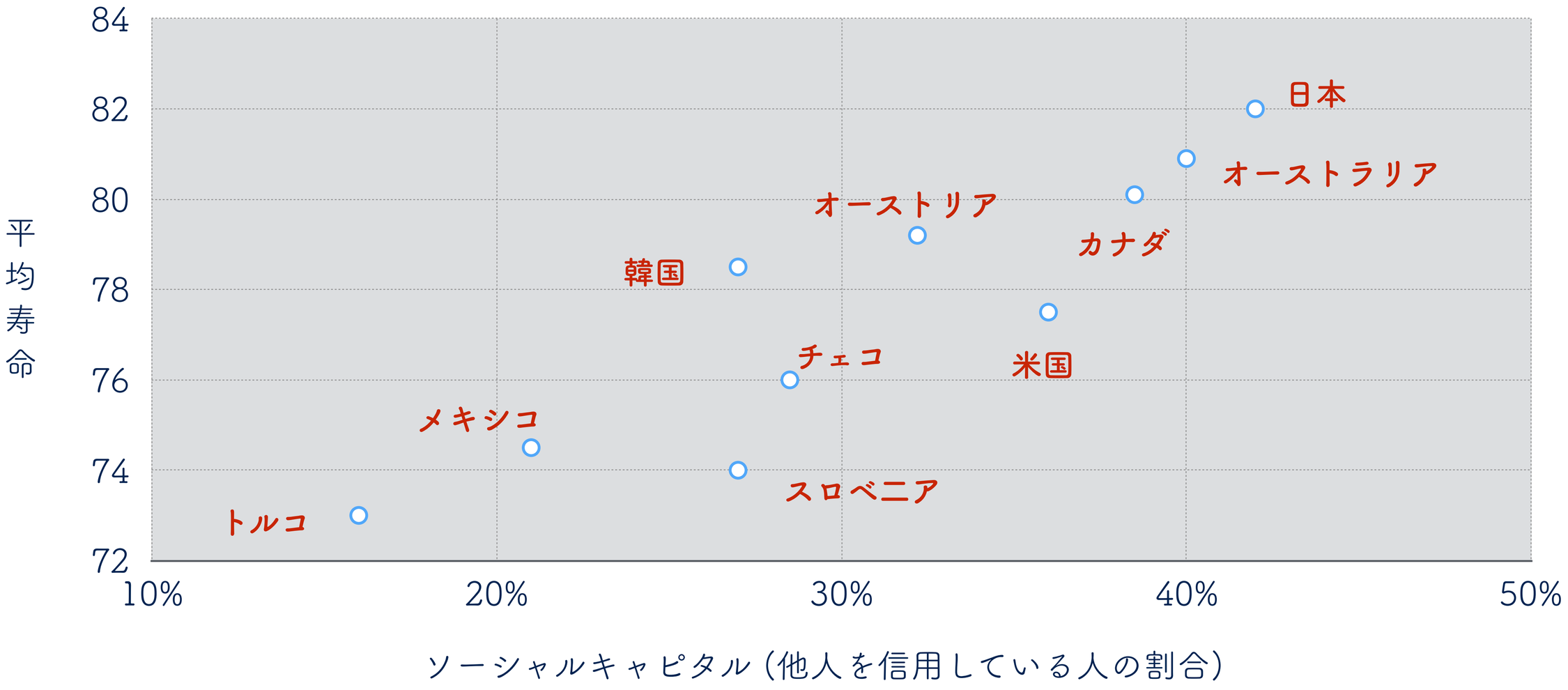
３つの観点で、ペアトークしてみよう。

©2019 Toru Saito

ハーバード大学に、世界が熱い視線を送る授業がある。日本人教授イチロー・カワチによる健康格差論の授業だ。先進国の中で寿命が短いアメリカと、世界トップ級の日本。この違いは格差とソーシャルキャピタルにあった。

©2019 Toru Saito

平均寿命とソーシャルキャピタル



©2019 Toru Saito

*1 … ハーバード大学教授 イチローカワチ著「命の格差はとめられるか」

日本人はなぜ長生きなのか ～ 3万人の調査でわかったこと

日本人はなぜ長寿なのか。寿命を左右する本当の要因は何なのか。

ハーバード大学の社会疫学研究者たちが1996年から、米国や日本など世界の国と地域を対象に行った大規模な調査の結果、日本文化の中にある「強いソーシャルキャピタル」が、長寿と健康に大きく関係しているということが分かりました。

ソーシャルキャピタルの測定方法はアンケート方式です。

- あなたの地域の人は信頼できますか？
- 地域の人と助けあっていますか？
- 地域の人はあなたの弱みに付け込んできますか？

などの質問に対して5段階で回答してもらいます。さらに調査対象者を追跡し、誰が病気になったか、生存しているか等を確認しました。

日本全国206の地域で1157人を対象に調査を行った結果では、高いソーシャルキャピタルと良い健康状態には統計学的に強い相関関係がある事が認められました。ソーシャルキャピタルが高いほど健康である事が証明されたのです。

©2019 Toru Saito

（出典: 現代ビジネス http://gendai.ismedia.jp/articles/-/33482 より筆者にて要約）

日本人はなぜ長生きなのか ～ 3万人の調査でわかったこと

長生きである理由は2つあります。

一つは、他人同士の密なネットワークにより、健康によい情報やサービスが提供されること。

もう一つは、周囲との人間関係が円満になり、ストレスが少なく治安のいい環境が作り出せるからです。

寿命を左右する要因には「経済格差」も大きく関係しています。

東京大学で行われた研究では、所得格差を表すジニ係数が0・05増加するごとに、その地域における死亡率は8%ずつ増加することが明らかになりました。またジニ係数とソーシャルキャピタルの間には、一方が高くなるともう片方が下がるという関係性も見つかりました。

格差が激しい社会では、人々の心に余裕がなくなり、ソーシャルキャピタルは低くなる。その結果、人々の健康までもが損なわれてしまうということです。

今まさに、この悪循環に陥ってしまっているのが世界一の格差大国、アメリカなのです。

©2019 Toru Saito

（出典: 現代ビジネス http://gendai.ismedia.jp/articles/-/33482 より筆者にて要約）

でも、本当に日本は良いことばかりなの？

よいソーシャルキャピタルは

○ 人を信頼する（一般的信頼）

× 仲間以外は疑う（特定化信頼）

©2019 Toru Saito

よいソーシャルキャピタルは

○ お互い様だから（互酬性の規範）

× メリットはある？（損得の規範）

©2019 Toru Saito

よいソーシャルキャピタルは

○ 多様性を重んじる（異質のネットワーク）

× 同質性を重んじる（同質のネットワーク）

©2019 Toru Saito

日本の特殊性

世界の中で同一民族の割合が全人口の95%以上を占める国家は日本、韓国、北朝鮮、アイスランド、ポルトガルなどあるが、その中でも、最大の人口を持ちながら単一民族に近く(アイヌは0.018%)、ほぼ日本語に統一された、世界でも稀な同質な国

©2019 Toru Saito

日本人はなぜ長生きなのか ～ 3万人の調査でわかったこと

日本人はなぜ長寿なのか。寿命を左右する本当の要因は何なのか。

ハーバード大学の社会疫学研究者たちが1996年から、米国や日本など世界の国と地域を対象に行った大規模な調査の結果、日本文化の中にある「強いソーシャルキャピタル」が、長寿と健康に大きく関係しているということが分かりました。

ソーシャルキャピタルの測定方法はアンケート方式です。

- あなたの地域の人は信頼できますか？
- 地域の人と助けあっていますか？
- 地域の人はあなたの弱みに付け込んできますか？

このアンケートは「地域の絆」を測定している。信頼や互酬性の規範は調査対象とされているが、異質な絆をつなぐ「ネットワーク」は測定されていない。

などの質問に対して5段階で回答してもらいます。さらに調査対象者を追跡し、誰が病気になったか、生存しているか等を確認しました。

日本全国206の地域で1157人を対象に調査を行った結果では、高いソーシャルキャピタルと良い健康状態には統計学的に強い相関関係がある事が認められました。ソーシャルキャピタルが高いほど健康である事が証明されたのです。

©2019 Toru Saito

（出典: 現代ビジネス http://gendai.ismedia.jp/articles/-/33482 より筆者にて要約）

日本の社会はボンディング型に陥りやすい

	ボンディング型（結合型）	ブリッジング型（橋渡し型）
形式	垂直	水平
強度	強い	弱い
性質	同質	異質
志向	内部志向（会員の利益）	外部志向（公共の利益）
形態	フォーマル	インフォーマル

©2019 Toru Saito

その弊害が…

©2019 Toru Saito

村社会の特徴 ～ 日本の集落における社会構造

・長による支配、上下関係が厳然と存在する。
・村の掟やしきたりが絶対である。
・排他主義にもとづく仲間意識が存在する。
・少数派は認められず「村八分」となる。
・弱いものには陰湿な圧迫を加える。
・白か黒か、善か悪かといった二極論を好む。
・共有意識が強くプライバシーの概念がない。

©2019 Toru Saito

若者にもある、新しい村社会

新村社会 ～ 村八分にならないためのルール

若者研究を担当するマーケターである著者が、7年をかけて47都道府県千人以上の10代半ば～20代後半の若者と実際に会い、友達のような関係になりながらインタビューしてきた調査結果彼らは、中高生の頃からケータイを持ち始めた日本で初めての世代である。この年齢からケータイを持ち始めることによって、若者の人間関係は大きく変わった。ケータイは彼らの間に巨大なネットワークを生み、そこには、お互いに空気を読んで協調性を保つことが求められる、かつての「村社会」のような状況が復活したのだ。

- 愛想笑いを絶やしてはいけない
- 弱っている仲間を励まさなくてはいけない
- 一体感を演出しなくてはいけない
- 会話を途切らせてはいけない
- 共通話題をつくりださないといけない
- 「正しいこと」より「空気」に従わなくてはいけない
- コンプレックスを隠さなければいけない
- 「だよね会話」をしなくてはいけない
- 恋人と別れてはいけない

©2019 Toru Saito

原田曜平著「近頃の若者はなぜダメなのか。携帯世代と新村社会」

L

「新しい村八分ルール」をどう感じる？

・かなり感じる　　・わりと感じる

・あんまり感じない　　・まったく感じない

・愛想笑いを絶やしてはいけない
・弱っている仲間を励まさなくてはいけない
・一体感を演出しなくてはいけない
・会話を途切らせてはいけない
・共通話題をつくりださないといけない
・正しいことより、空気に従わなくてはいけない
・コンプレックスを隠さなければいけない
・「だよね会話」をしなくてはいけない
・恋人と別れてはいけない

©2019 Toru Saito

ただし、この調査は
Y世代を対象としたものだった

©2019 Toru Saito

15才のときに
Windows95登場

Y世代 ≒ 1981年生まれ(37才)まで

別名「デジタル・ネイティブ」

©2019 Toru Saito

15才のときに
Facebookブーム

Z世代 ≒ 1996年生まれ(22才)まで

別名「ソーシャル・ネイティブ」

©2019 Toru Saito

D

「新しい村八分ルール」をどう感じる？
Z世代には、これとは違うルールがある？

・愛想笑いを絶やしてはいけない
・弱っている仲間を励まさなくてはいけない
・一体感を演出しなくてはいけない
・会話を途切らせてはいけない
・共通話題をつくりださないといけない
・正しいことより、空気に従わなくてはいけない
・コンプレックスを隠さなければいけない
・「だよね会話」をしなくてはいけない
・恋人と別れてはいけない

