組織の成果は**つながり**で決まる

繁栄と衰退をわける「**ソーシャルキャピタル**」の研究

ver 2020.04.01

ビジネス・ブレークスルー大学 専任教授　斉藤 徹

©2020 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。

©2020 Toru Saito

そもそも「資本(キャピタル)」ってなに？

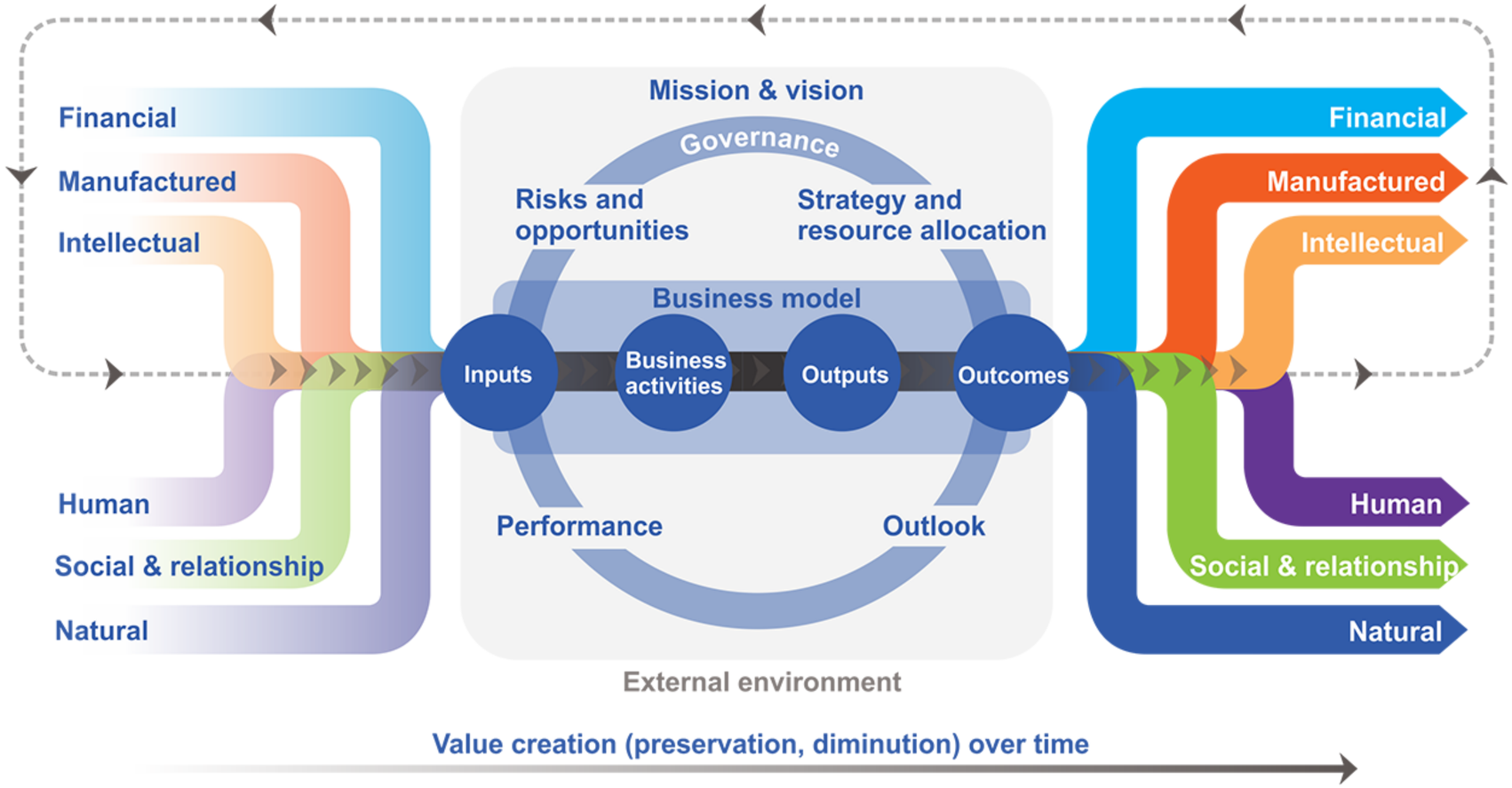
しほん【資本】… 広辞苑より

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**。

©2020 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)、社会関係資本(絆)、自然資本(自然) がある。



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、IIRC (国際統合報告評議会) による資本の定義

©2020 Toru Saito

人的資本とは「スキル・資質・知識」のストックを表す個人属性

ヒューマンキャピタル（人的資本）

青島巡査部長

室井管理官

ソーシャルキャピタル（社会関係資本）

社会関係資本とは「信頼・規範・ネットワーク」のストックを表す関係属性

©2020 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
認知されていませんでした。

©2020 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

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？

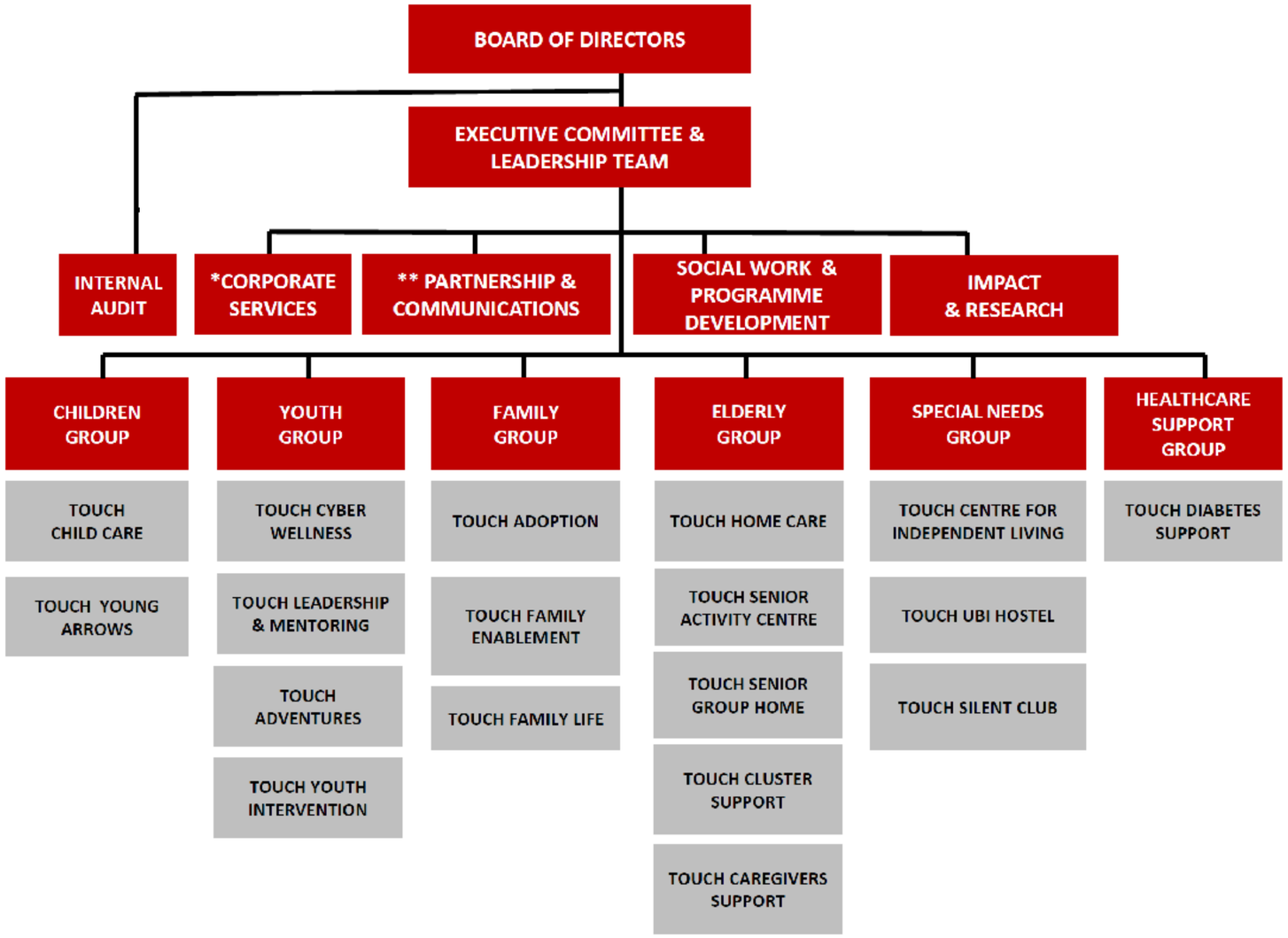
［ミクロの視点］

小企業の経営者や社員は
組織をこのように見ています
（一人ひとりの表情が見える）

［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
（人の顔は見えない）

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」



©2020 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」

©2020 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
映っているのです

©2020 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…

©2020 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

©2020 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

©2020 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、互酬性や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
「ソーシャルキャピタル」をもっと深く学んでいこう