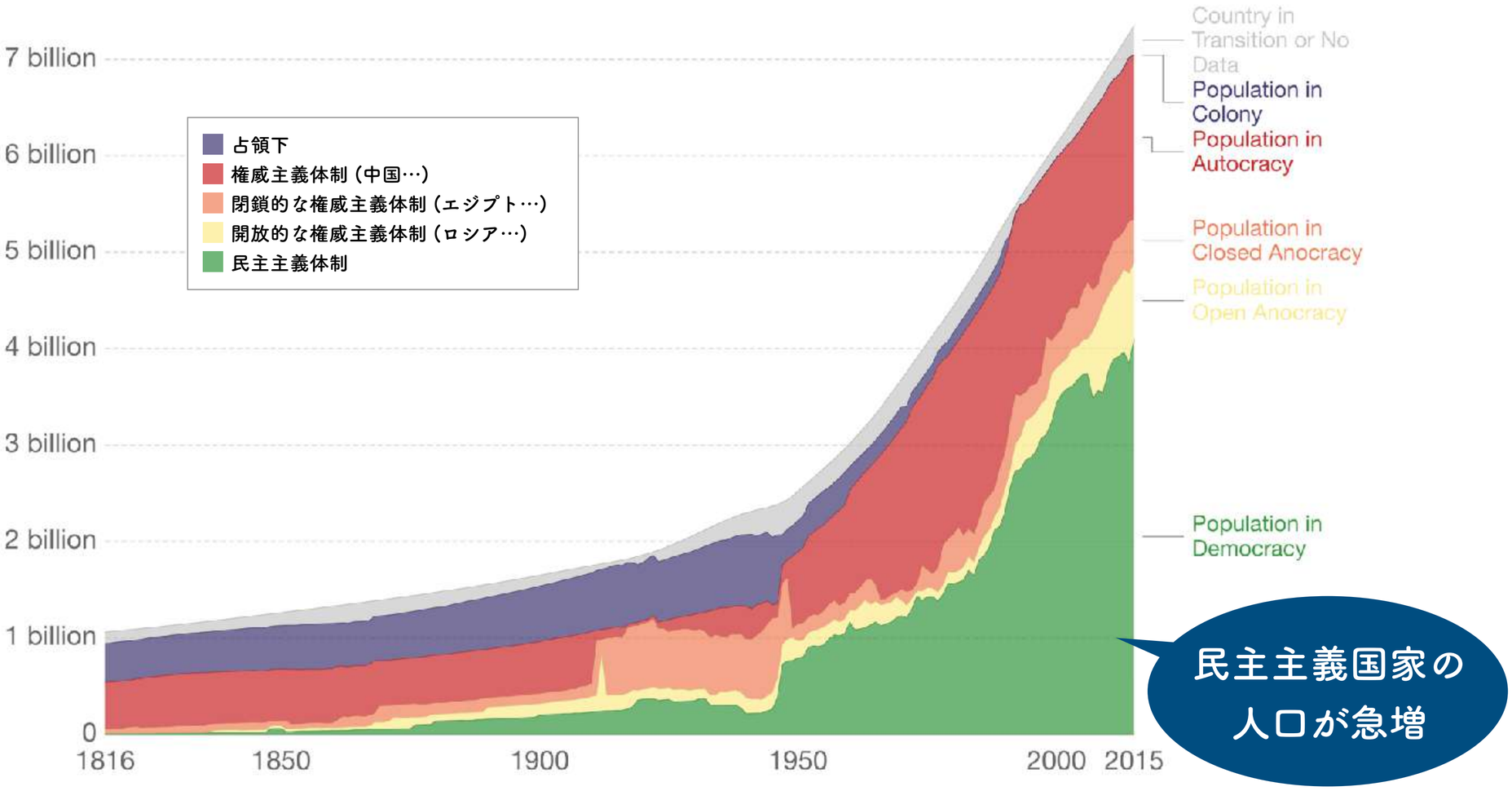
©2019 Toru Saito

（参考）

日本のZ世代が育った環境を

数字で俯瞰しよう

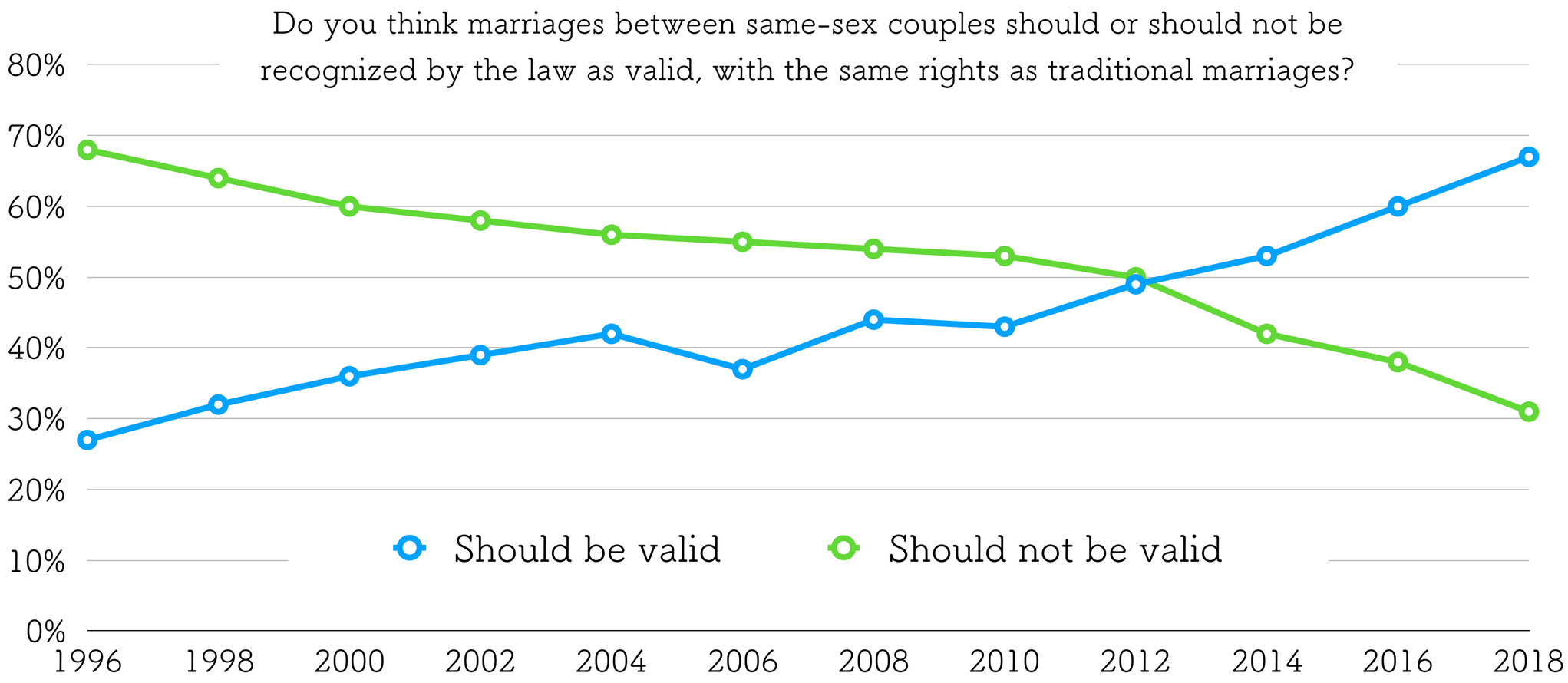
① 世界的な民主化シフト



Source: World Population by Political Regime they live in (OWID (2016))
OurWorldInData.org/a-history-of-global-living-conditions-in-5-charts/ • CC BY-SA