画像出典：映画「リトル・プリンス」より

Ⅰ. 個人か、チームか

SBS
Your One Stop Shop
For Upvc Building Products
canterbury

達川光男、怪物を語る

1973年 高校野球。春に準優勝。夏に優勝した
強豪広島商の達川が、対戦した「怪物」を語る

達川光男。1980年代
広島カープの正捕手

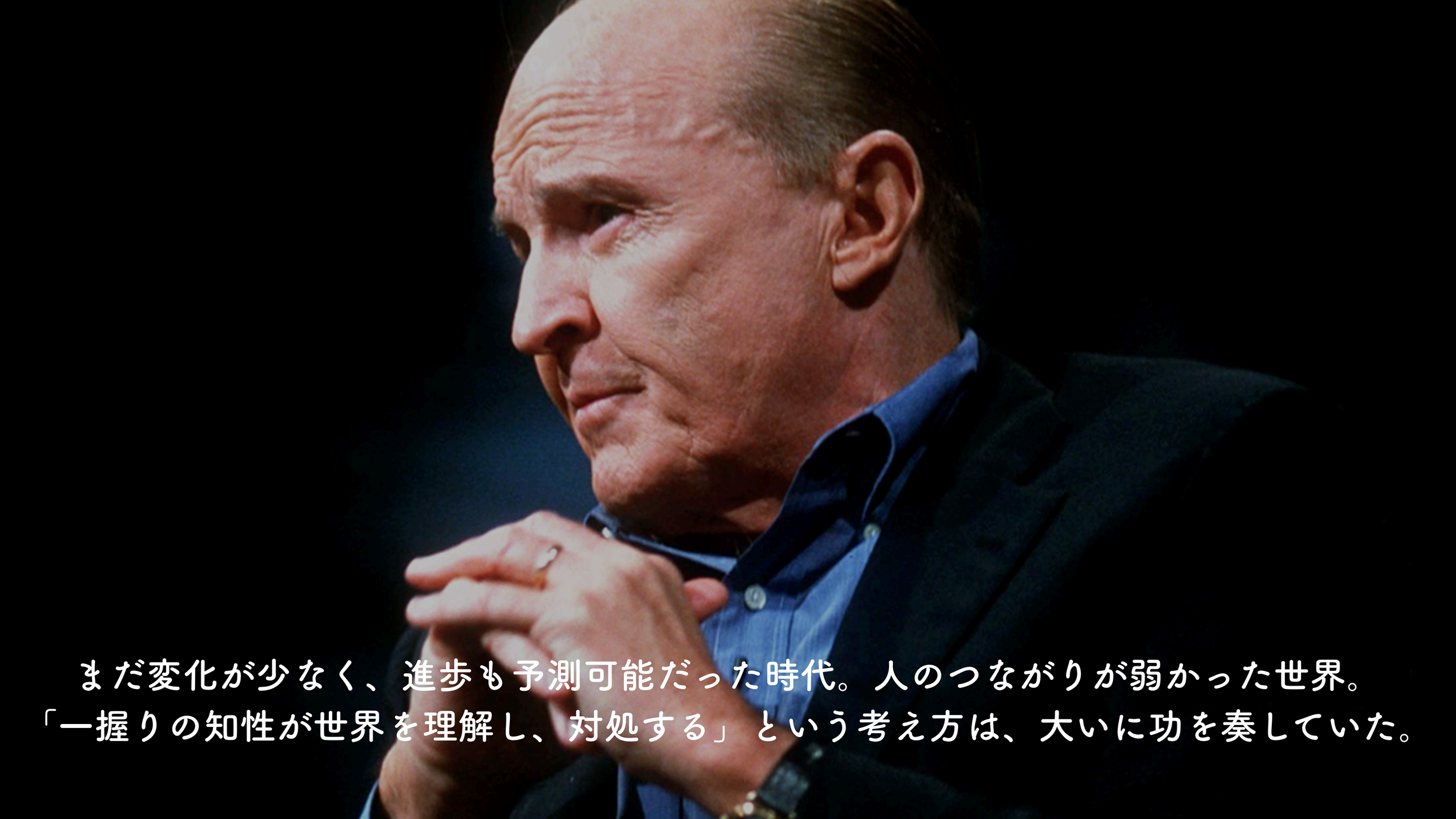
1972年夏、栃木県予選の2回戦、3回戦、準々決勝すべてノーヒットノーラン試合。
準決勝も10回2死までノーヒットノーラン（サヨナラスクイズによって0対1で敗戦）。
「栃木にはとんでもない怪物がいる」と全国に知れ渡ることになる。

公式戦36イニング連続「無安打無失点記録」は、日本高校野球史上だけでなく
日本野球史上でもいまだに破られていない。

スポーツの世界では、時に度肝を抜くような怪物が現れる。
天才の個人プレーか、それとも一丸となったチームワークか。
「怪物」の登場は、時に論争を巻き起こす。

じゃあ、ビジネスの世界ではどうだろう？

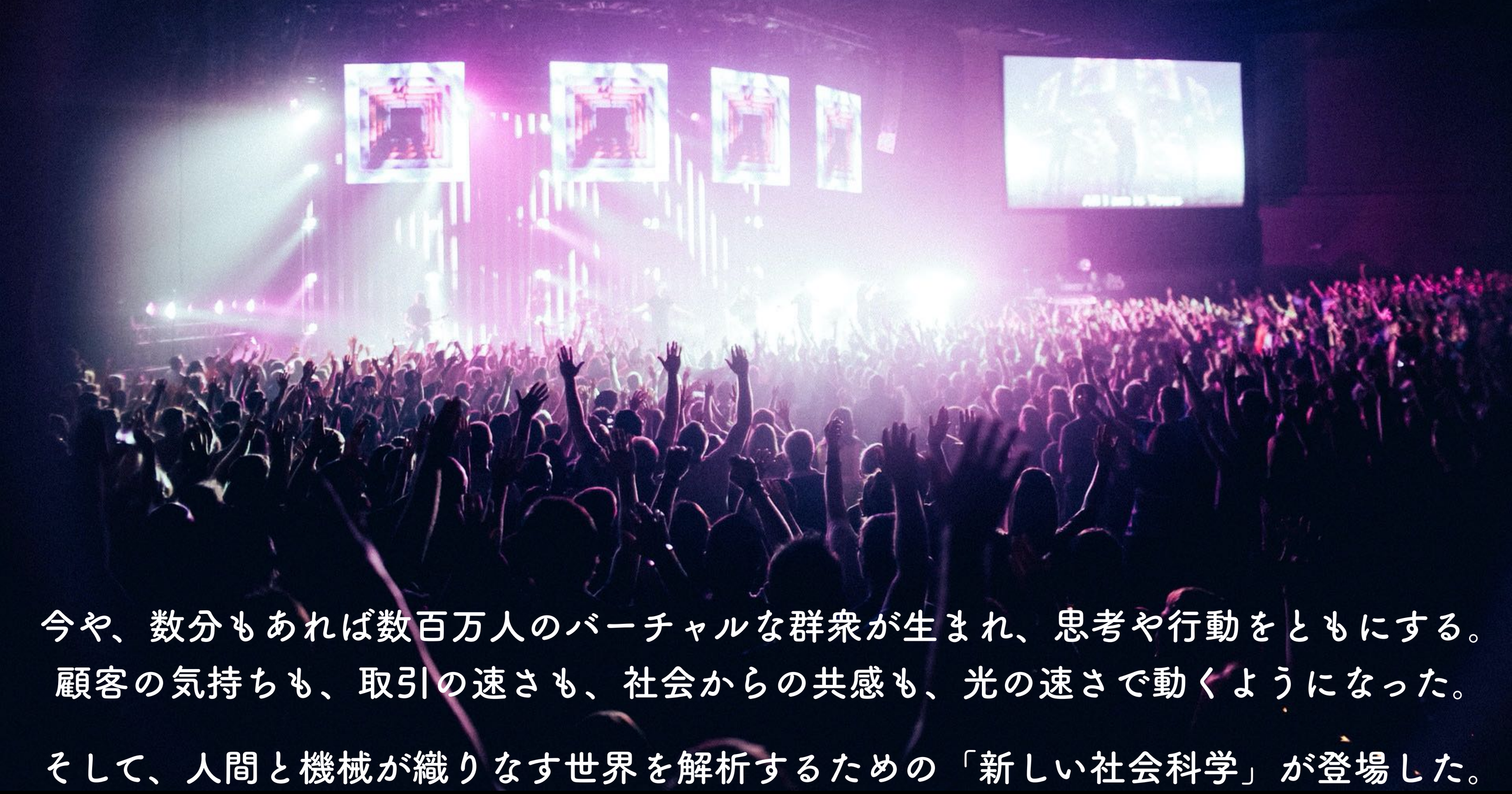
©2020 Toru Saito



まだ変化が少なく、進歩も予測可能だった時代。人のつながりが弱かった世界。
「一握りの知性が世界を理解し、対処する」という考え方は、大いに功を奏していた。

しかし、新世紀になって「インターネット」が世界のコンピューターをつなぎ
「ソーシャルメディア」が世界の人々をつなぐと、その様相は一変した。

出典：Facebook connection Dec 2010



今や、数分もあれば数百万人のバーチャルな群衆が生まれ、思考や行動をともにする。
顧客の気持ちも、取引の速さも、社会からの共感も、光の速さで動くようになった。

そして、人間と機械が織りなす世界を解析するための「新しい社会科学」が登場した。

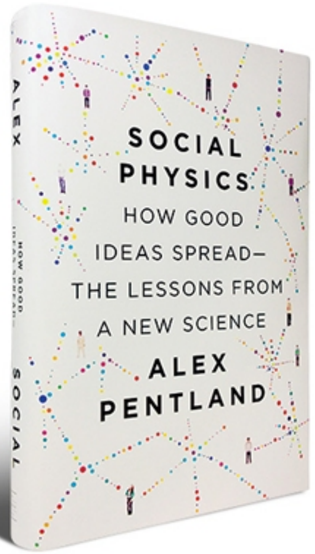
出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

「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数理的関係性を記述する最新かつ定量的な社会科学である。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はじめた。

これまでの社会科学では、実験の現象アンケートに頼るしかなかったが、**ソーシャル物理学を動かすエンジン**となるのは、通話記録やクレジットカード履歴、GPS位置情報等人々の行動の痕跡を示す**「デジタルデータのパンくず」**だ。

このデータから、個人がどのような人物なのかを推測するための情報を得ることができる。また**人間のアイデアや行動のパターン**など、世の中の様々な現象も説明できることが明らかになった。

彼らの研究は、MITテクノロジーレビュー誌から**「世界を変える10のテクノロジー」**のひとつとして選ばれている。



©2020 Toru Saito

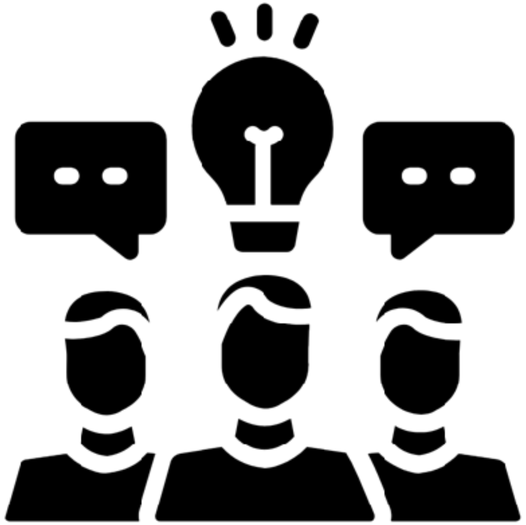
実験テーマ：**生産性の高いチームの特徴は？**

MITでは、7年もの間、多業種にわたる21組織、述べ2500人に**電子バッジ**を装着してもらい、**チーム内メンバーのコミュニケーション行動**（声の調子、身振り手振り、会話の相手や会話量など）を記録。そのビッグデータを解析して、**チーム成果を決定する要因**を探った。