出典元：Our World in Data

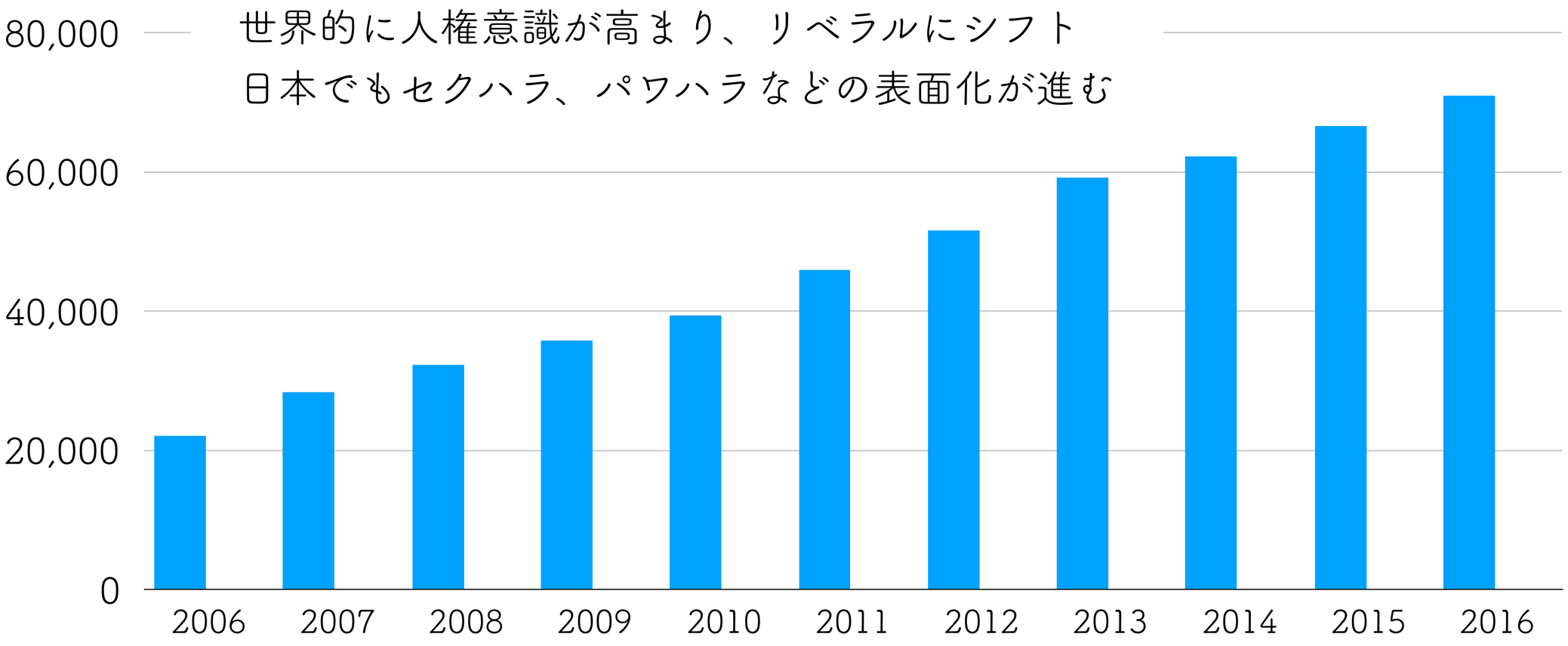
② 世界の同性婚に対する意識



©2019 Toru Saito

出典元：GALLUP

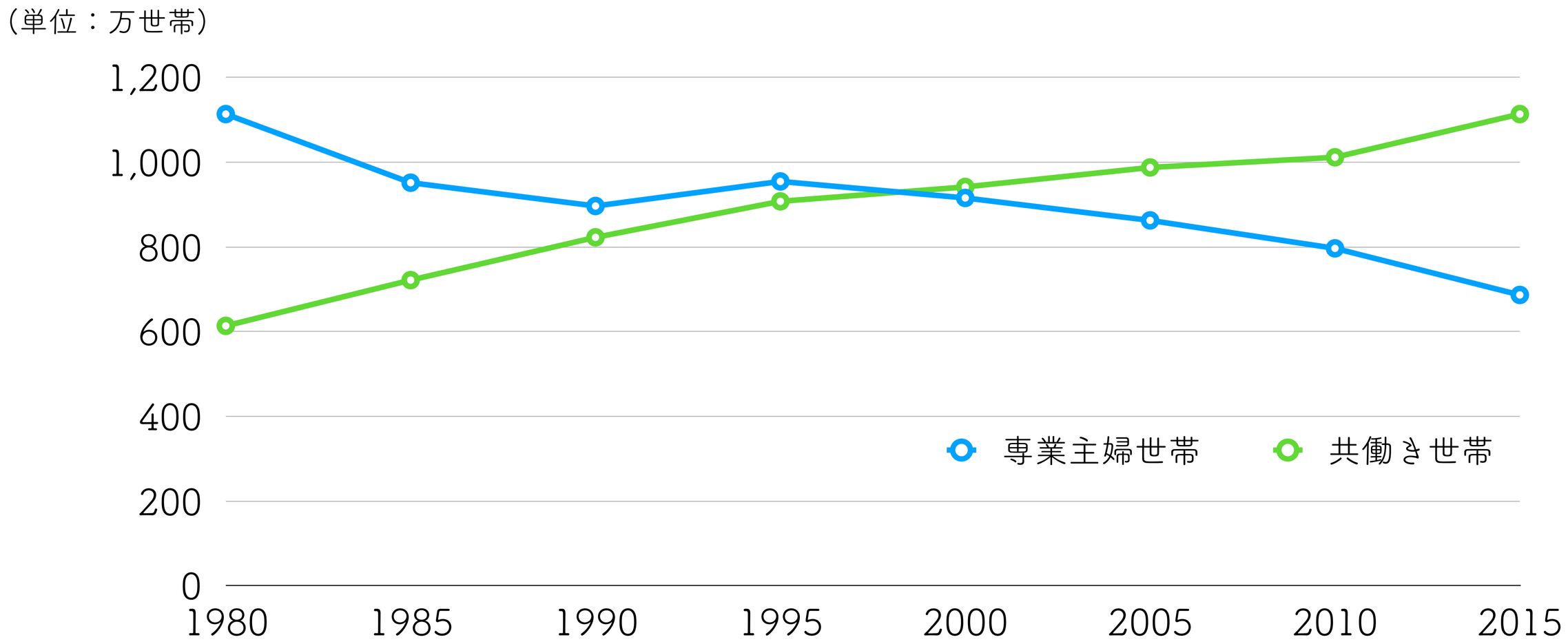
③ 日本のパワハラ相談件数



出典元：厚生省

©2019 Toru Saito

④ 日本の専業主婦世帯と共働き世帯



©2019 Toru Saito

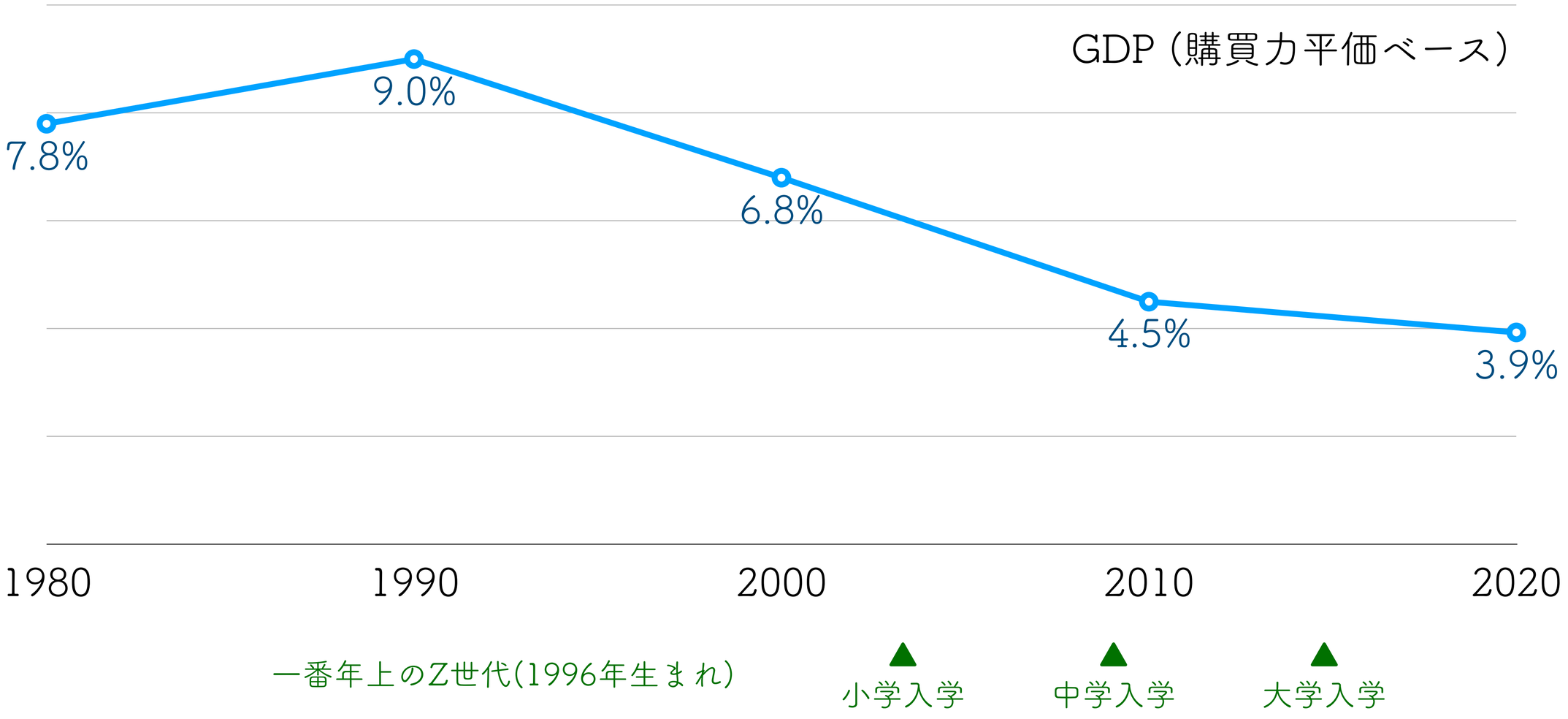
出典元：労働政策研究・研修機構

インサイトⅠ

私たちは民主的。リベラルは当たり前の感覚

©2019 Toru Saito

⑤ 世界における日本のGDP比率

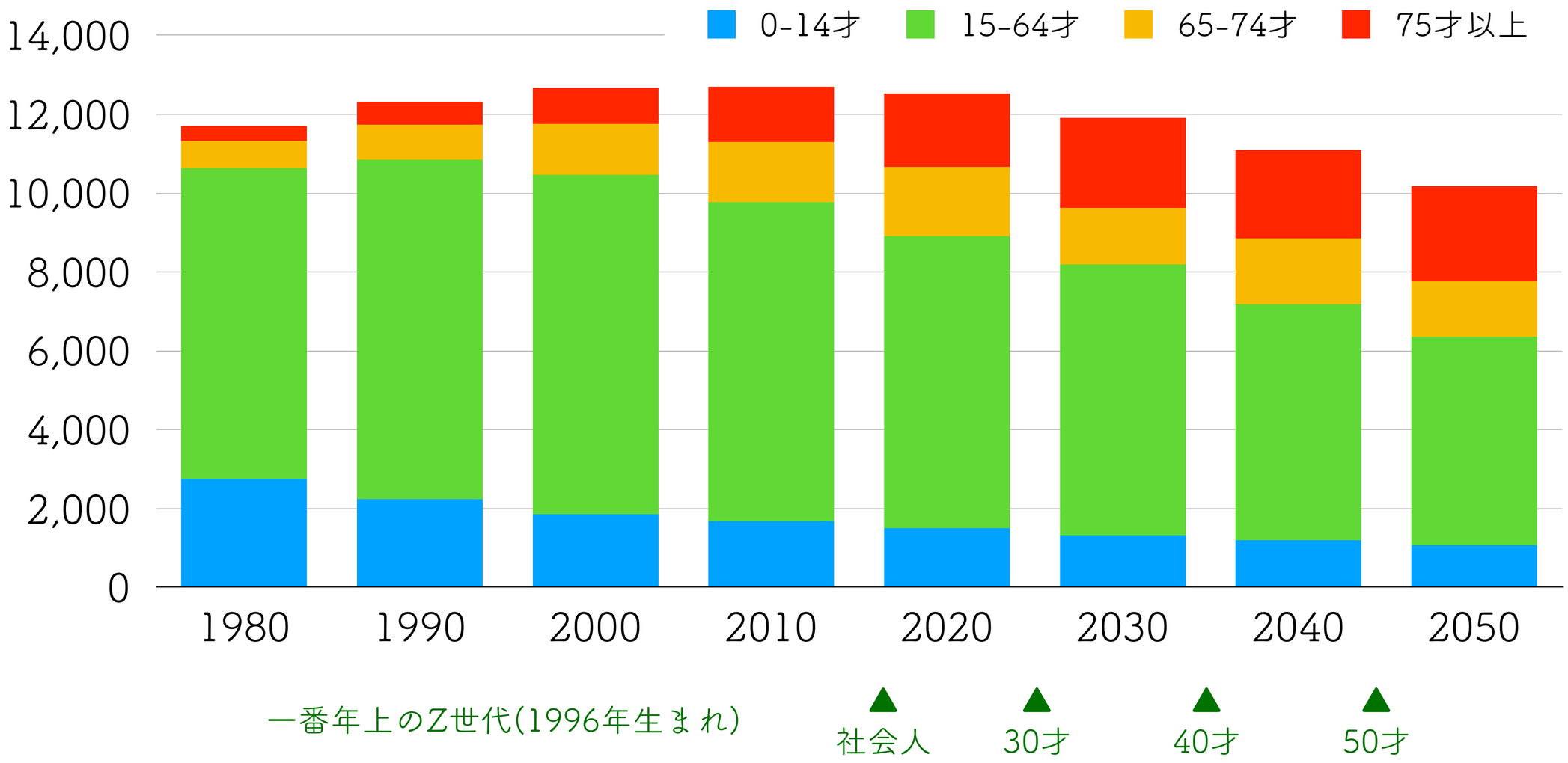


©2019 Toru Saito

出典元：IMF

⑥ 日本の人口予測

（単位：万人）

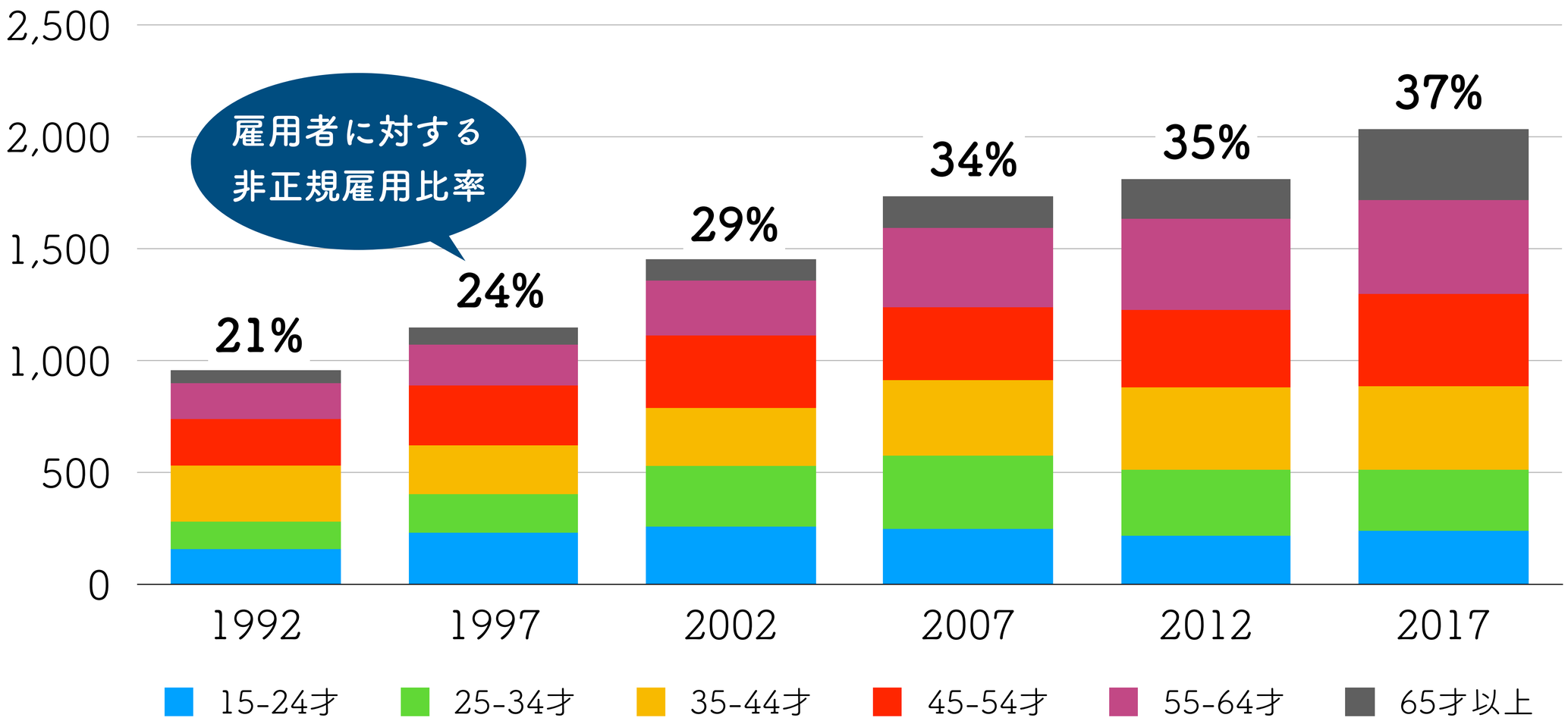


出典元：内閣府

©2019 Toru Saito

⑦ 日本の非正規雇用労働者

（単位：万人）

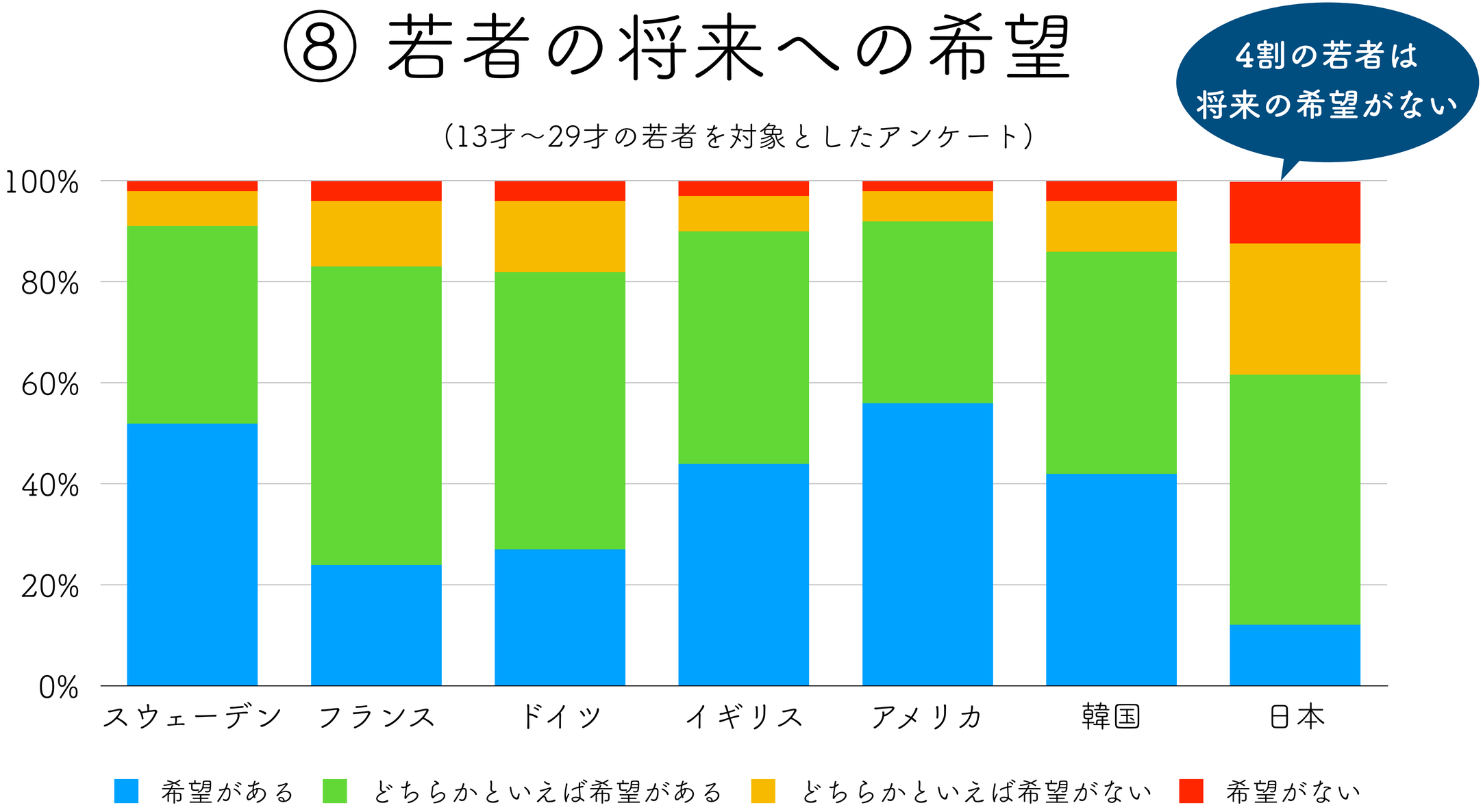


©2019 Toru Saito

出典元：消費者白書

⑧ 若者の将来への希望

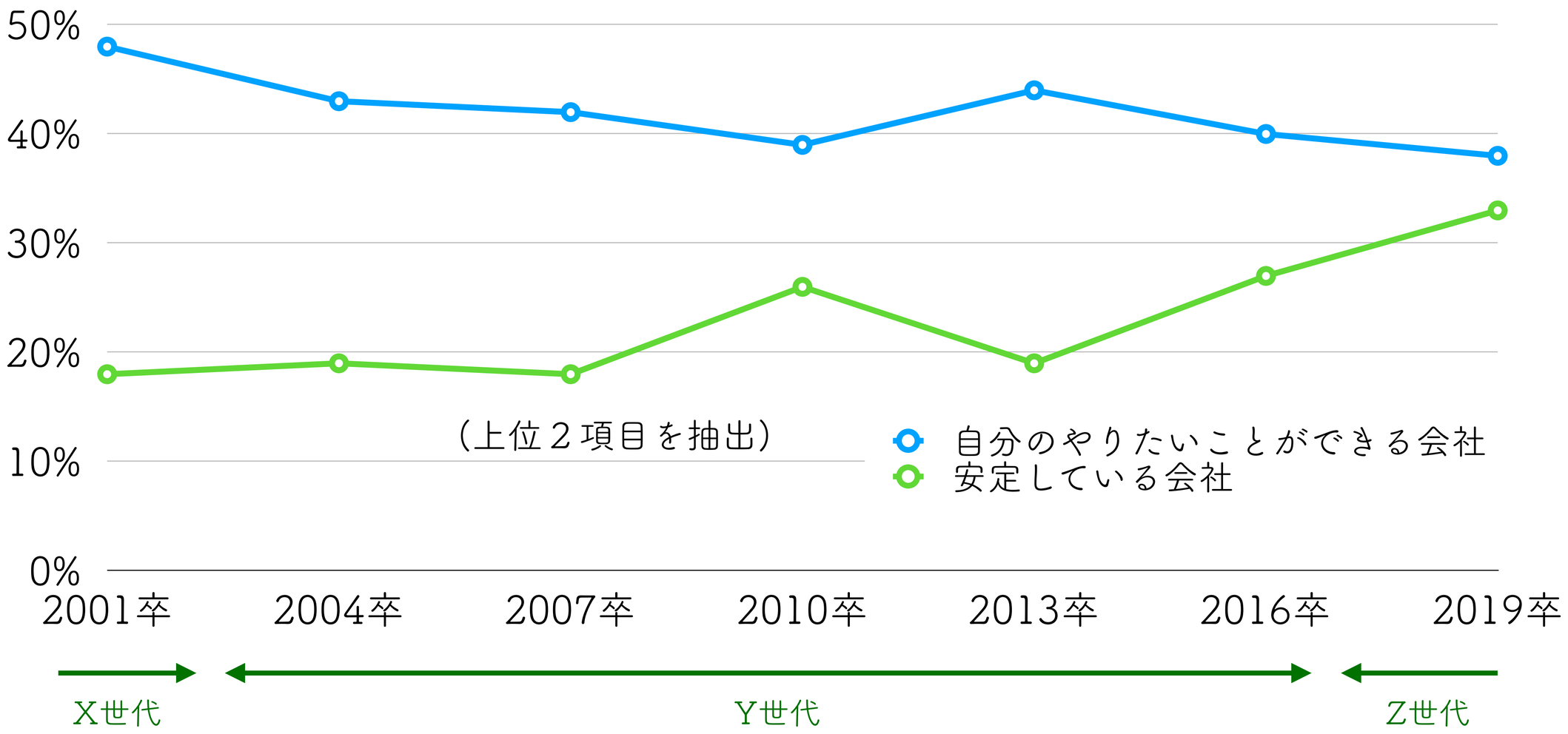
（13才～29才の若者を対象としたアンケート）



©2019 Toru Saito

出典元：消費者白書

⑨ 新卒、企業選択のポイント



©2019 Toru Saito

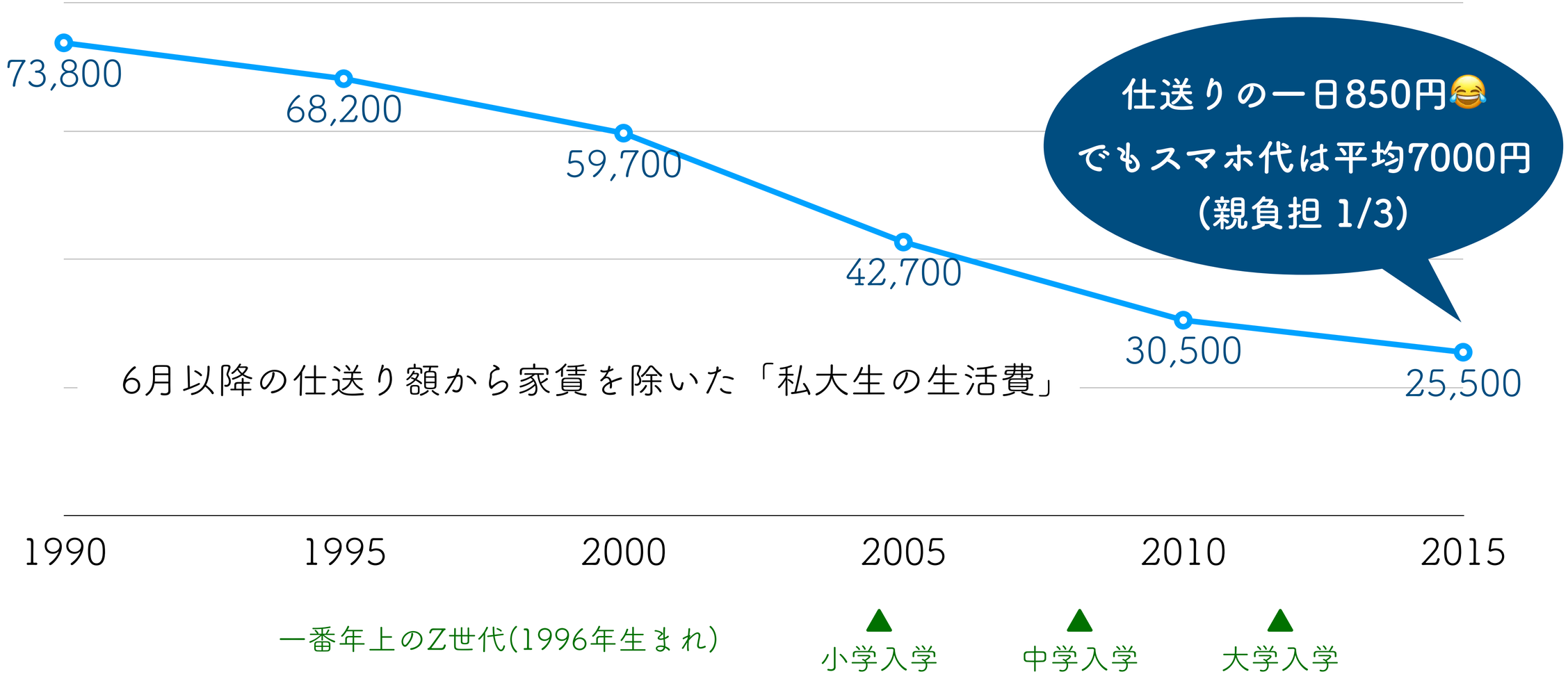
出典元：マイナビ

インサイトII

将来が不安なので、経済的には保守的

©2019 Toru Saito

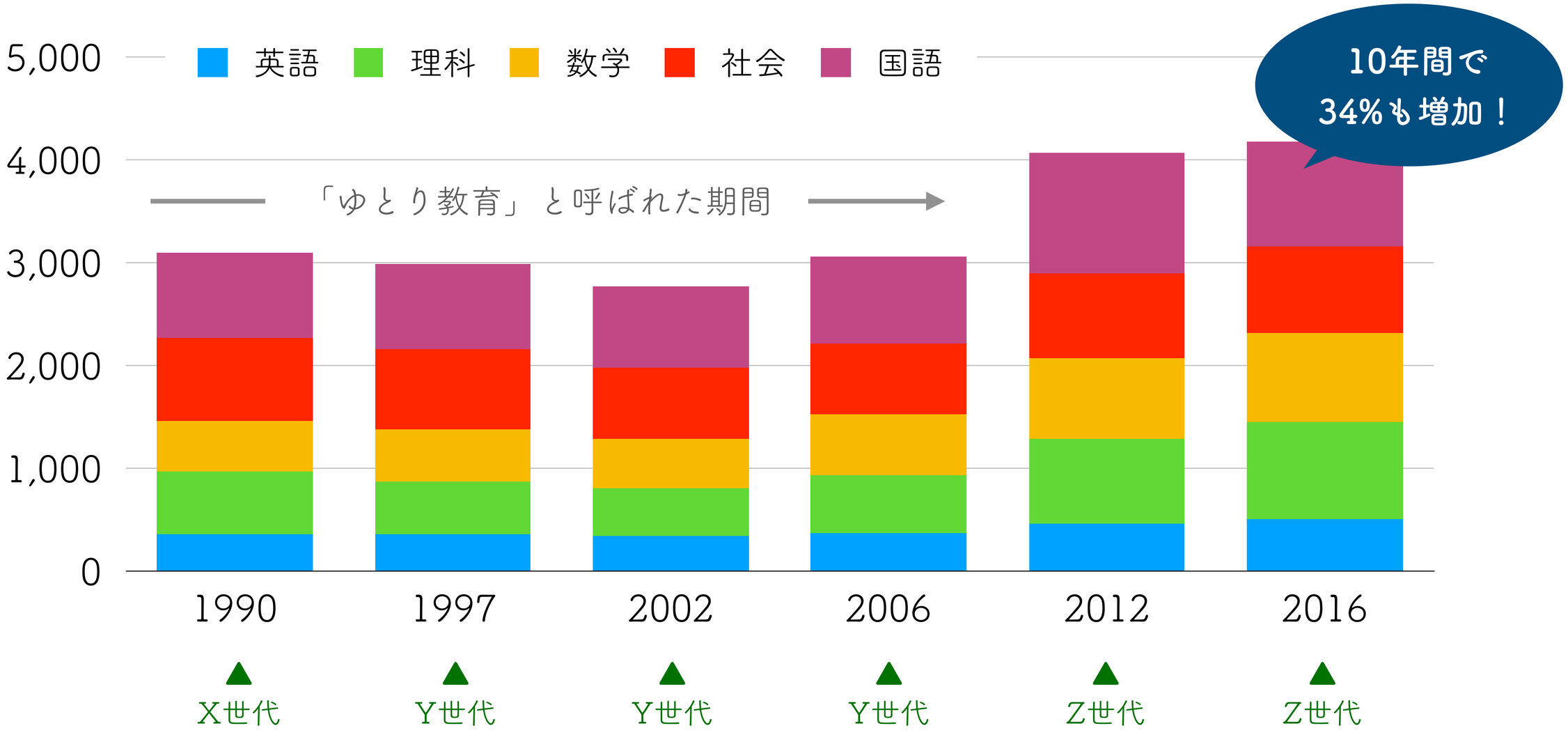
⑩ 私大生の生活費



出典元：東京私大教連

©2019 Toru Saito

⑪ 中学生の教科書ページ数



©2019 Toru Saito

出典元：教科書協会

さらに大学における「シラバス厳格化」が進み

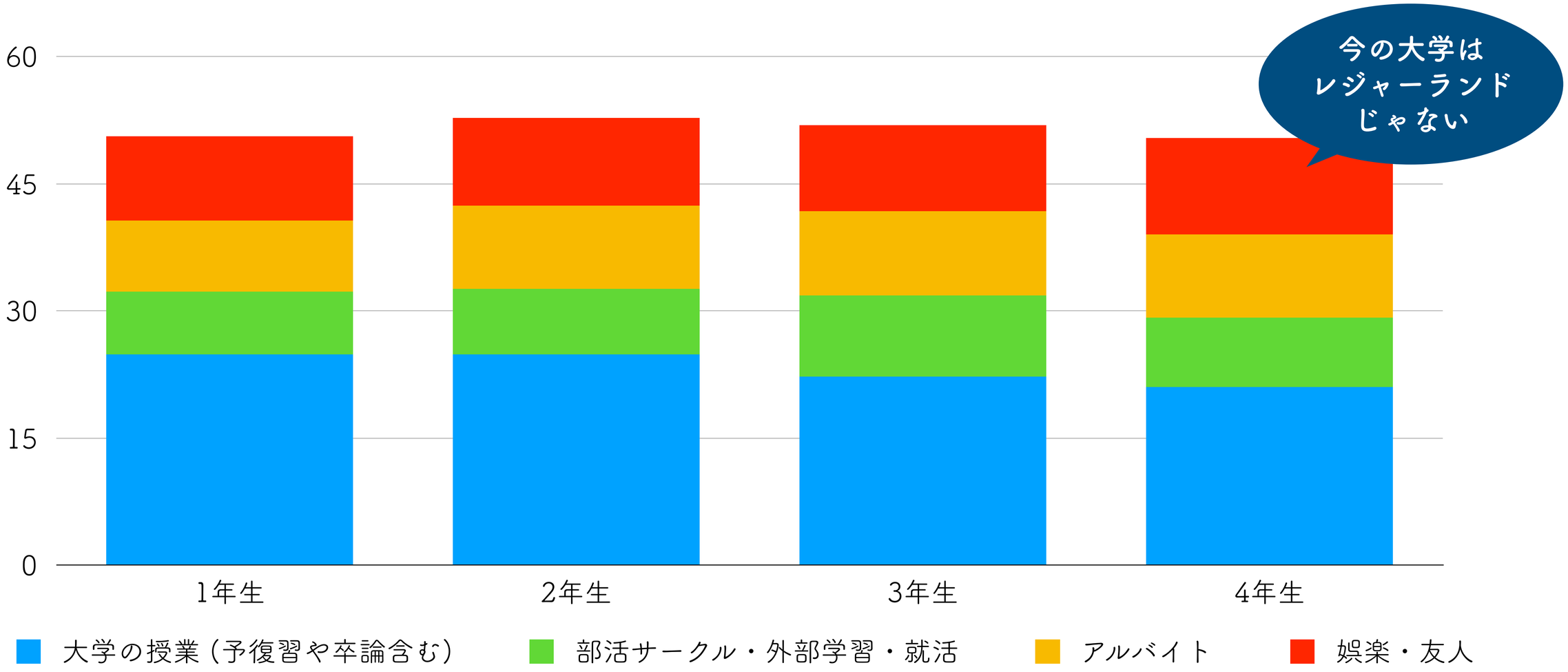
「大学講義を1/3以上欠席したら単位を出さないよう」