©2020 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年9月

この実験結果から、チームの生産性は「**個人のパフォーマンス**」と関連性が低く、**「集団的知性」**を醸成するための**「個人間のコミュニケーション」**にこそ、チーム成功のキーがあることがわかった。



集団的知性（Collective Intelligence）

多くの個人の協力と競争によって、**集団自体に知能や精神が存在する**かのように見える**知性**のこと

©2020 Toru Saito

生産性の高いチームの特長

1. Energy（コミュニケーションへの熱意）

メンバー同士の交流の回数と性質。**最も貴重なコミュニケーションは対面の会話**で、続いて電話やテレビ会議だがこれらは参加人数が増えるにつれて効果は減衰する。メールは価値が低い。**チーム全体の熱意**が成果に大きく影響する。

2. Engagement（チーム全体への関与）

メンバー間に分散する**熱意の配分**。メンバー全員が、各メンバーとの間で**均等に熱心にコミニケーション**を展開しているチームは高い成果を生みだす。逆に一部メンバーのみの偏った関与はチームのパフォーマンスを低下させる。

3. Exploration（外界へと向かう探索）

外部の他チームとの交流に対する熱意。特に創造的な業務の場合、**熱心に外部とつながろうとする姿勢**は極めて重要で、高業績チームと共通の特徴である。

©2020 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年9月」

(参考)トランザクティブ・メモリー

組織が経験した学習を蓄積していくために重要なのは、組織全体が「同じ知識を記憶すること」(What) ではなく**「誰が何を知っているかを把握すること」(Who knows What」**であり、**組織内の縦横活発な交流が効果的**である。1980年代、米国の心理学者ダニエル・ウェグナ―が唱えた、組織学習に関する概念である。

男女のカップルを対象に行ったトランザクティブ・メモリーの実験 (1998年、米イリノイ大学)

34組の男女のカップルを次の条件で3つのタイプに分けて共同作業を行い、事後のトランザクティブ・メモリーの高さを測定したところ、①と③のパフォーマンスはかわらず、②はパフォーマンスが低かった。

① 共同作業の際に、会話することも、互いの顔を見ることもできる
② 会話はできるけれど、互いの顔を見ることはできない
③ 会話はできないが、互いの顔を見ながら書面の交換によって意思疎通できる

口で話そうが書面でやりとりしようが、コミュニケーションの効果に大差がなく、**「目や表情を通じた非言語コミュニケーションこそ重要」**で、トランザクティブ・メモリーを高める効果を持つとした。

出典：入江章栄著「世界標準の経営理論」

チームが成果をあげるには「個人の能力」よりも
「**個人と個人のつながり**」**の方が大切**であることが
わかってきました。

そのために「人のつながり」を資本として考える
「**社会関係資本 ～ ソーシャルキャピタル**」という
概念が生まれてきているのです。

©2020 Toru Saito

そもそも「資本(キャピタル)」って
つくのがわかりにくいなあ。。

©2020 Toru Saito

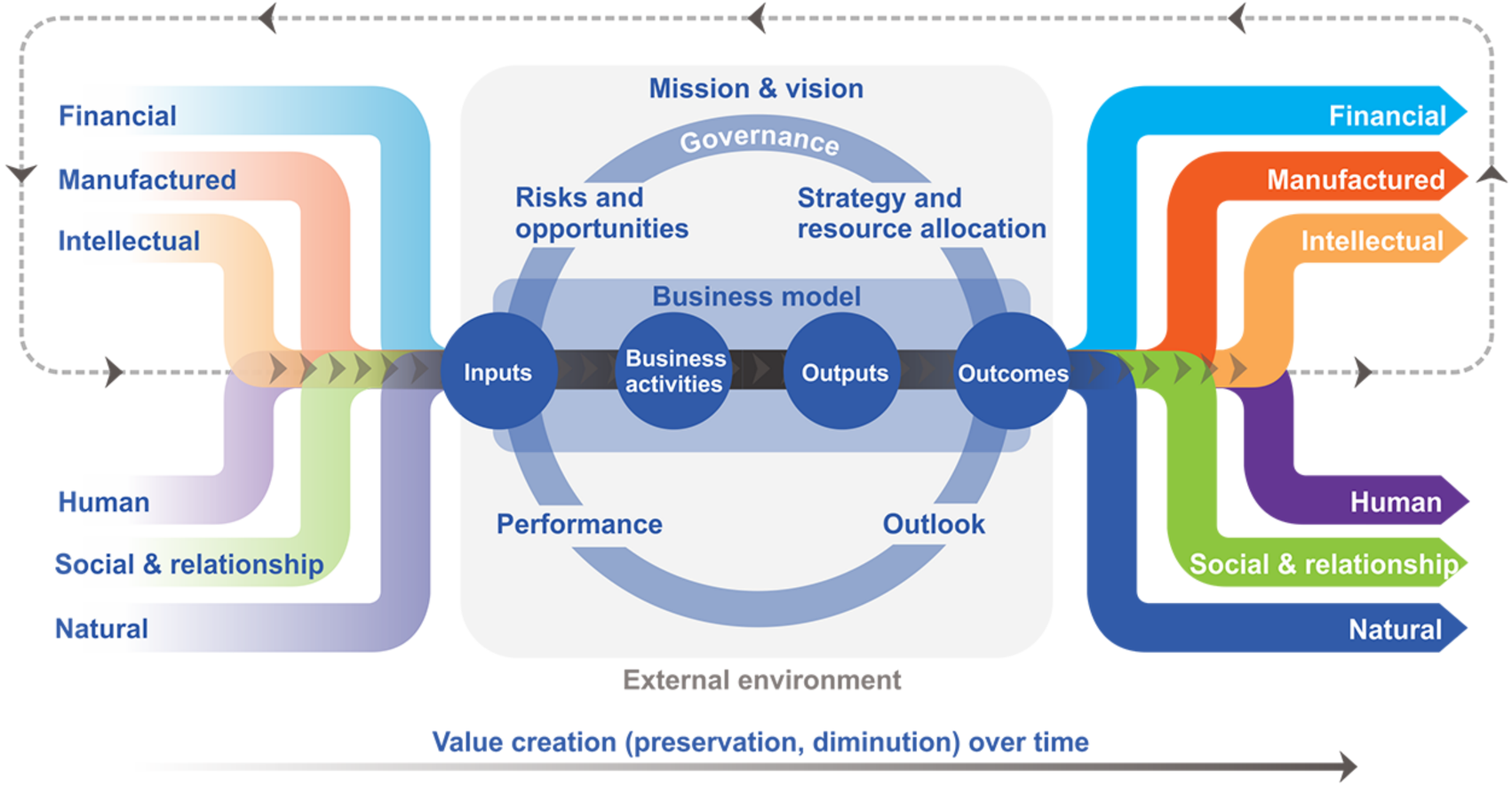
しほん【資本】… 広辞苑より

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**。

©2020 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)、社会関係資本(絆)、自然資本(自然) がある。



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、IIRC (国際統合報告評議会) による資本の定義

©2020 Toru Saito

まだちょっとむずかしい？
じゃあ、これ見てね。

©2019 Toru Saito

「踊る大捜査線」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。

1 + 1 = 4

つながり効果

現場と本社も

湾岸署刑事課

警視庁刑事部

©2020 Toru Saito

人的資本とは「スキル・資質・知識」のストックを表す個人属性

ヒューマンキャピタル（人的資本）

青島巡査部長

室井管理官

ソーシャルキャピタル（社会関係資本）

社会関係資本とは「信頼・規範・ネットワーク」のストックを表す関係属性

©2020 Toru Saito

ソーシャルキャピタルは、他の資本と同様に生産的で、**それがなければ達成できないような一定の目標を達成しうる**。メンバーが信頼できることを明示し、お互いを広く信頼している集団は、そうでない集団の何倍も多くのことを達成できよう。

農民が、**干し草を束ねるのに協力したり、農機具を広く貸し借りしあったり**。信頼関係のある農村共同体では、農機具や設備の形の物的資本が少なくとも、ソーシャルキャピタルのおかげで自分たちの仕事をやり終えることができるのだ。(中略)

このような協力が得られやすいのは、互酬性の規範や市民的積極参加ネットワークといった形態での**ソーシャルキャピタルを相当に蓄積してきた共同体**である。(中略)**信頼、社会規範、ネットワークといったソーシャルキャピタルは、使うと増え、使わないと減る**。二人がお互いを信頼すればするほど、両者の相互信頼は深くなる。

©2020 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」(一部、筆者が要約・加筆)