文部科学省から指導が入っています

その結果…

©2019 Toru Saito

⑫ 大学生の生活時間



©2019 Toru Saito

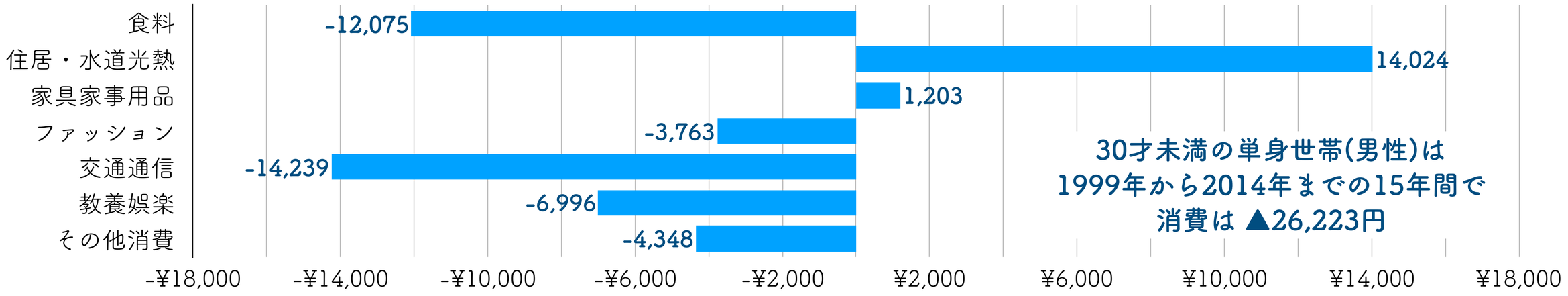
出典元：国立教育政策研究所

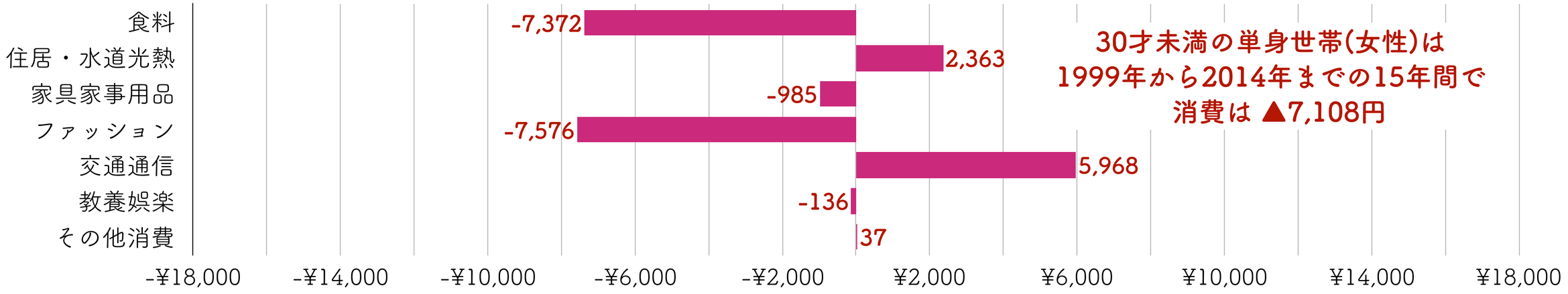
インサイトⅢ

ゆとりなんて嘘。時間がなくて、まじ忙しい

©2019 Toru Saito

⑬ 若者の消費推移。増えたもの、減ったもの

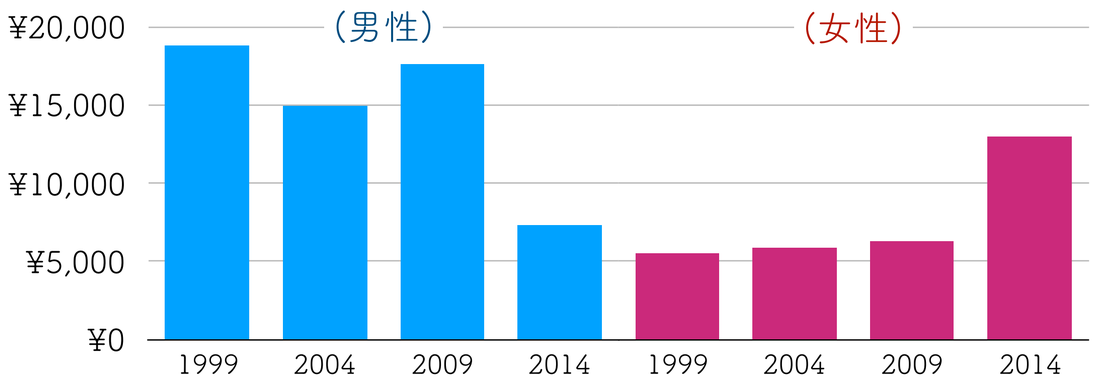




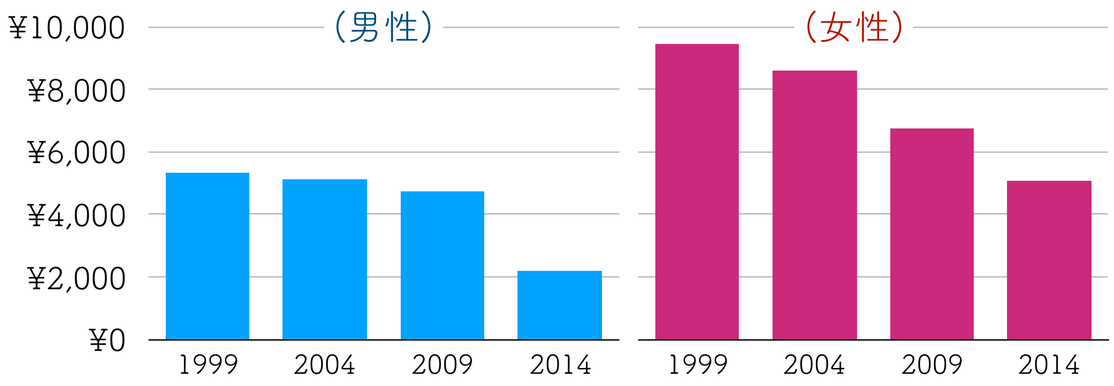
©2019 Toru Saito

出典元：消費者白書

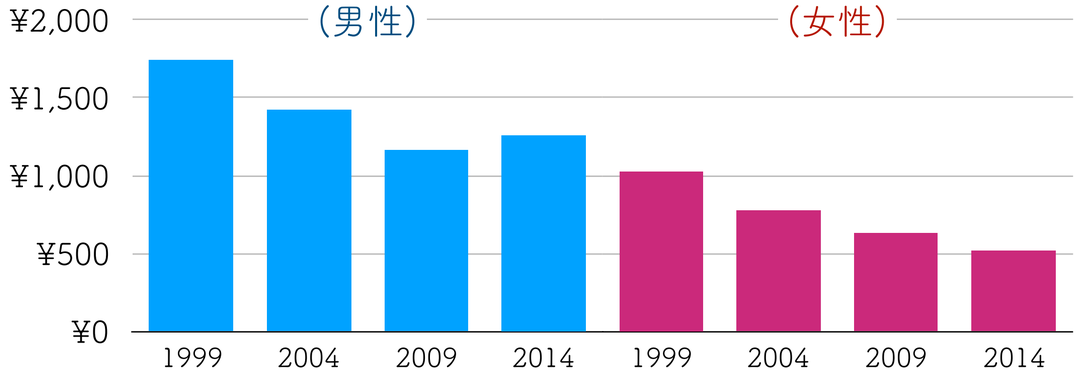
⑭ 若者の〇〇離れの実態



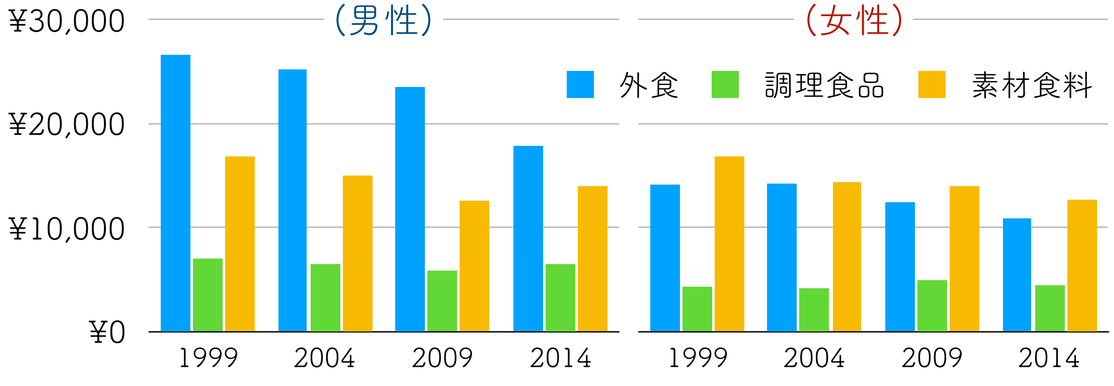
自動車関係 月平均支出額



ファッション 月平均支出額



酒類 月平均支出額

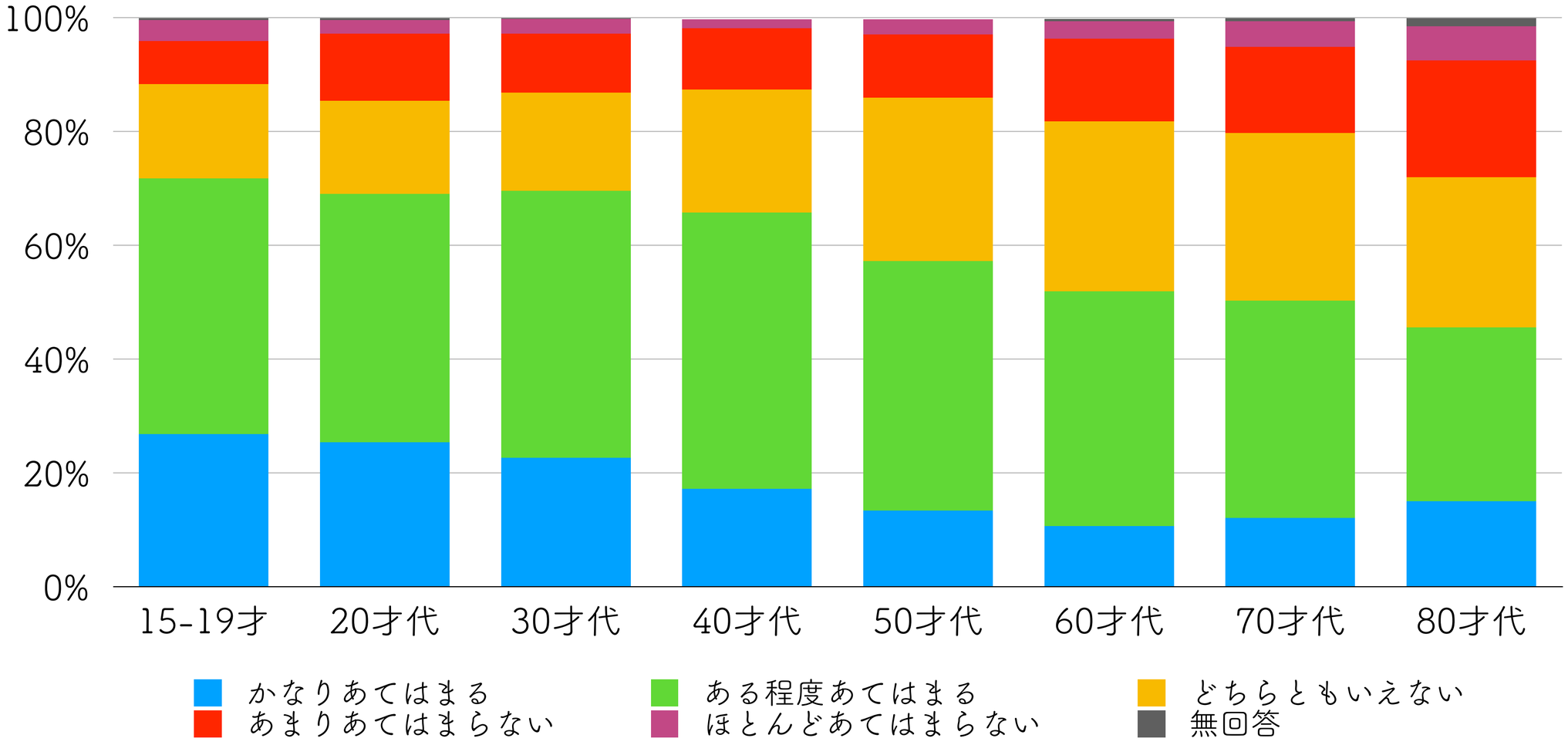


食料関係 月平均支出額

©2019 Toru Saito

出典元：消費者白書

⑮ 買い物が好きな人の比率

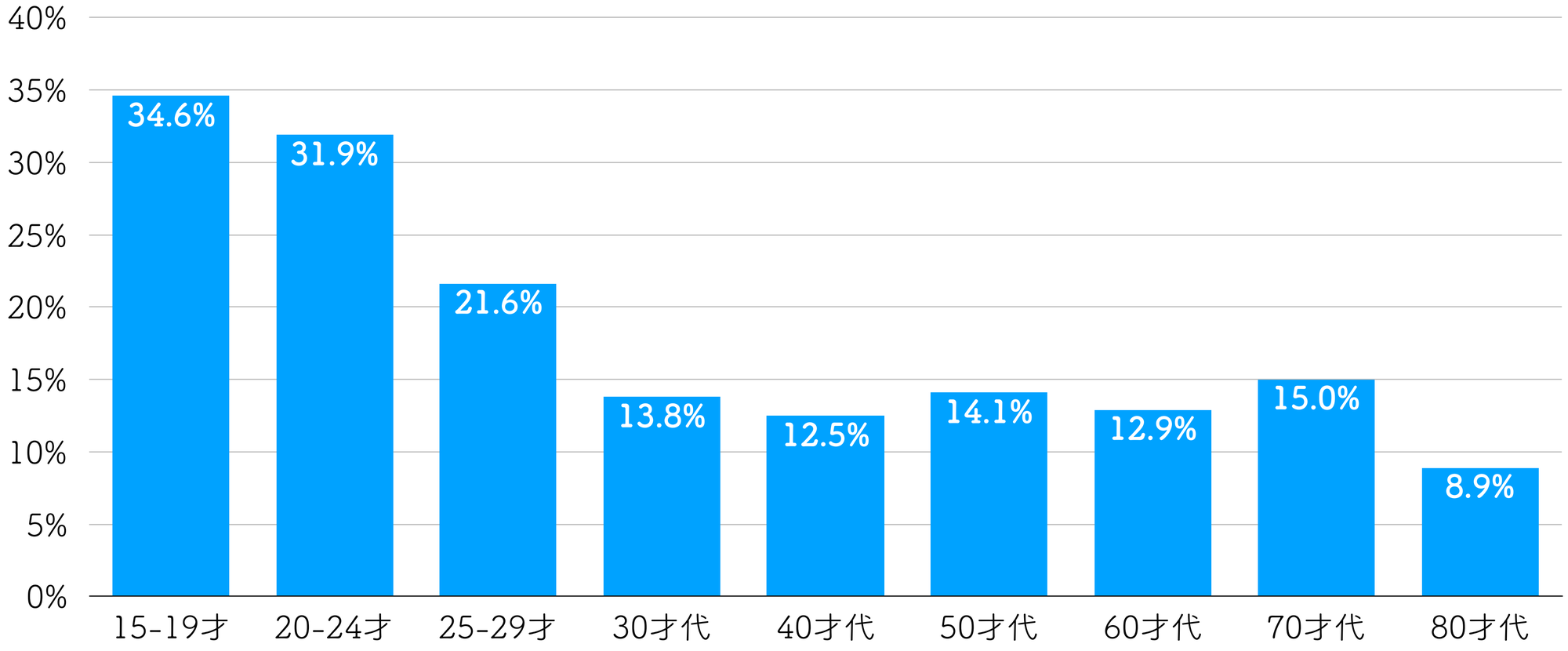


©2019 Toru Saito

出典元：消費者白書

⑯ コト消費志向

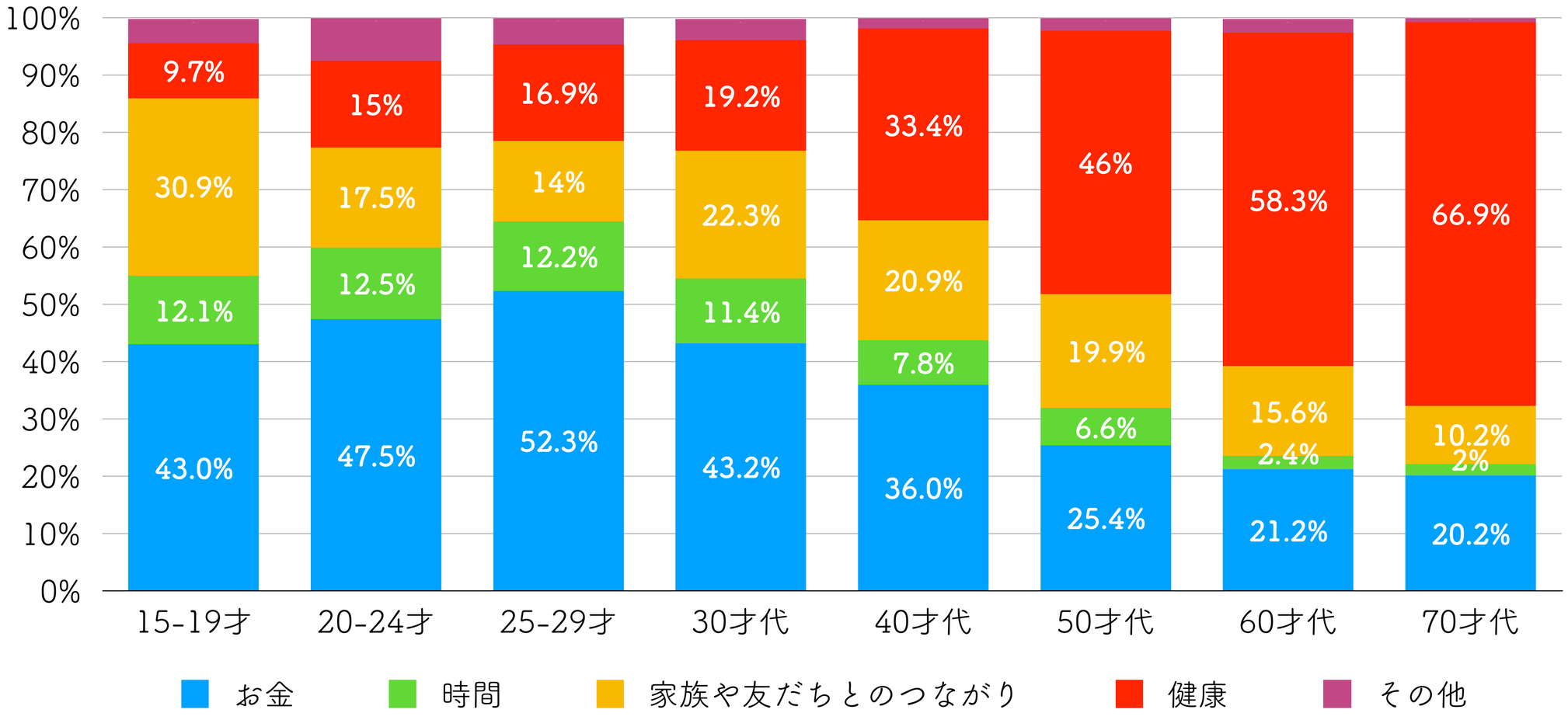
（スポーツ観戦・映画・コンサート鑑賞にお金をかけていると回答した人の割合）



©2019 Toru Saito

出典元：消費者白書

⑰ 豊かな暮らしに最も大切なもの



©2019 Toru Saito

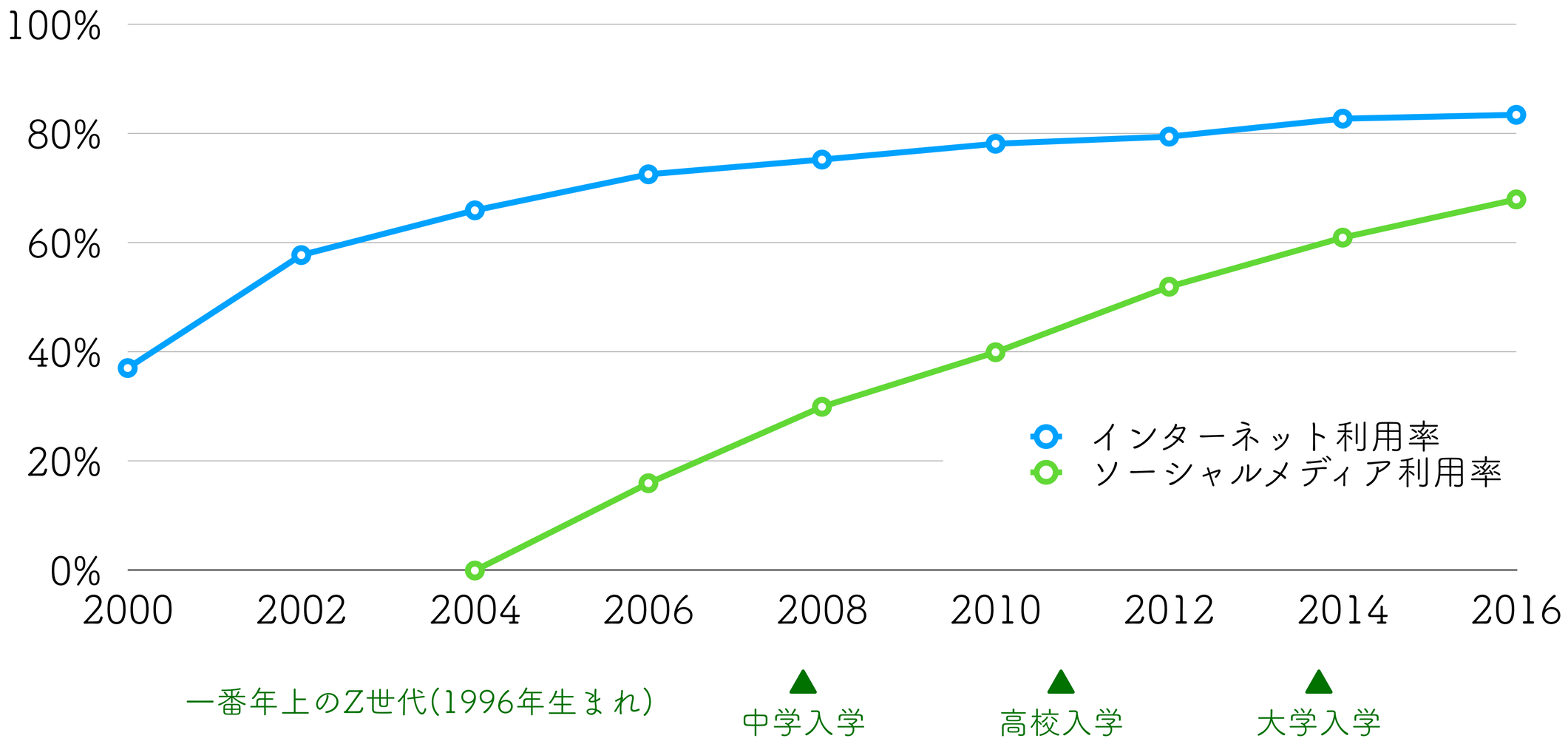
出典元：消費者白書

インサイトⅣ

お金ないけど、買い物好きだし、コト志向

©2019 Toru Saito

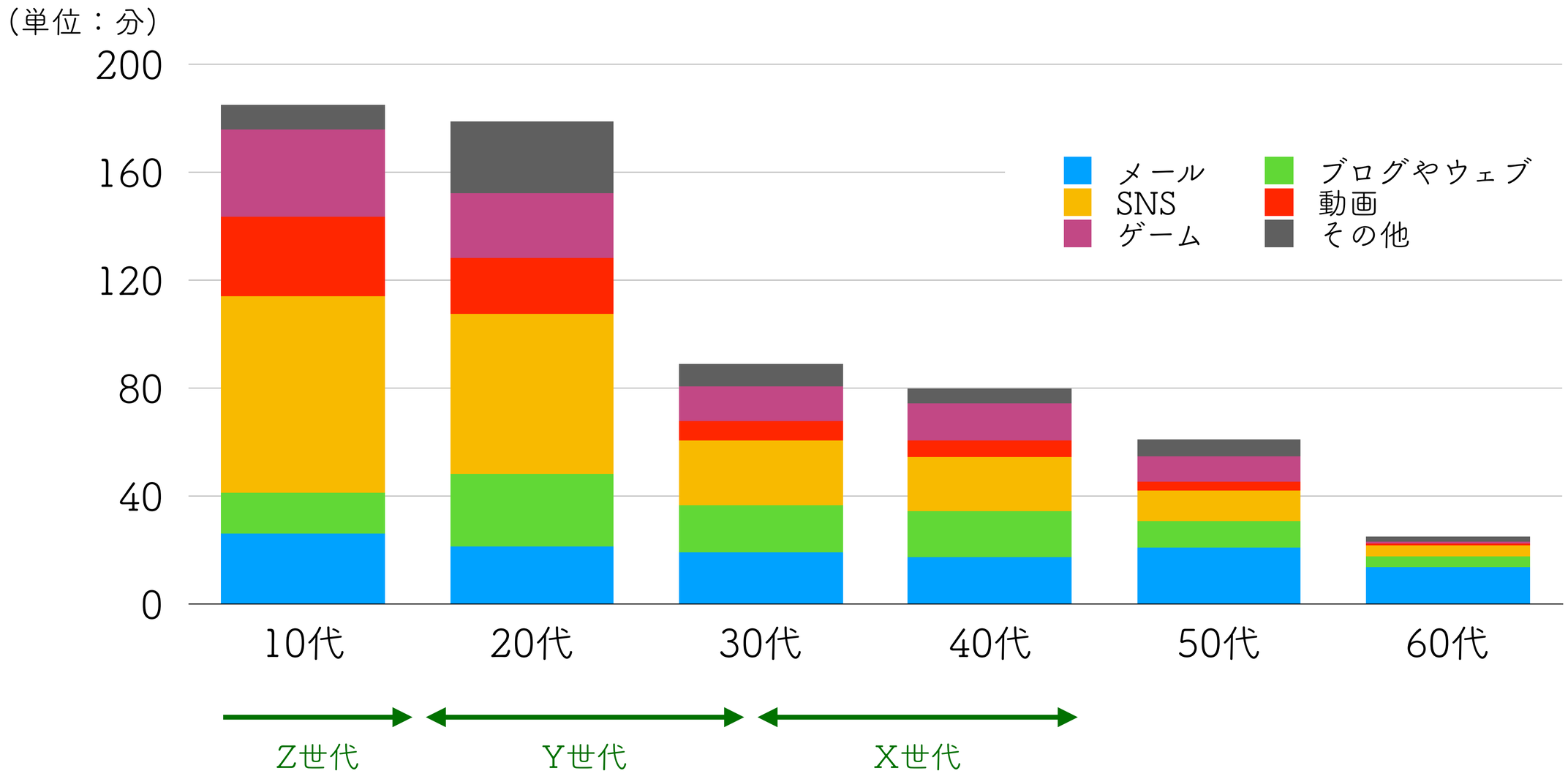
⑱ インターネット、SNSの普及率



©2019 Toru Saito

出典元：情報通信白書、ICT総研

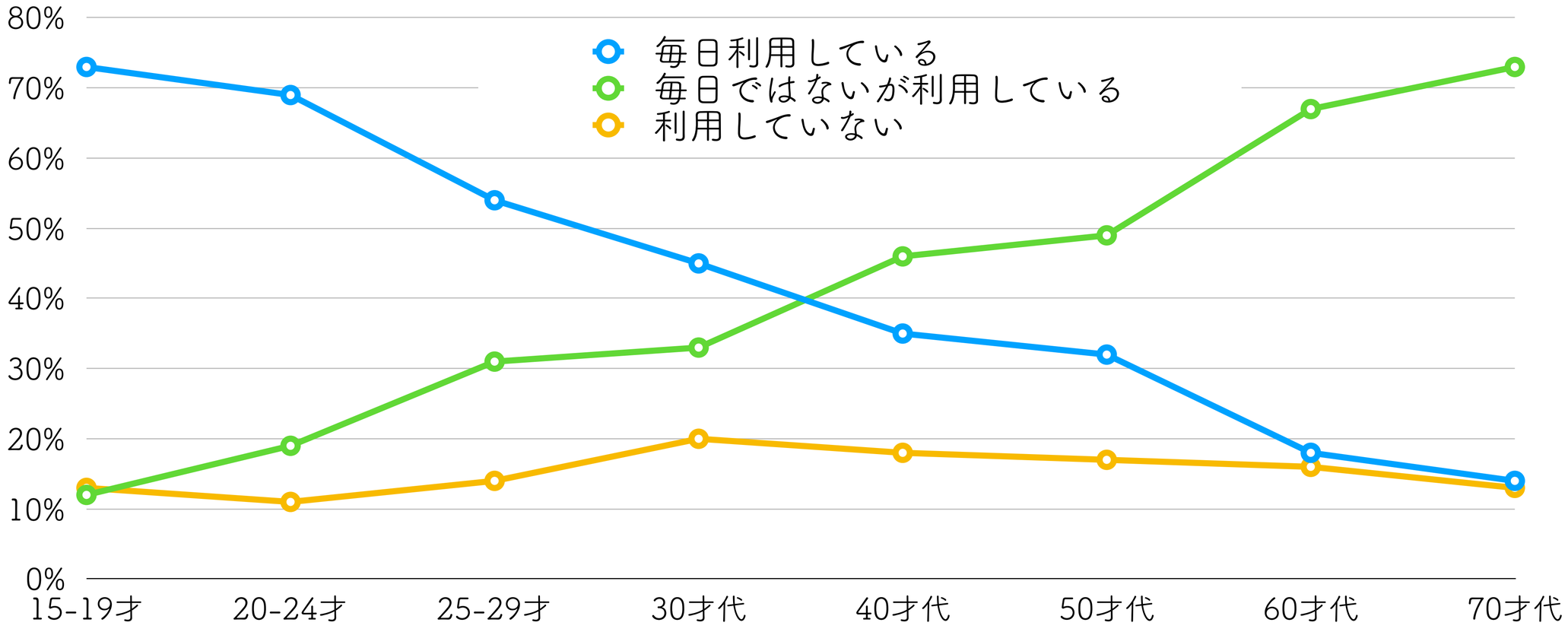
⑲ スマホによるネット利用時間



©2019 Toru Saito

出典元：情報通信白書 2016

⑳ 年齢別SNS利用頻度



©2019 Toru Saito

出典元：消費者白書

インサイトV

でも、スマホとSNSだけは手放せない

©2019 Toru Saito

R

君たち、Z世代の「新しいルール」があれば
ぜひ教えてください。

（これは裏面に書いてね！）

©2019 Toru Saito

ソーシャルキャピタルの

光と陰を考えてみよう

日本の社会は「信頼」はあるけど「ボンディング型」

	ボンディング型（結合型）	ブリッジング型（橋渡し型）
形式	垂直	水平
強度	強い	弱い
性質	同質	異質
志向	内部志向（会員の利益）	外部志向（公共の利益）
形態	フォーマル	インフォーマル

©2019 Toru Saito

信頼関係とソーシャルキャピタル・タイプによる組織分類

	信頼関係なし	信頼関係あり
ブリッジング （水平・異質・弱い）	□□組織	□□組織
ボンディング （垂直・同質・強い）	□□組織	□□組織

©2019 Toru Saito

信頼関係とソーシャルキャピタル・タイプによる組織分類

	信頼関係なし	信頼関係あり
ブリッジング （水平・異質・弱い）	薄情組織 2チャンネル、Twitter など匿名コミュニティ	共感組織 善意のボランティアチーム 信頼と多様性を大切にする組織
ボンディング （垂直・同質・強い）	密告組織 北朝鮮、東ドイツ（秘密警察） 学校裏サイト	依存組織 村社会、ギルド、軍隊 警察、マフィア

©2019 Toru Saito

「つながり」
ソーシャルキャピタルの光とは

©2019 Toru Saito

気のあうチームだと、阿吽の呼吸でパワー100倍

ややこしいこと、抜きで行こうぜ

友人と楽しく暮らすのが、健康の秘訣だぜ

ライトサイド ～ つながり

① **協働効果の向上**　（相互協力、知識共有、仲間意識による動機づけ）
② **取引コストの低下**（契約手続きが不要、相互監視が不要）
③ **健康や寿命の向上**（相互互助や治安による健康や長寿への貢献）

	信頼関係なし	信頼関係あり
ブリッジング （水平・異質・弱い）	薄情組織 （2チャンネル）	共感組織 （ボランティア）　①②③
ボンディング （垂直・同質・強い）	密告組織 （北朝鮮）	依存組織 （村社会）　①②③

©2019 Toru Saito

「ソーシャルキャピタルの光」は
信頼と互酬性から生まれる