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。

©2020 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

なんでそんなに大切なものなのに
経営者は認知してなかったんだろう？

©2020 Toru Saito

経営者の立場になって考えてみよう。

©2020 Toru Saito

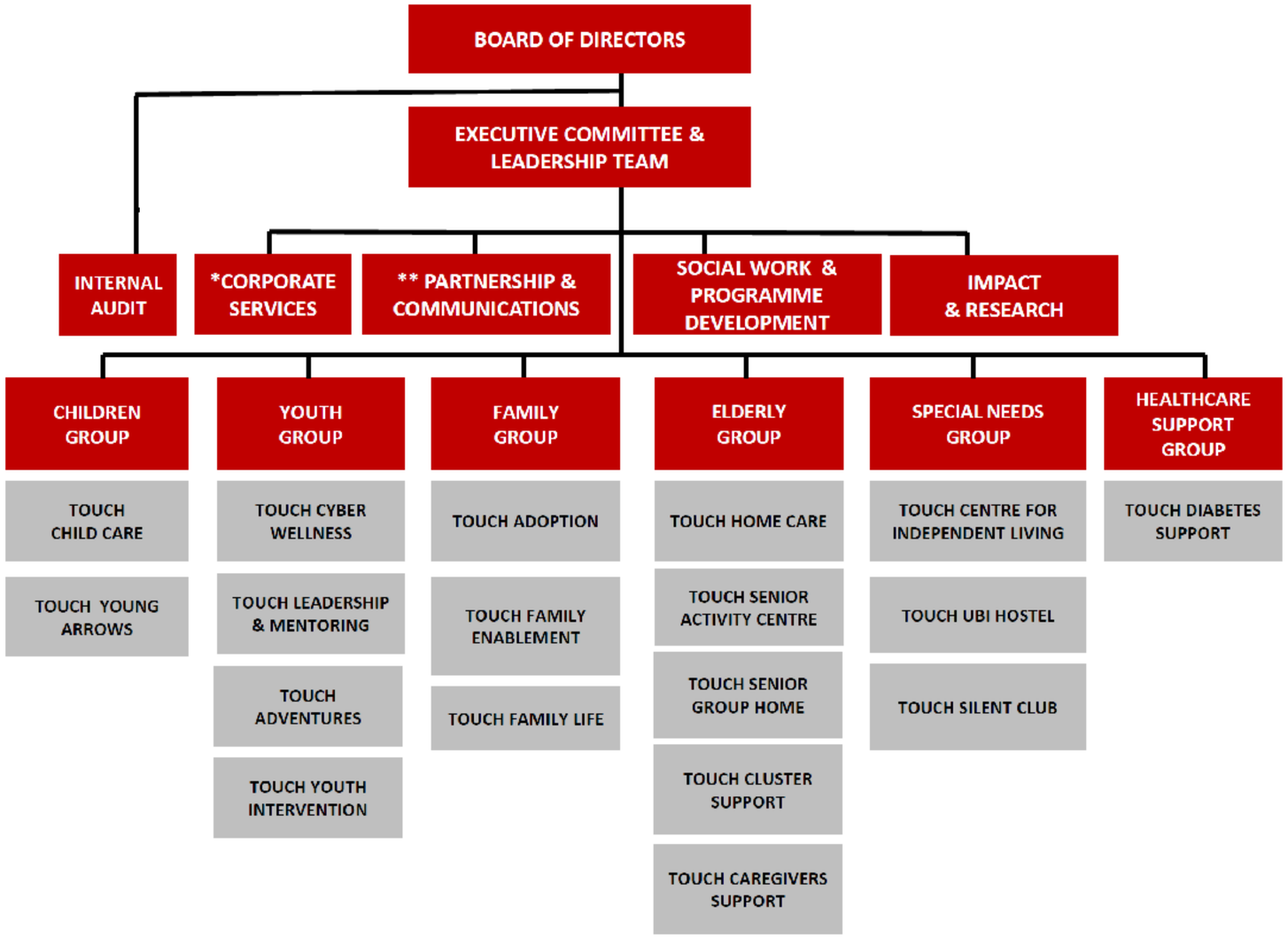
［ミクロの視点］

小企業の経営者や社員は
組織をこのように見ています
（人のつながりもよく知ってる）

［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」



©2020 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」

©2020 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。

でも「人のつながり」は
そういうもんじゃないよね。

©2020 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

「**幸せ視点の経営**」において
人のつながりは、個人にとっても組織にとっても
最も大切なものです。

では、ここから「**見えざる資本**」と言われる
「社会関係資本 ～ ソーシャルキャピタル」を
詳しく学んでいきましょう。

©2020 Toru Saito

II．つながりは資本である

（ソーシャルキャピタルの議論が盛んになった原点）

イタリアの「深刻な南北問題」って知ってる？

©2020 Toru Saito

©2020 Toru Saito

イタリアの南北問題 ～ 日経新聞 (2011/11/16)

モンティ新首相率いるイタリア新政権の行方に、**国内の「南北問題」**が影を落としている。自動車など主力産業が集積する北部では、南部を支える構図への不満が根強い。北部を地盤とする「北部同盟」は野党になることを選択した。（中略）

イタリア一人当たりの国内総生産を100とすると、**北部は119、ローマなどのある中部は112、南部は68**。最低はナポリ市がある中南部のカンパーニャ州(64)で、北西部のバレダオスタ州(133)の半分以下だ。 南部は農水産業以外にめぼしい産業がない。

2009年の就業率（労働人口の中で実際に働いている人の割合）で見ると、北部は約51％、南部は37％。南部は雇用機会に乏しく、働きたくても働けないのが実態だ。**南部の一部では依然としてマフィアが勢力を維持**し、これが企業の進出を阻む。（中略）

南北格差はイタリアが統一国家として誕生した1861年以来の問題だが、改善は進まない。

©2020 Toru Saito

ロバート・パットナム著
「哲学する民主主義」

民主的な政府がうまくいったり、また逆に失敗したりするのはなぜか（中略）

1970年以来、我々は**イタリア半島に広がった州制度改革**の発達をつぶさに追ってきた。だが、いろいろな州都を訪れる中、**州政府の制度パフォーマンスに歴然たる格差がある**ことに気づくのに、さして時間はかからなかった。

©2020 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」（一部、筆者が要約・加筆）

南部のプリア州では、どの職員も不機嫌そうにだらだらと仕事をやっている感じで**1日に1～2時間**ほど働き、その間でさえきちんと仕事をする気がなさそうだった。我々の目の前で、ある職員が上司に対して「俺に命令する気か？ **俺には大物のバックがついているんだ**」と口答えするのも目撃した。

一方、**北・中部のエミリア・ロマーニャ州**政府の有能さは、プリア州と比較した場合、驚嘆に値する。**きびきびした礼儀正しい受付**が、来客に担当窓口をきちんと教えてくれる。そして、窓口の職員がその州の問題と施策に関するデータを**コンピュータで検索**してくれるのである。

©2020 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」（一部、筆者が要約・加筆）

南北格差を生んだマフィア文化

マフィア 血の掟（オメルタ）

独りで他組織のメンバーと会ってはいけない。
友の妻に手を出してはいけない。
警察関係者と交友関係を築いてはいけない。
バーや社交クラブに入り浸ってはいけない。
組織のために常に働けるようにしていなくてはならない。

約束は絶対的に遵守しなければならない。
妻を尊重しなければならない。
何かを知るために呼ばれたときは真実を語らなくてはならない。
ファミリーの仲間とその家族の金を横取りしてはならない。
警察や軍関係、ファミリーへの背信者、素行の極端に悪い者、
道徳心を持てない者とは、兄弟の契りを交わさない。

CC BY NC

出典：Alejandro Saez for Masia from Flickr　https://www.flickr.com/photos/kbzasoo/6400033747/

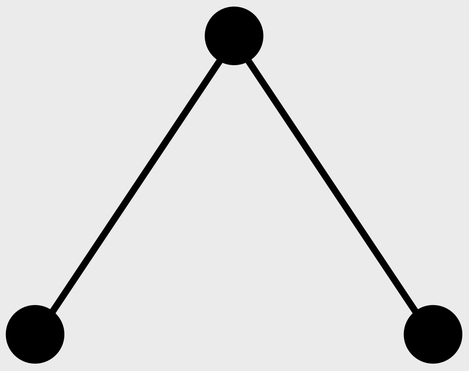
「ある奴がやって来て、ティゾと厄介なことになった。
片をつけてくれないか」と言ったとしよう。
オレはティゾを呼びつけるか、もしくはそいつに会いに行き
—でも、どっちをとるかは、ふたりとの間の条件次第だ—
連中を和解させるのさ。

マフィアにとって「**強い相互不信**」こそが商売の基盤だ。
お得意さんの間に「自律的な信頼」(ソーシャルキャピタル)が
育たないよう、細心の注意を払って、不信のタネをまいておく。

参考：ロバート・パットナム著「孤独のボウリング」

二者の関係

あなた

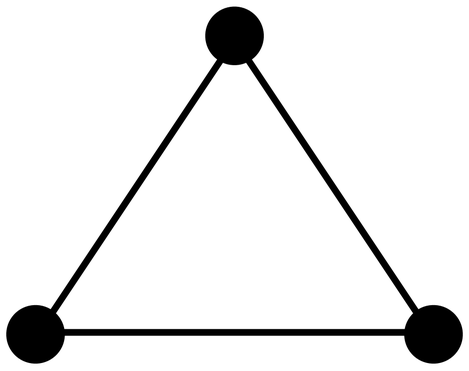


マフィア

いい情報も悪い情報も
あなたがコントロールできる
(ストラクチャーホール)

グループ(クラスター)

あなた



市民

安心感が得られる
協力が進む
代替ができる

出典：増田直紀著「私たちはどうつながっているのか」

マフィアのチカラの源泉は
「**暴力と資金**」だけでない。

「**ストラクチャーホール**」を意図的につくり
「**情報**」をコントロールしていることが大きい。

©2020 Toru Saito

イタリアにおける「ソーシャルキャピタル」の格差

長年の政治的脆弱さゆえに、南部では非公式集団の権力的地位をもたらした。シチリア出身のマフィアである。彼らの影響で、住民が有力者に依存し、自分から積極的に社会に参加しない風土となっている。コネで就職が決まり、陳情や個人的な関係で意思決定がひっくり返る社会は発展しないのだ。

イタリア北部

- 平等主義的政治関係
- 活動的で公共心が豊かな市民
- 信頼と協調に富む社会構造

VS

イタリア南部

- 垂直的階層的な政治関係
- 分断され孤立化された社会生活
- 信頼を欠いた文化

©2020 Toru Saito

参考：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」（一部、筆者が要約・加筆）

最も有名な定義

「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

©2020 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」

（参考）「ソーシャルキャピタル」の定義は多様です

- **ロバート・パットナム（1993）**
  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、**信頼、規範、ネットワーク**といった社会組織の特徴
- **フランシス・フクヤマ（1995）**
  信頼が広くゆきわたることから生まれる社会の能力、また集団で共有される価値や規範
- **ナン・リン（2000）**
  特定目的の行為においてアクセスされたり、活用される**社会構造の中に埋め込まれた資源**
- **世界銀行（2000）**
  ソーシャルキャピタルとは、**社会的なつながりの量・質**を決定する制度、関係、規範である
- **OECD（2001）**
  グループ内、グループ間の協力を容易にさせる規範・価値観・理解の共有を伴ったネットワーク
- **稲葉陽二（2005）**
  心の外部性を伴った信頼・規範・ネットワーク

©2020 Toru Saito

言葉が難しすぎ。もっと具体的に教えて…

©2020 Toru Saito

井伏鱒二さん「**川釣り**」から、ひとつ実話を

©2020 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。

©2020 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。

©2020 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

©2020 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

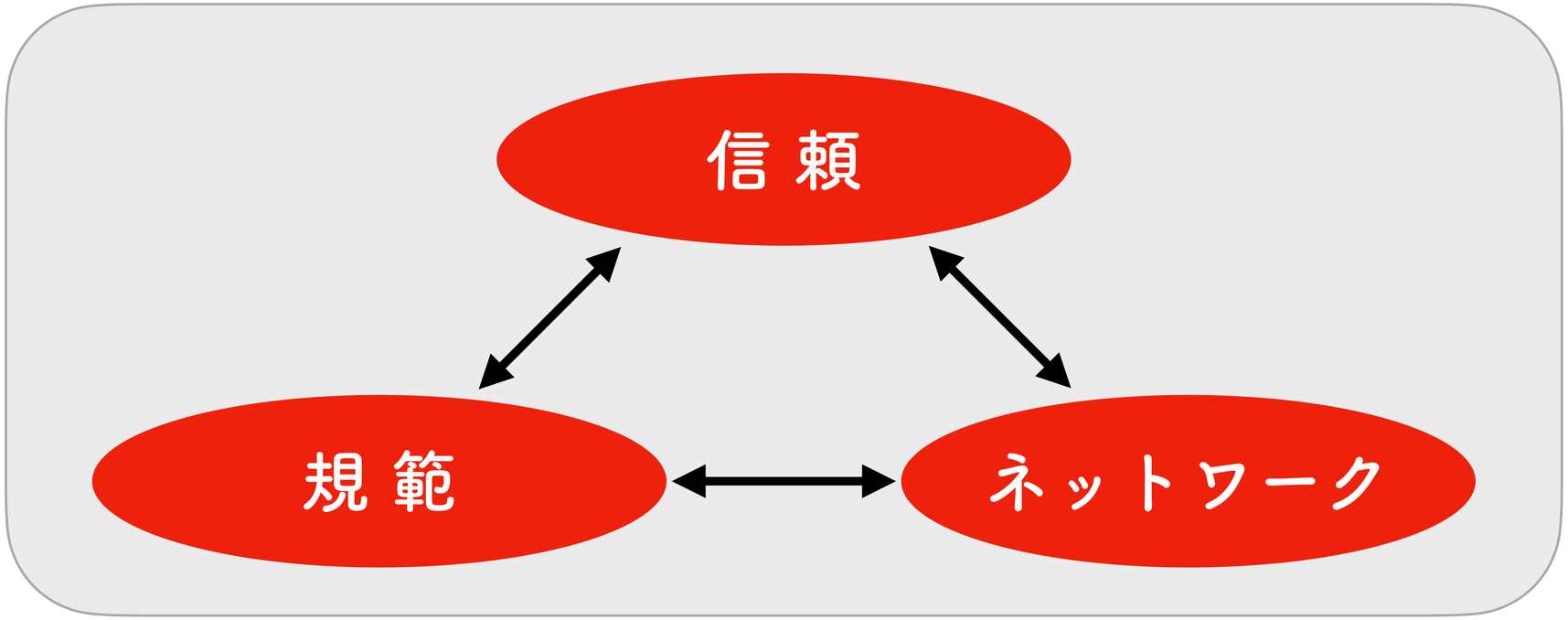
3. 東洋亭は働きやすい「**フラットな組織**」だったから

©2020 Toru Saito

信頼・規範・ネットワーク…
そうすると、組織にはなにが大切なの？

©2020 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

©2020 Toru Saito

出典：ロバート・パットナム著「哲学する民主主義」

信 頼

「信頼」の大切さは「取引コスト」という概念で説明できます。

探索コスト：安く高品質に開発できる人を探す手間
交渉コスト：価格や条件に関して交渉する手間
管理コスト：開発の進捗を管理・監視する手間

©2020 Toru Saito

例えば、あなたがあるアイデアを思いつき
「アプリを開発できる人」と一緒につくりたいと思った時…

その人と「強い信頼関係」があると

探索コスト：彼以上の人はいない。彼に任せよう。
交渉コスト：彼はふっかけない。条件もそのまま受け入れよう
管理コスト：彼は裏切らない。だから管理もいらない

取引コストが最少になり、仕事がぐっと効率的に

©2019 Toru Saito

でも、マフィアも組織内では信頼関係があるよね。

「組織の土壌」として大切なのは…

©2019 Toru Saito

「君を信頼してるよ。なぜなら…」

1. 一般的信頼 「人は信用できるから」

2. 特定化信頼 「君は仲間だから」

ソーシャルキャピタルの形成においてより重要なのは、
人々の広く自発的な協調行動を促進する「一般的な信頼」

©2020 Toru Saito

規範

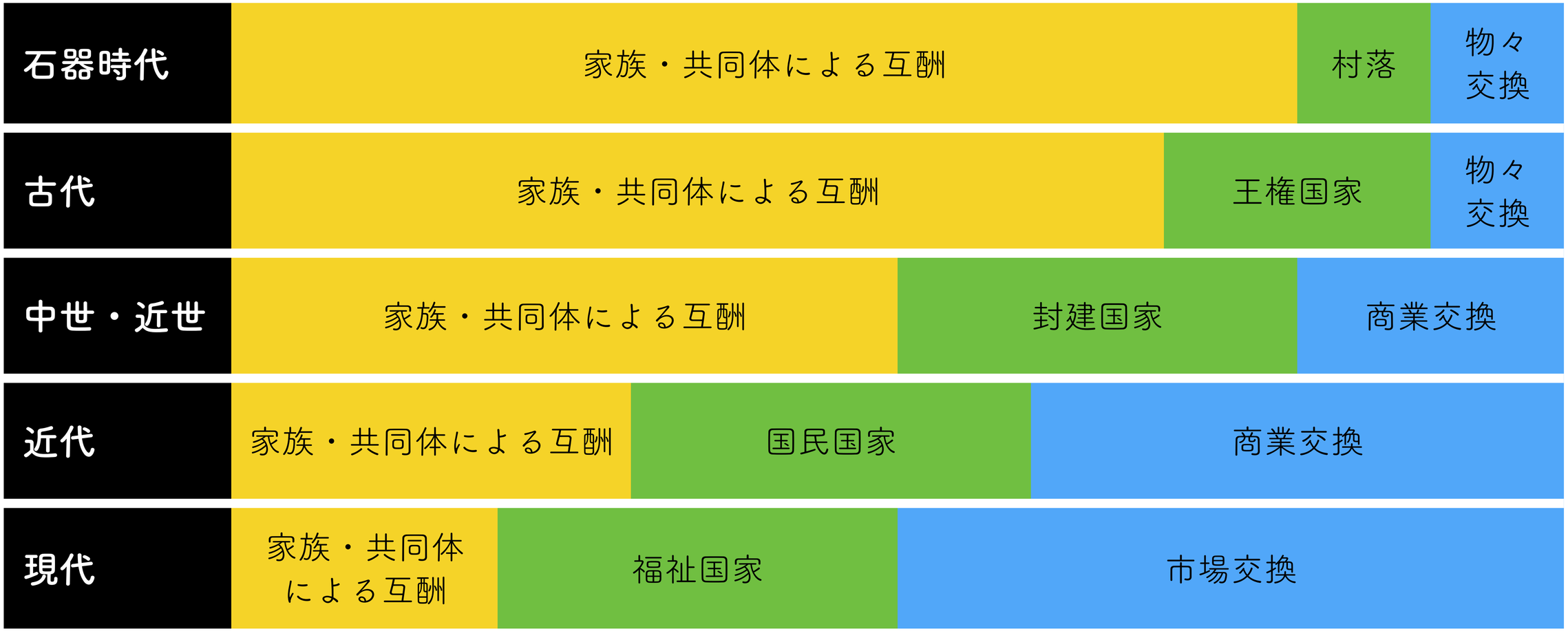
「規範」とは
ある社会や組織の中で、メンバーがある状況のもとに
「何をなすべきか」あるいは「何をしてはいけないか」
といった、共有している善悪の判断基準。

©2020 Toru Saito

狩猟をするため、農耕をするため、工業製品をつくるため、一人ではできない事を協力して達成するために、人間は古くから組織をつくり、規範をつくってきた。

https://www.flickr.com/photos/orinrobertjohn/4307907897

時代変遷とともに変わる、生産と分配の仕組み

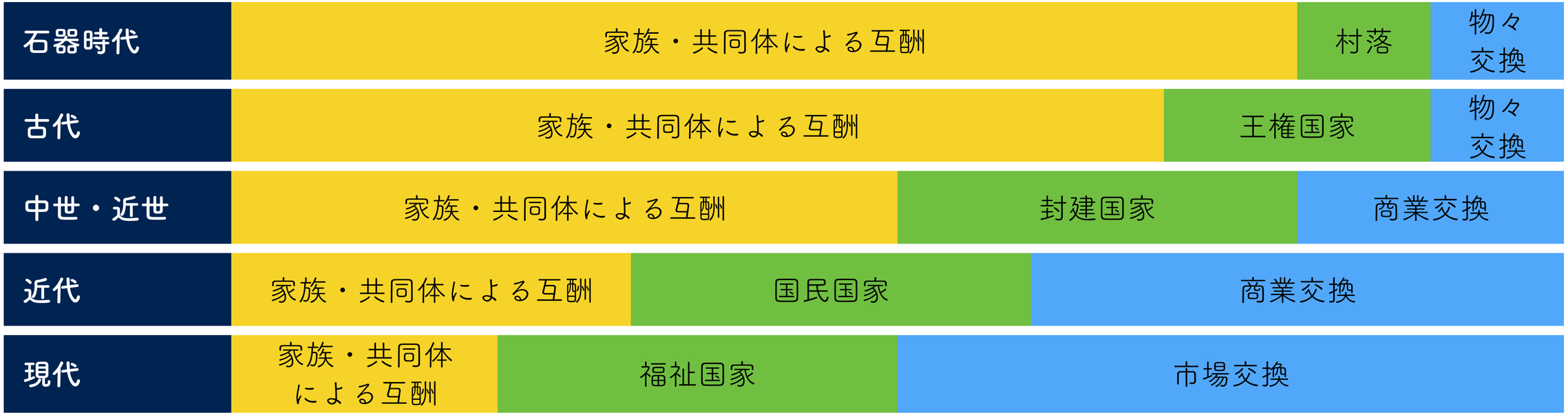


©2020 Toru Saito

参考：古田隆彦著「人口波動で未来を読む」

社会や組織を統合するための３つの行動原理

①**互酬**	個人間で、贈与や相互扶助	**社会規範**
②**再配分**	中央に集め、メンバーに配分	**法規範**
③**交換**	市場において、等価交換	**市場規範**