©2019 Toru Saito

「しがらみ」
ソーシャルキャピタルの陰とは

©2019 Toru Saito

まじで空気重い。同調圧力きつい

あー、もう他社と取引したいなんて言えんわ

今回だけ、ちょっと懐にいれちゃいませんか

ダークサイド ～ しがらみ

④ **同調圧力の増大**（少数意見者に対する同意への暗黙の圧力）

⑤ **機会損失の増大**（他のパートナーとの取引機会の減少）

⑥ **不正行為の増大**（閉鎖性による集団思考で不正行為が増加）

	信頼関係なし	信頼関係あり
ブリッジング （水平・異質・弱い）	薄情組織 （2チャンネル） ④	共感組織 （ボランティア）
ボンディング （垂直・同質・強い）	密告組織 （北朝鮮） ④ ⑤⑥	依存組織 （村社会） ④ ⑤⑥

©2019 Toru Saito

「ソーシャルキャピタルの陰」は
同質性から生まれる

©2019 Toru Saito

（参考図書）「空気の研究」

山本七平著『**空気の研究**』は、第二次世界大戦の敗戦研究に基づき、**日本人の精神や組織の特殊性として「空気」**を取り上げ、1977年の出版以来、長く読み継がれている。同じく敗戦を研究した名著『**失敗の本質**』において「**集団による空気**」が指摘されており、同調圧力に陥りやすい日本人への警鐘として受け止めたい。

山本氏はこの著書の中で「**空気の正体は、その場を支配する、ある種の前提**」であるとした。空気から逃れられないとは「**その場では、ある前提を超えた議論ができない**」ということだ。日本人は**会議室と居酒屋では意見が異なりがち**だとし、その違いを「空気」の支配のあるなしだとしている。

©2019 Toru Saito

「空気」の正体は
その場を支配する、ある種の前提

「空気」から逃れられないとは
その場では、ある前提を超えた議論ができない
ということ

©2019 Toru Saito

（参考図書）「空気の研究」

同書では「**空気を断ち切る対策**」として、次の4点をあげている。

- **空気の相対化**
  ～ 絶対化された空気の中にある、隠された前提を見抜くこと
- **閉鎖された劇場の破壊**
  ～ 劇場を飛び出し、外の空気（外部の考え方）を入れること
- **空気を断ち切る思考の自由**
  ～ 過去の成功体験、延長線上で考えないこと
- **流れに対抗する根本主義**
  ～ 譲れない原点を再確認し、それにそって思考、行動すること