©2020 Toru Saito

参考: カール・ポランニーの経済人類学

社会や組織を統合するための３つの行動原理

①**互酬**	個人間で、贈与や相互扶助	**社会規範**
②**再配分**	中央に集め、メンバーに配分	**法規範**
③**交換**	市場において、等価交換	**市場規範**

ソーシャルキャピタルで特に重要なのは「互酬性の規範」

「お互い様」の気持ちで、相互で贈与したり扶助する慣習

©2020 Toru Saito

ネットワーク

心の中にある

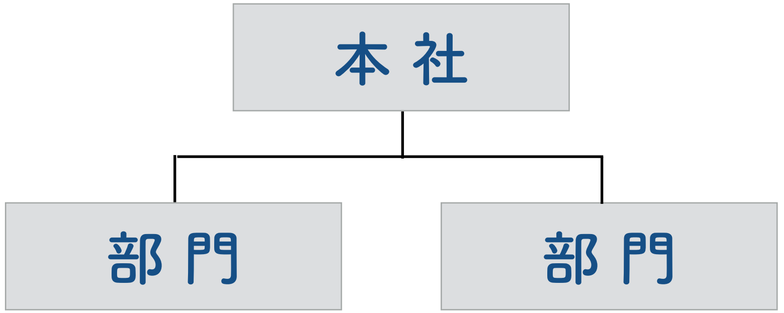
信頼・規範は
「認知的ソーシャルキャピタル」

心の外にある

ネットワークは
「構造的ソーシャルキャピタル」

©2020 Toru Saito

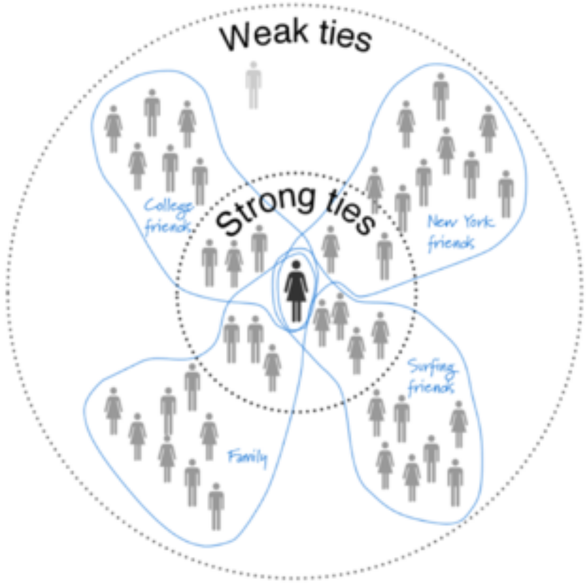
垂直型ネットワーク vs 水平型ネットワーク



ソーシャルキャピタルでは、信頼や相互扶助を促進する
「水平型ネットワーク」がより重要

©2020 Toru Saito

強いネットワーク vs 弱いネットワーク



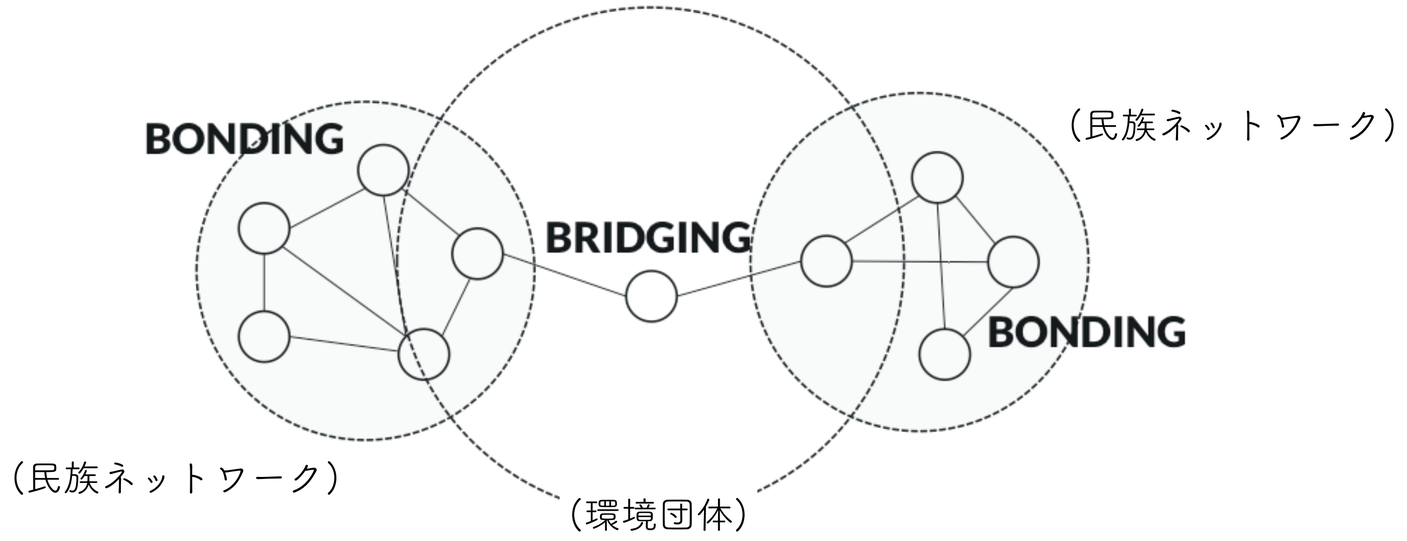
ソーシャルネットワークの一般的な構造 *1

- Strong Ties (強い紐帯)
  - 人間関係の中心　… 5人
  - 共感グループ　… 15人
- Week Ties (弱い紐帯)
  - 定期的に会う人々 … 50人
  - 認識できる人々　… 150人

ソーシャルキャピタルでは、多様性に富み、さまざまな知識や情報を共有できる「弱いネットワーク」がより重要

©2020 Toru Saito

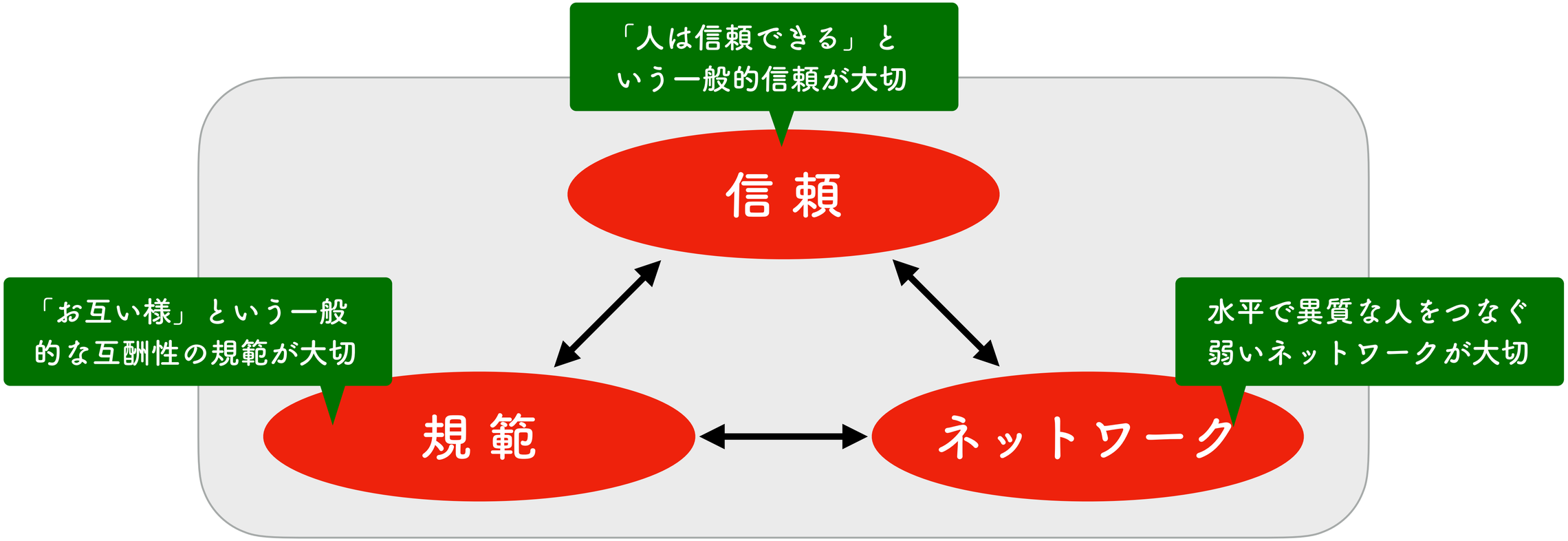
同質のネットワーク vs 異質のネットワーク



ソーシャルキャピタルでは、排他性の強い同質のネットワークを橋渡しする「異質のネットワーク」がより重要

©2020 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

©2020 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には２つのタイプがある

	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

ソーシャルキャピタルの形成において、より重要なのは
「信頼感」や「お互い様」の気持ちが生まれやすい「ブリッジング型」

©2020 Toru Saito

今までのお話をまとめると…

©2020 Toru Saito

・チームの生産性のカギは「**個人**」よりも「**つながり**」にある
・**人のつながり**は、組織にとって「**見えざる資本**」である
・資本の構成要素は「**信頼**」「**規範**」「**ネットワーク**」である