とし「空気を打破することは、**知性を回復する**ことである」と提言している。

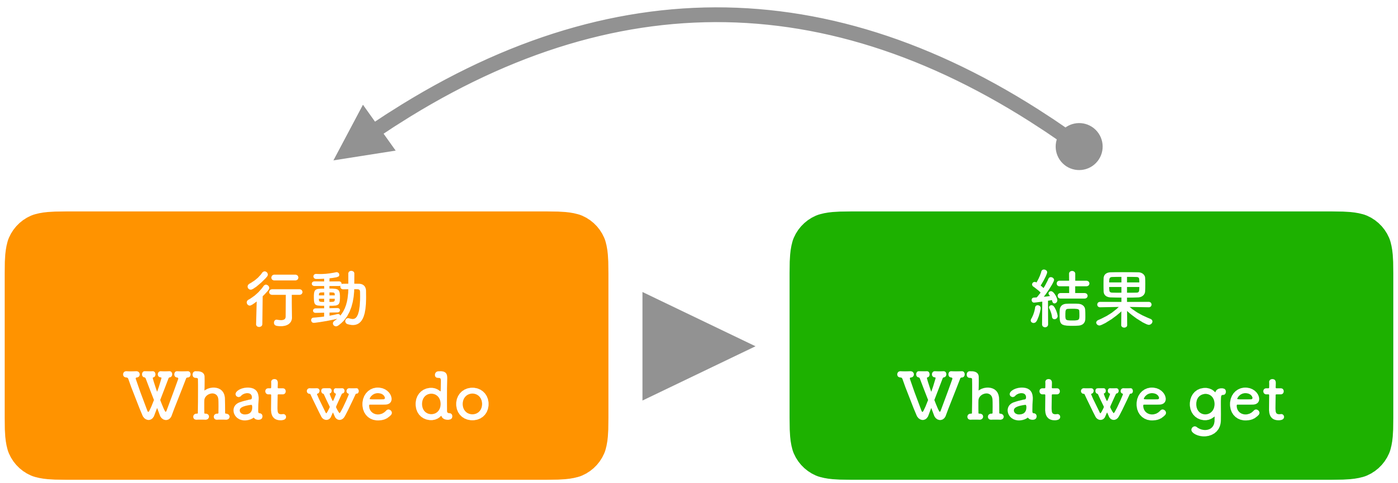
©2019 Toru Saito

空気を断ち切るには
「ダブルループ学習」が重要

©2019 Toru Saito

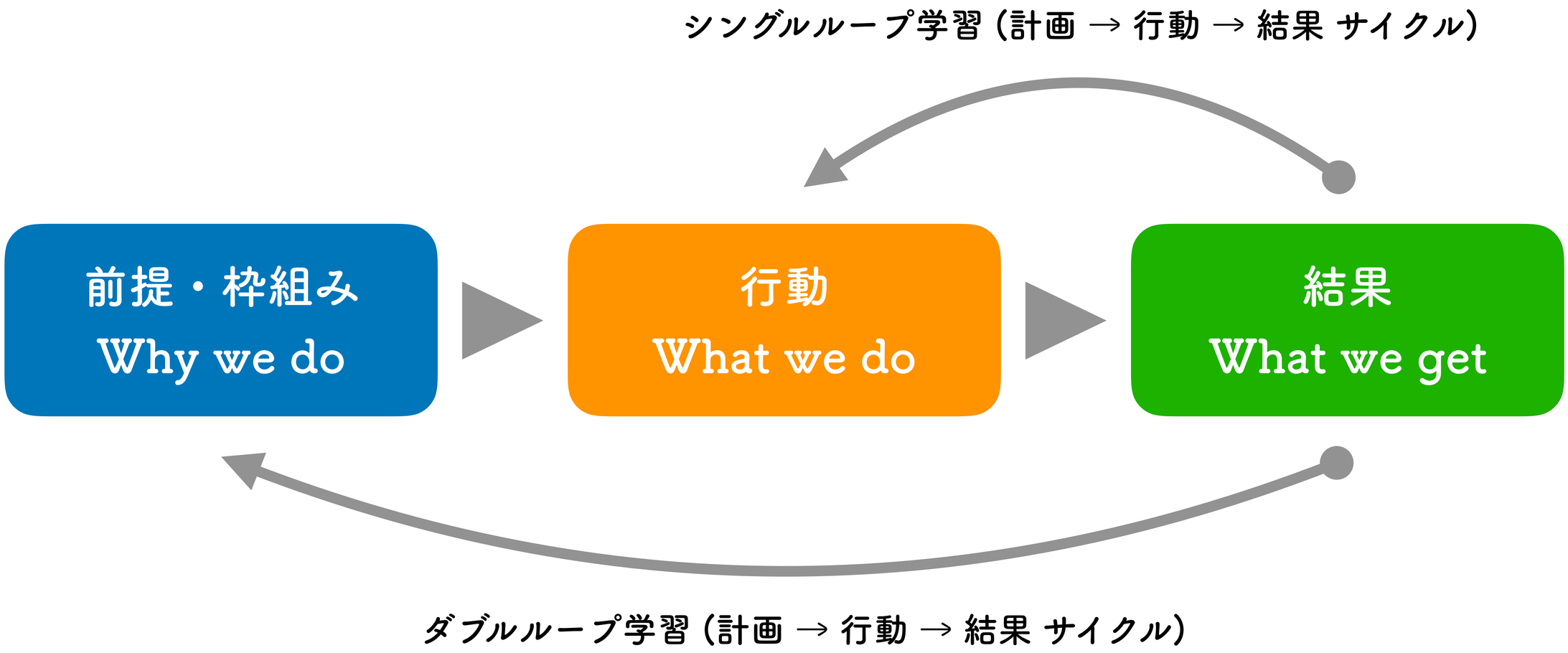
シングルループ学習

シングルループ学習（計画 → 行動 → 結果 サイクル）



©2019 Toru Saito

ダブルループ学習



©2019 Toru Saito

ダブルループ学習

「**ダブルループ学習**」は組織心理学者アージリスが提唱した組織の学習プロセス。**既存の目的や前提そのもの**を疑い、そのも含めて軌道修正を行うサイクルを指す。

サーモスタットを例にとると、室温22度に設定した時、「**シングルループ学習**」は常に22度を保ち、当初の目的を達成しようとする。「**ダブルループ学習**」を持つサーモスタットの場合は「目的そのものを常に再検討」するため、寒さや体調に応じて、18度や24度の室温を提供することになる。

センゲが提唱した「**学習する組織**」においては、思考の前提「**メンタルモデル**」をダブルループ学習によって常に見直し、学習することを提唱している。

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「ソーシャルキャピタルの光と陰」に関して
学びや気づきを得たことを書いておこう
あとで写真とって活用してね

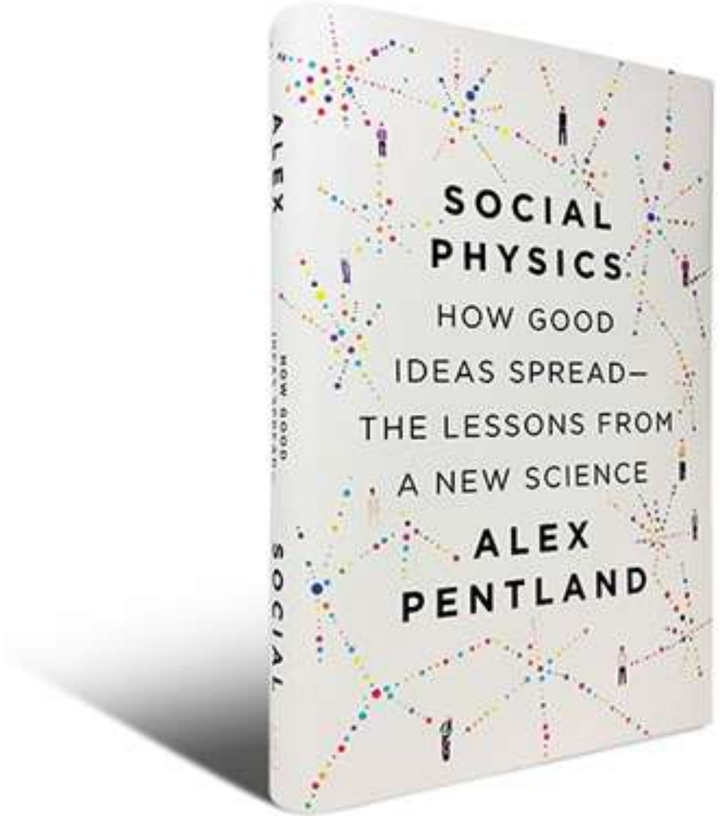
自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

ソーシャルキャピタルを阻害するもの

ソーシャルキャピタルを阻害するもの

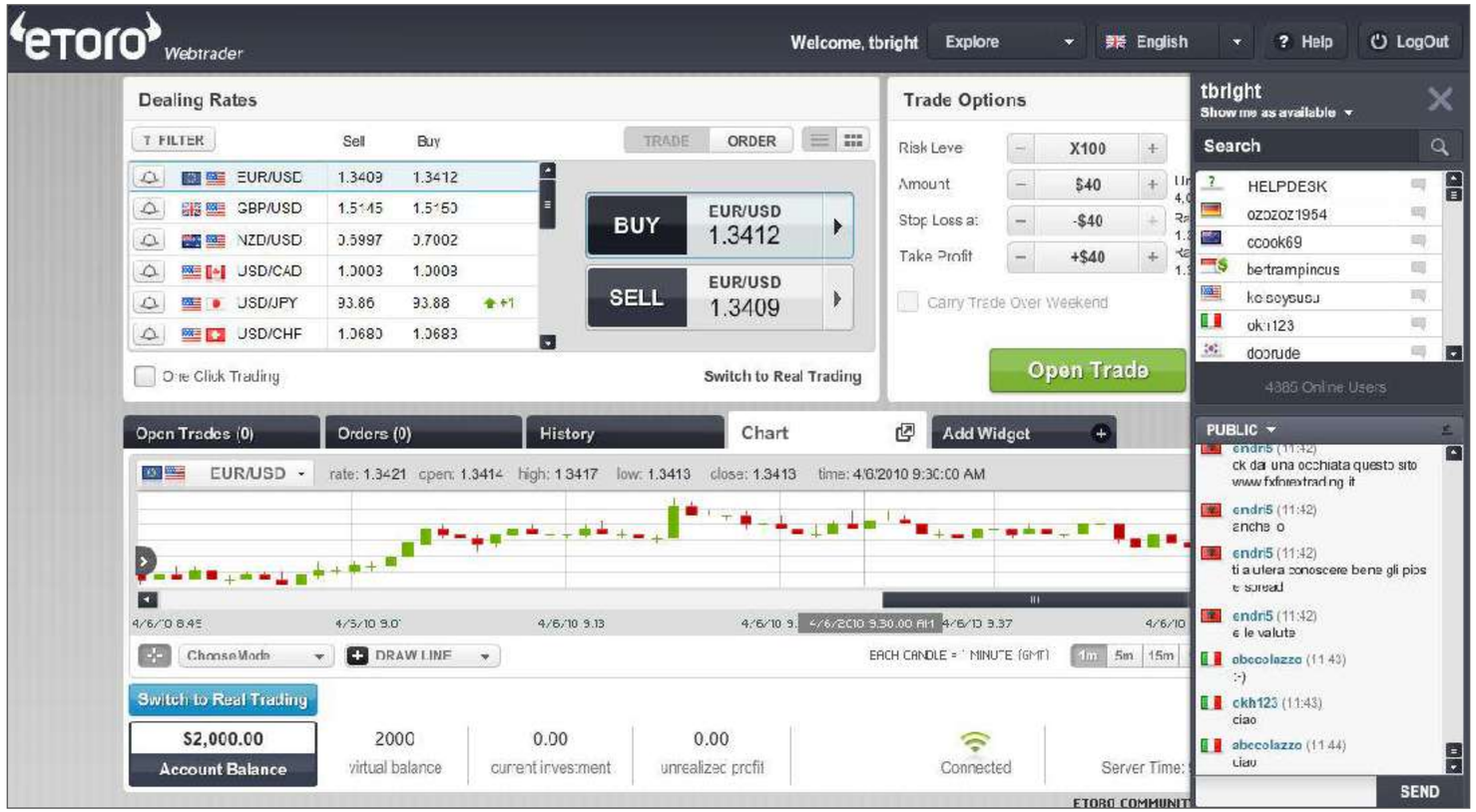
① 閉じてゆくネットワーク



「ソーシャル物理学」とは情報やアイデアの流れと人々の行動の間にある確かな数理的関係性を記述する最新かつ定量的な社会科学。のべ数百万時間におよぶ社会実験のビッグデータから「人間の集団」が持つ普遍的性質が解明された。

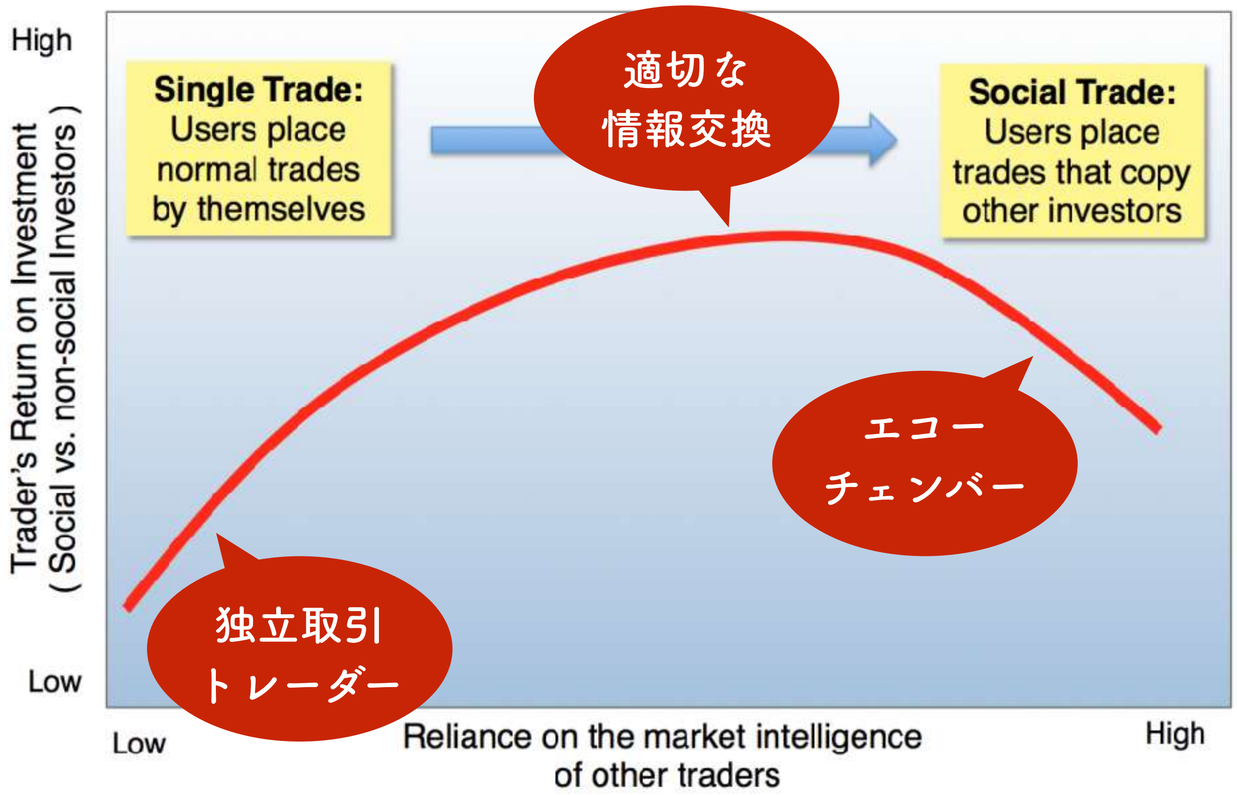
©2019 Toru Saito

eToroは、ソーシャルネットワークを活用した金融取引プラットフォームであり、世界で150万人が利用している。有名トレーダーも金融取引を公開しており、一般ユーザーは彼らをフォローすることで、取引をコピーしてトレードできる。また、多くの人にフォローされるほどインセンティブが与えられる仕組みになっている。