さらに詳しい情報が補足資料にあります。興味ある方はぜひ
・人のつながりの関する主な研究
・日本のソーシャルキャピタルについて
・ソーシャルキャピタルの光と陰について

©2020 Toru Saito

hintゼミにおける、講義の位置づけ

組織の三要素の技術（交流・動機・目的）	対話(4日目) / リーダー(5日目) / ビジョン(7日目)
組織に関する知見（現在・未来）	つながりの科学(3日目) / 未来の組織(6日目)
組織の基盤となる価値観	本質的な幸せ (2日目)
あるべき組織の提言	お金視点から、幸せ視点へ (1日目)

©2020 Toru Saito

では、ここからは
「**大きな組織**」から「**小さなチーム**」へ視点をシフトし
より実践的に役立つ知見をお話します。

テーマは
「**あなたのチームは、どうすればもっとよくなるか？**」

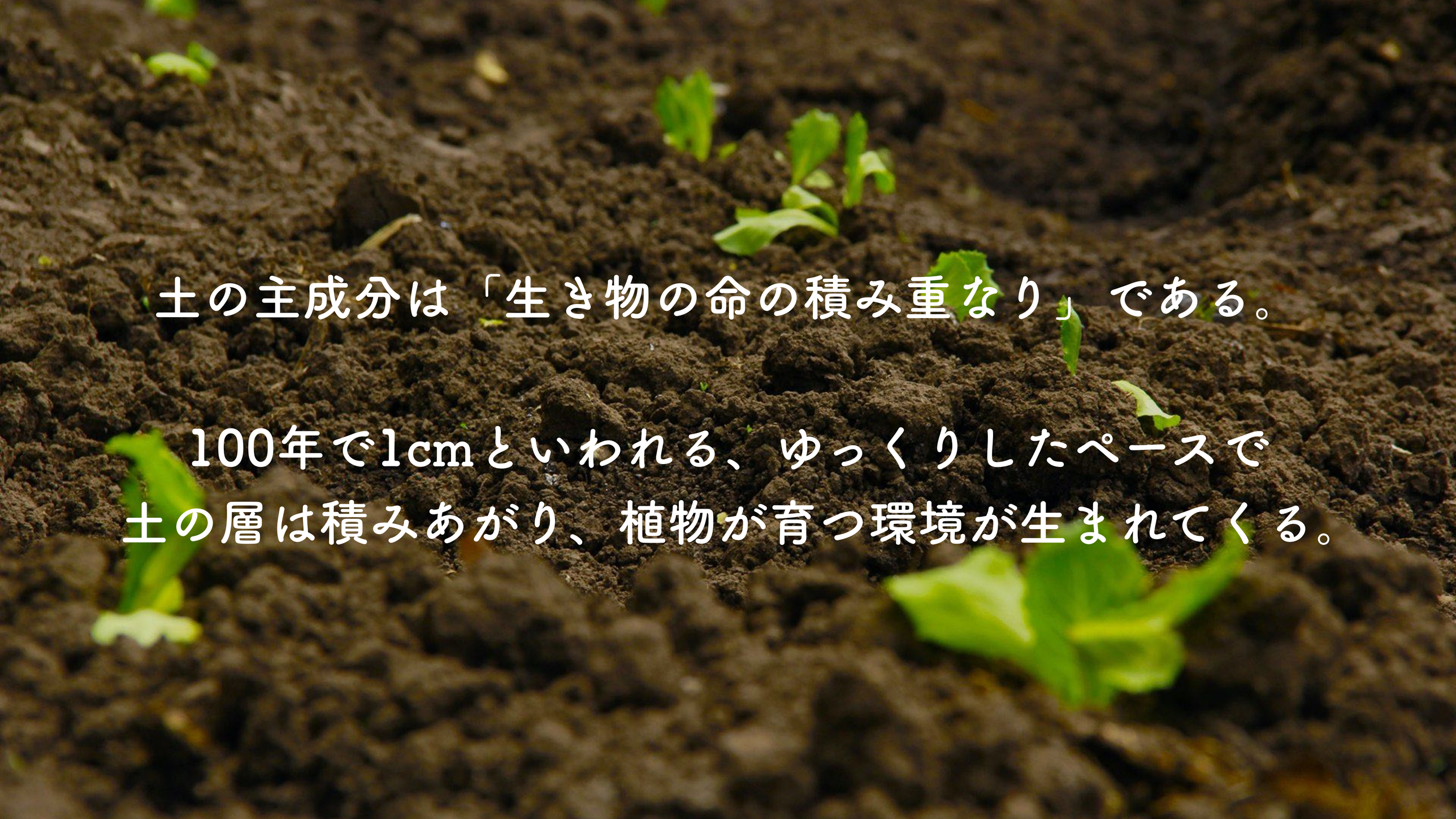
「**悪くする方法**」と「**よくする方法**」を考えていきましょう。

©2020 Toru Saito

Ⅲ. 組織の土壌をこわすもの

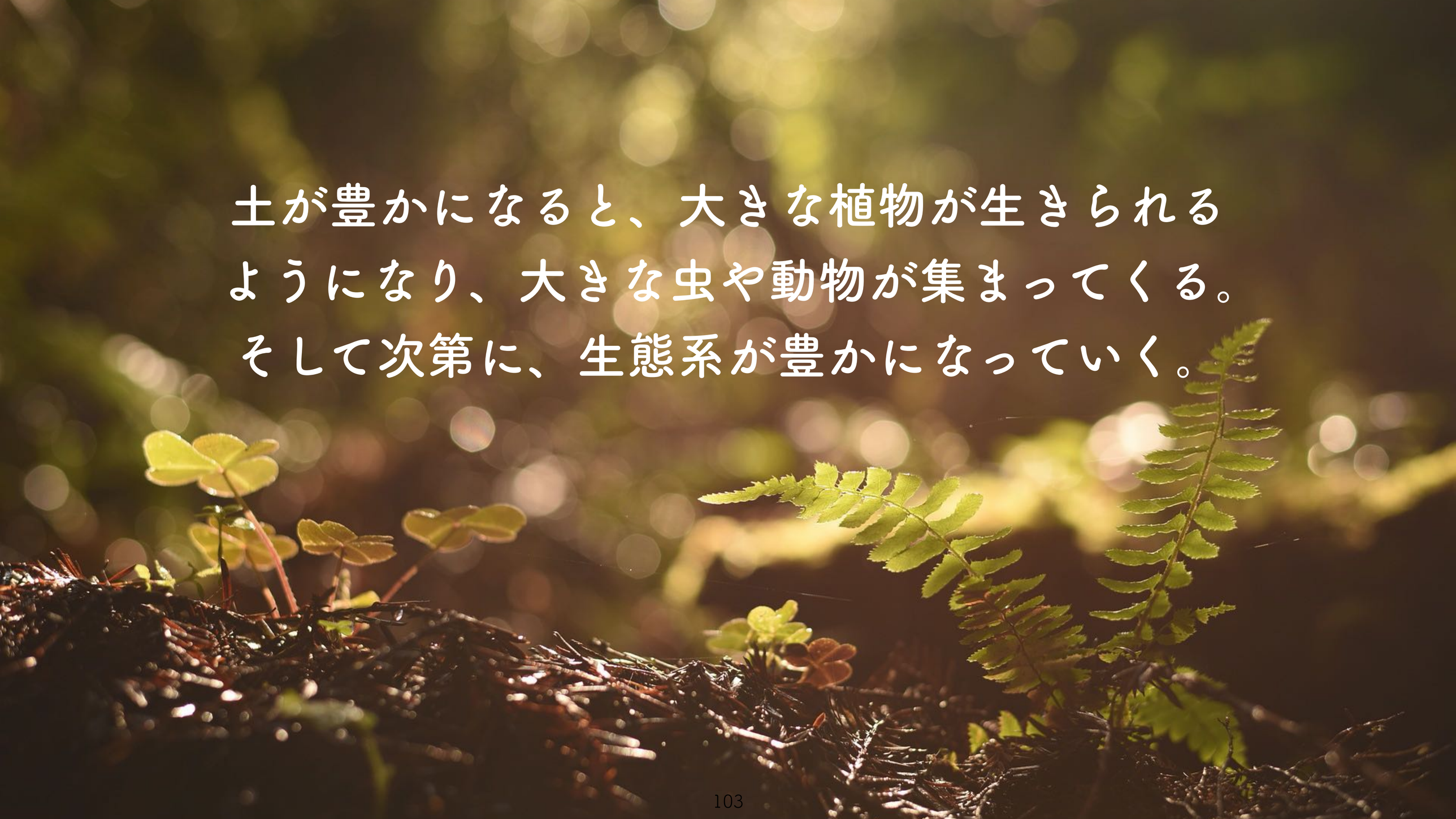
ソーシャルキャピタルは
「組織の土壌」にも例えられる。

©2019 Toru Saito