出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

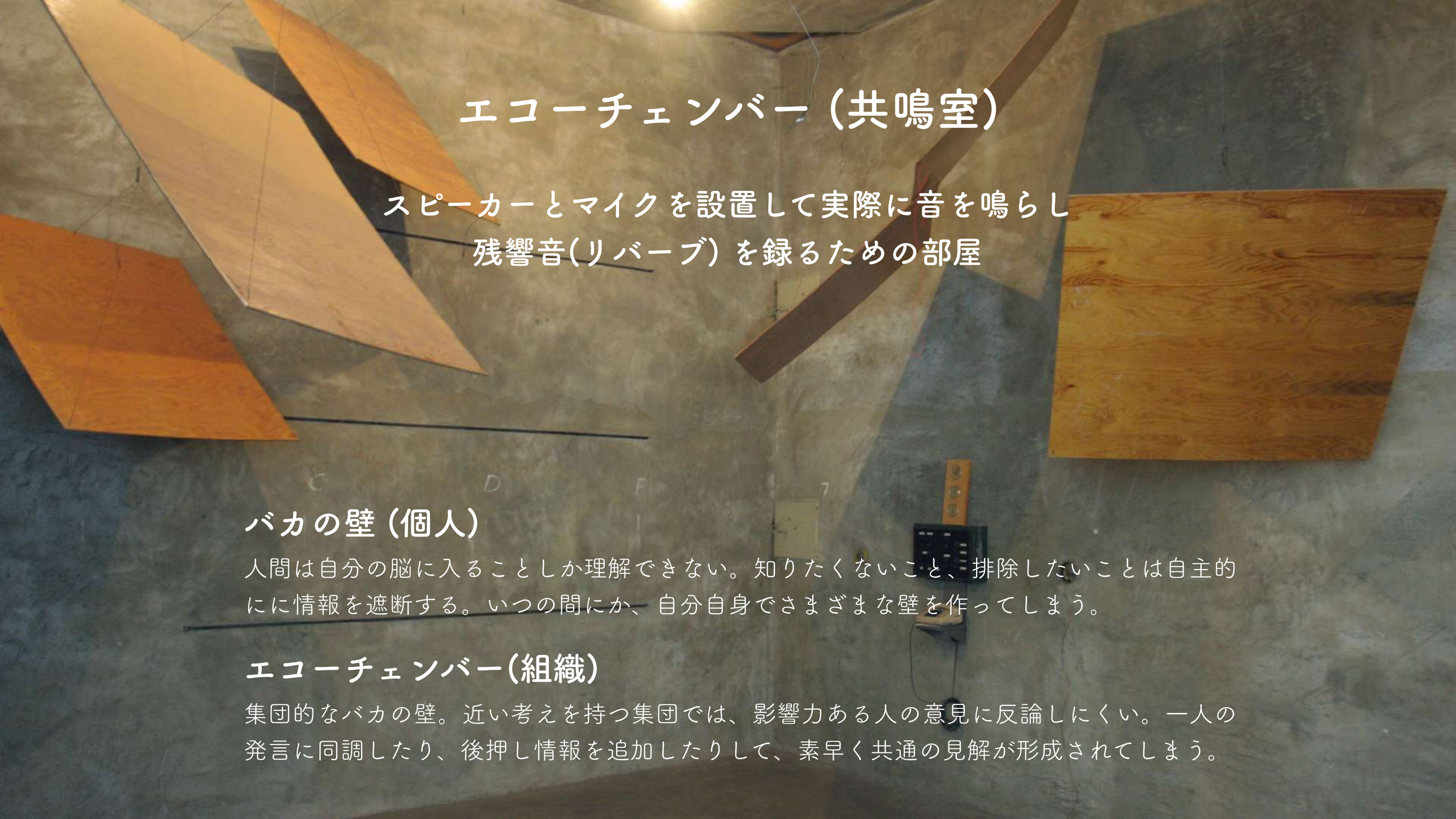
アイデアの流れの速さと投資利益率（eToro）



アイデアを交換する速度が上がると投資効率が高まってゆくが、
あるタイミングから逆に投資効率がおちてゆくことがわかった。

©2019 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」



エコーチェンバー（共鳴室）

スピーカーとマイクを設置して実際に音を鳴らし
残響音(リバーブ) を録るための部屋

バカの壁（個人）

人間は自分の脳に入ることしか理解できない。知りたくないこと、排除したいことは自主的にに情報を遮断する。いつの間にか、自分自身でさまざまな壁を作ってしまう。

エコーチェンバー(組織)

集団的なバカの壁。近い考えを持つ集団では、影響力ある人の意見に反論しにくい。一人の発言に同調したり、後押し情報を追加したりして、素早く共通の見解が形成されてしまう。

共鳴室 ～ エコーチャンバーの弊害

ネットワーク内に閉鎖的なフィードバックループ（ボンディング型ソーシャルキャピタル）が生まれてしまうと、同じアイデアが何度も繰り返し伝えられることになる。

しかし、アイデアは人から人へと伝えられる際、ほんの少し姿を変えることが普通なので、繰り返されても同じアイデアだと気がつかないかも知れない。

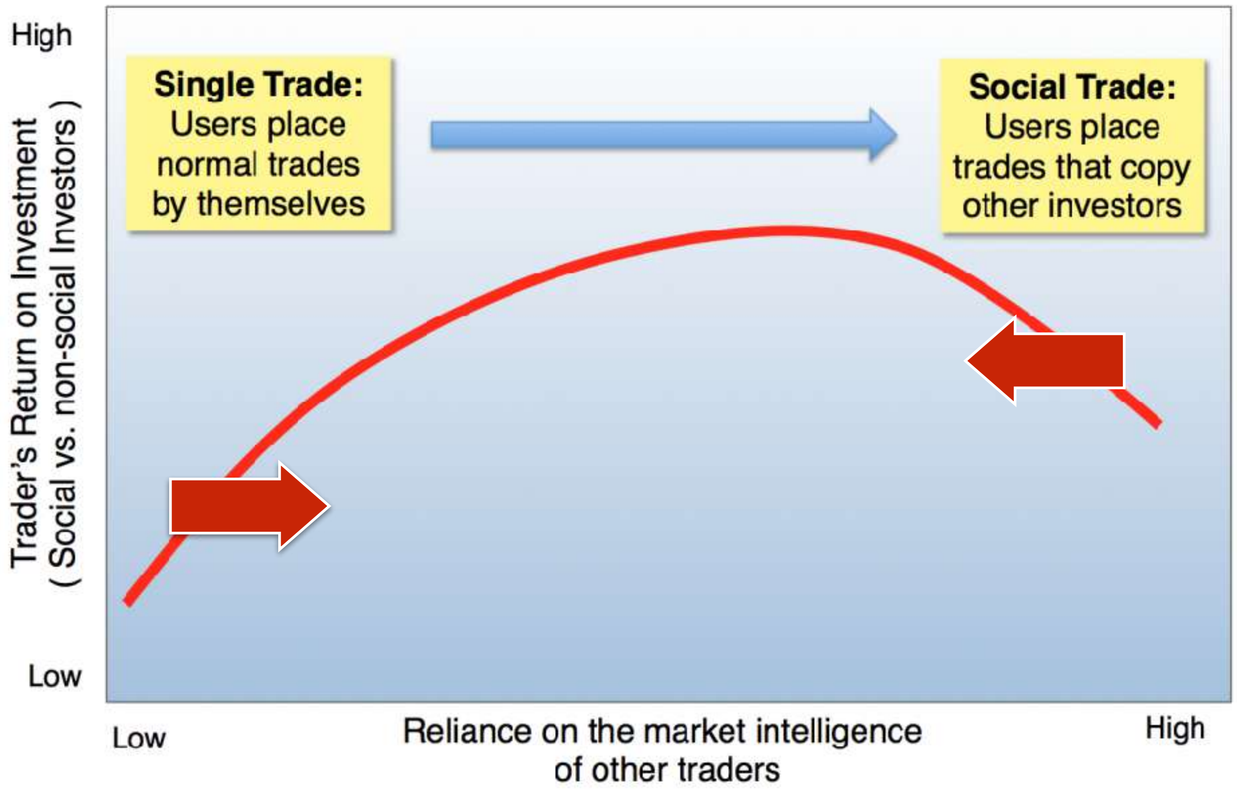
そして他の人々が自らの判断で同じ結論にいたったのだと思い込んでしまい、過度な自信をいだいてしまうのである。

このエコーチャンバー(共鳴室)による自信増幅効果は、ブームやバブルを生みだす一因となっている。密度の高いフィードバックループは一種のバブル状態と言える。

©2019 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

アイデアの流れを改善すると …



この実験では、簡単な告知やインセンティブで、孤立状態で取引しているトレーダーに他人と交流するよう促したり、一定の人々の過度に接しているトレーダーを新しい人々と交流するようにさせたところ、アイデアの流れのカタチが変わり、ユーザー全員の収益性が6%以上も向上。最終的には彼らの収益性は2倍に改善された。

©2019 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

ソーシャルキャピタルを阻害するもの
② 市場規範による互酬性の消滅

経済学者ユリ・ニーズィとアルド・ラスティチーニは、子供をお迎えに来る親の遅刻が多いという悩みを抱えるイスラエルの保育園で、遅刻した場合に罰金を課すという実験を行った。

1-4週　：10施設の保育園を対象に、対策なしで遅刻状況を観察する

5-16週　：10施設のうち6施設で、遅刻した親に約300円の罰金を課す

17-20週：6施設の罰金制度を再びなくする（もとに戻す）

©2019 Toru Saito

出典：ユリ・ニーズィとアルド・ラスティチーニによる実験

実験結果

・罰金ルールを導入後、迎えに遅刻する親が約2倍に増えた
・再度罰金がない状態に戻しても、遅刻する親は倍増したままだった

実験前は、親は保育園スタッフに対する罪悪心や道徳心によって遅刻を抑えていたが、罰金によって「少々のお金を払えば、迎えに遅れても良い」という意識を芽生えさせ、結果として親の行動を変えてしまった。

他にも、少額のお礼により献血の量が減った事例(1971)、報奨の導入により幼稚園児の絵を書く時間が大幅に減った事例(1973) など多くの実験から「市場規範 ～ お金の損得勘定」の導入は「互酬性の規範 ～ お互い様の気持ち」を消滅させることがわかっている。

©2019 Toru Saito

出典：ユリ・ニーズィとアルド・ラスティチーニによる実験

見方を変えると
この現象は「ルールの弊害」という
側面もあるかもしれない。

©2019 Toru Saito

ソーシャルキャピタルを阻害するもの

③ 過剰なルールによる信頼関係の消滅

あなたは日本に潜入している敵国のスパイである。
あなたに与えられているミッションは

「日本の組織の生産性を落とせ！」

日本の組織が自発的に取り入れて、かつ組織の生産性を落とすもの。
つまり「正しそうに聞こえるけど、実は生産性を落として、組織の機能を麻痺させる手段」にはどんなものがあるだろう？

of faulty decisions and non-cooperation are *normally* found in his kind of work and should then devise his sabotage so as to enlarge that "margin for error."

2. *POSSIBLE EFFECTS*

a. Acts of simple sabotage are occurring throughout Europe. An effort should be made to add to their efficiency, lessen their detectability, and increase their number. Acts of simple sabotage, multiplied by thousands of citizen-saboteurs, can be an effective weapon against the enemy. Slashing tires, draining fuel tanks, starting fires, starting

(1) *Personal Motives*

(a) The ordinary citizen very probably has no immediate personal motive for committing simple sabotage. Instead, he must be made to anticipate indirect personal gain, such as might come with enemy evacuation or destruction of the ruling government group. Gains should be stated as specifically as possible for the area addressed: simple sabotage will hasten the day when Commissioner X and his deputies Y and Z will be thrown out, when particu-

米国情報公開法により公開された、第二次世界大戦時のCIA極秘マニュアル。敵国に入ったスパイが「相手の生産性を落とす」ための合理的な手法が書かれている。

CIAサイトにて公開されている資料 https://www.cia.gov/news-information/featured-story-archive/2012-featured-story-archive/CleanedUOSSSimpleSabotage_sm.pdf

teur eventually to find colleagues who can assist him in sabotage of greater dimensions. Finally, the very practice of simple sabotage by natives in enemy or occupied territory may make these individuals identify themselves actively with the United Nations war effort, and encourage them to assist openly in periods of Allied invasion and occupation.

3. *MOTIVATING THE SABOTEUR*

a. To incite the citizen to the active practice of simple sabotage and to keep him practicing that sabotage over sustained periods is a special problem.

of saboteurs operating against the enemy or the government of his own country and elsewhere. This can be conveyed indirectly: suggestions which he reads and hears can include observations that a particular technique has been successful in this or that district. Even if the technique is not applicable to his surroundings, another's success will encourage him to attempt similar acts. It also can be conveyed directly: statements praising the effectiveness of simple sabotage can be contrived which will be published by white radio, freedom stations, and the subversive press. Estimates of the proportion of the

生産性を落とすための「CIA スパイマニュアル」

1. 注意深さを促す。スピーディーに物事を進めると先々問題が発生するので、賢明な判断をすべき、と「道理をわきまえた人」の振りをする。
2. 可能な限り案件は委員会で検討。委員会はなるべく大きくする。最低でも5人以上。
3. 何事も指揮命令系統を厳格に守る。意思決定を早める「抜け道」を決して許さない。
4. 会社内での組織的位置付けにこだわる。これからしようとすることが本当にその組織の権限なのか、より上層部の決断を仰がなくてよいのか、といった疑問点を常に指摘する。
5. 前回の会議で決まったことを蒸し返して再討議を促す。
6. 文書は細かな言葉尻にこだわる。
7. 重要でないものの完璧な仕上がりにこだわる。
8. 重要な業務があっても会議を実施する。
9. なるべくペーパーワークを増やす。
10. 承認手続きをなるべく複雑にする。１人で承認できる事も３人の承認を必須にする。
11. 全ての規則を厳格に適用する。

©2019 Toru Saito

無意味なルールを増やし、それを厳守すると
「互酬性の規範」が崩壊し「信頼関係」が喪失する

©2019 Toru Saito

ルールをつくる前に
知っておくべきこと

©2019 Toru Saito

（参考）そのルールは誰のためのもの？

◯ 顧客のため

◯ 業務効率を高めるため

◯ みんなが気持ちよく働くため

× 管理者が楽をするため

× 管理者の責任を曖昧にするため

©2019 Toru Saito

はじめは「みんなのため」につくったルールも
ルールを運用する「管理者」が登場すると
だんだん「管理者が楽や得をするため」のルールに変わってゆく

管理者とメンバーの意識は乖離しはじめ
感情を無視したルール運用により「組織の人間性」が喪失してゆく

つねに「なぜそのルールがあるのか」を問わないと
システムは複雑になり、組織は硬直化して
いつしか「ルールのための組織」となり、衰退してゆく

©2019 Toru Saito

さらに

ルールに罰則をつけると

「アメとムチ」による管理になる

©2019 Toru Saito

「アメとムチ」の問題点

1. 管理費用＞成果　「管理コストのほうが高くない？」
2. 創造性の減退　「遊び感覚じゃないと発想でないよな」
3. 自律性の喪失　「ルールにしたがってればいいんだろ」
4. 信頼関係の毀損　「あいつは管理するサイドだからな」

©2019 Toru Saito

ルールをつくる前に…

- 誰のためのルールか？
- 失うものはなに？得られるものより大きい？
- 失うものはリカバーできるか？
- 長期的にみて組織にプラスになるか？

©2019 Toru Saito

R

ソーシャルキャピタルの光と陰を
自分が所属する組織を例にあげて、考えてみよう

陰の部分は、どう改善すればよいだろうか？

©2019 Toru Saito