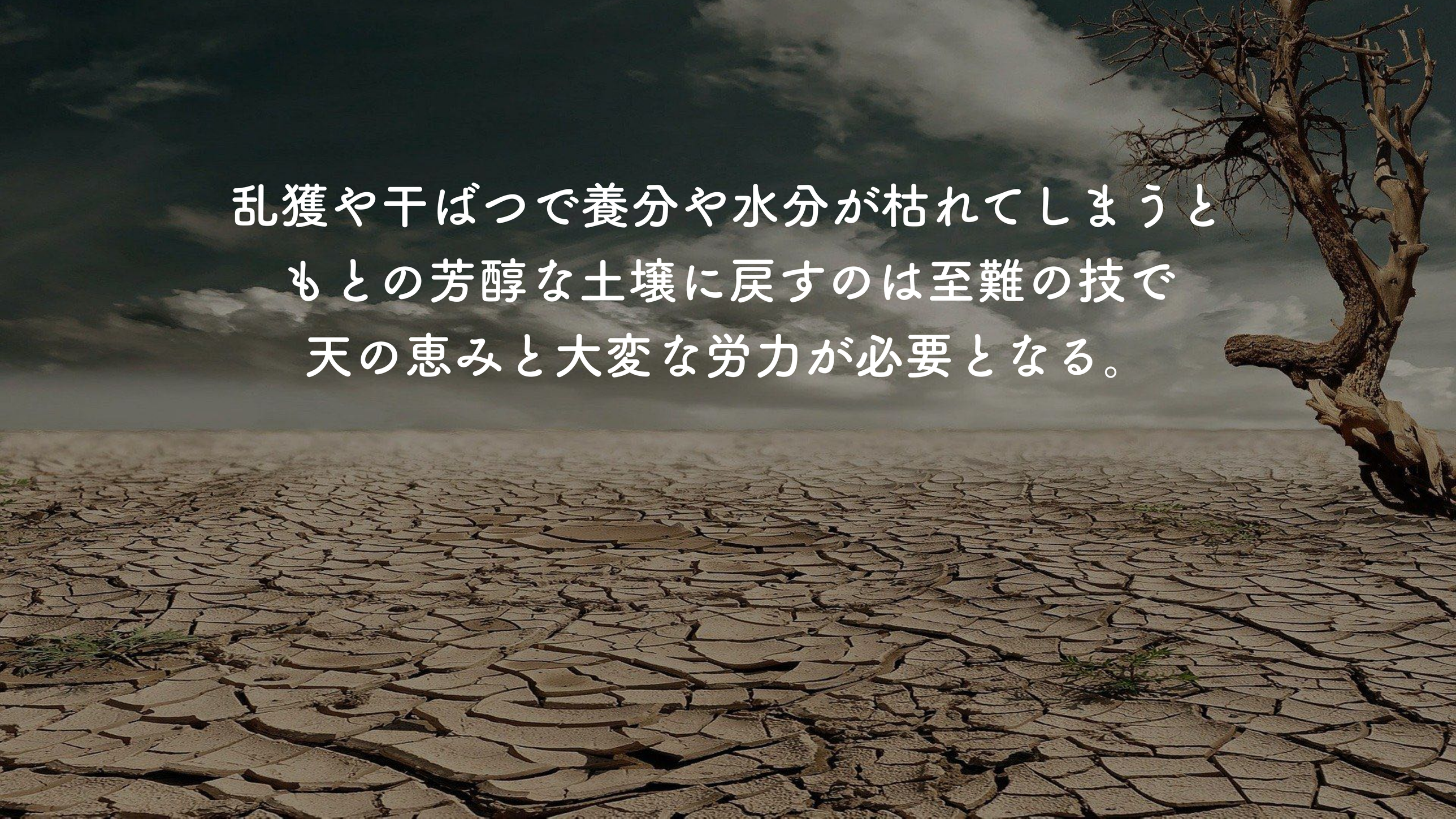


土の主成分は「生き物の命の積み重なり」である。

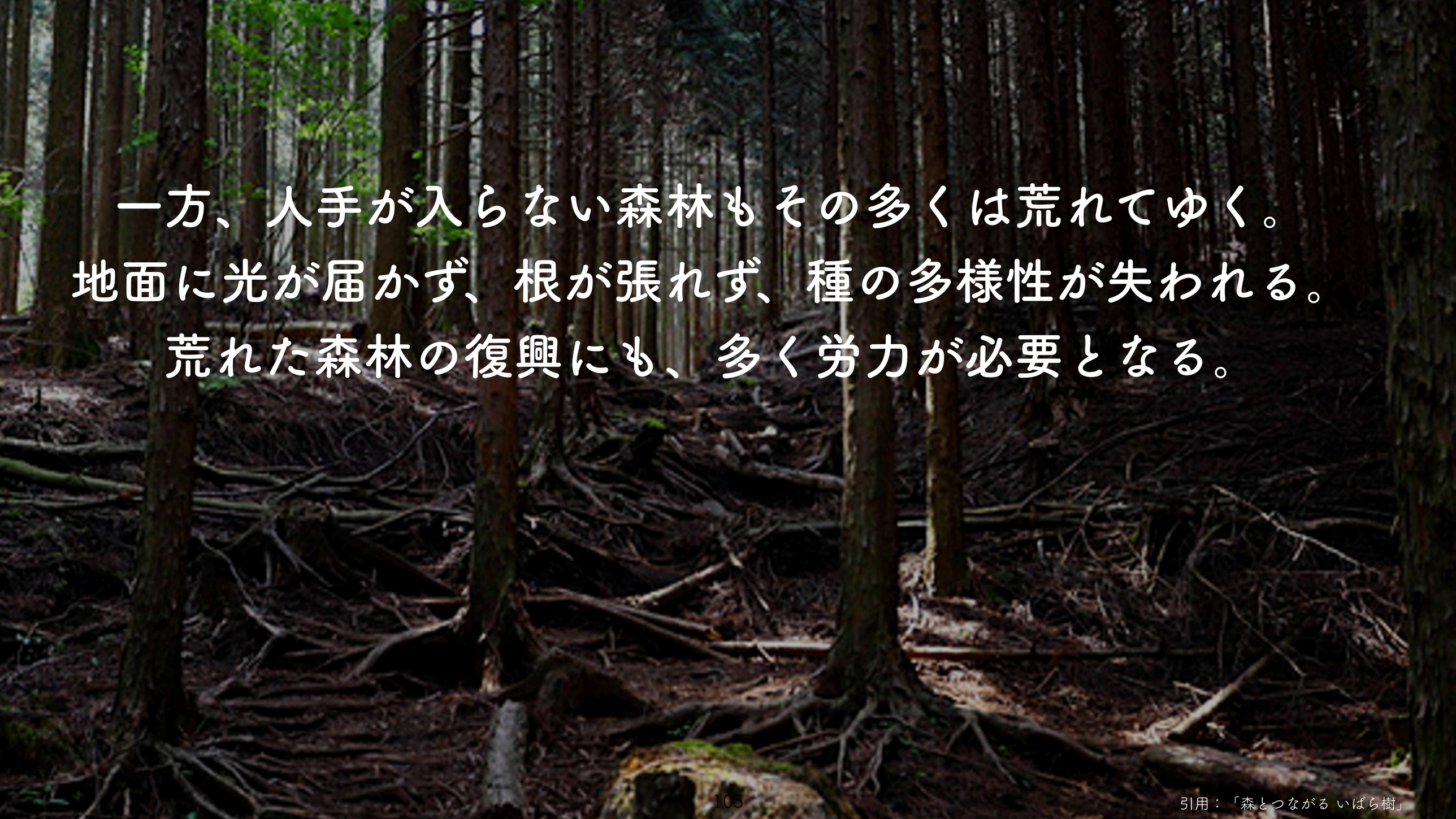
100年で1cmといわれる、ゆっくりしたペースで
土の層は積みあがり、植物が育つ環境が生まれてくる。



土が豊かになると、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。



乱獲や干ばつで養分や水分が枯れてしまうと
もとの芳醇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。



一方、人手が入らない森林もその多くは荒れてゆく。
地面に光が届かず、根が張れず、種の多様性が失われる。
荒れた森林の復興にも、多く労力が必要となる。

引用：「森とつながる いばら樹」

組織の土壌、ソーシャルキャピタルも同じこと。

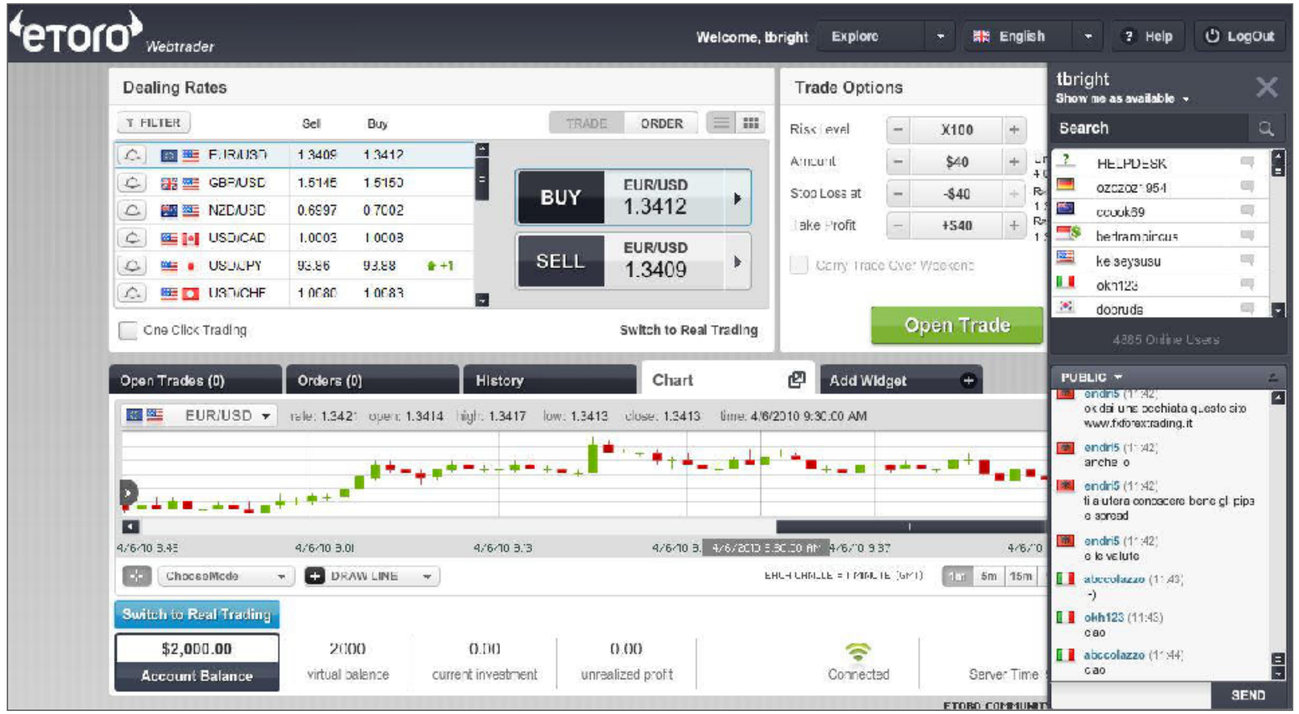
手間と時間をかけて、持続的に関与しないと
枯れたり、棲みにくくなったりで、
組織の(見えざる)価値が減少してしまう。

©2019 Toru Saito

人間のネットワークは、どんなふうに
変質していくんだろう？

©2020 Toru Saito

「投資家のコミュニケーションの頻度と投資効率」の研究

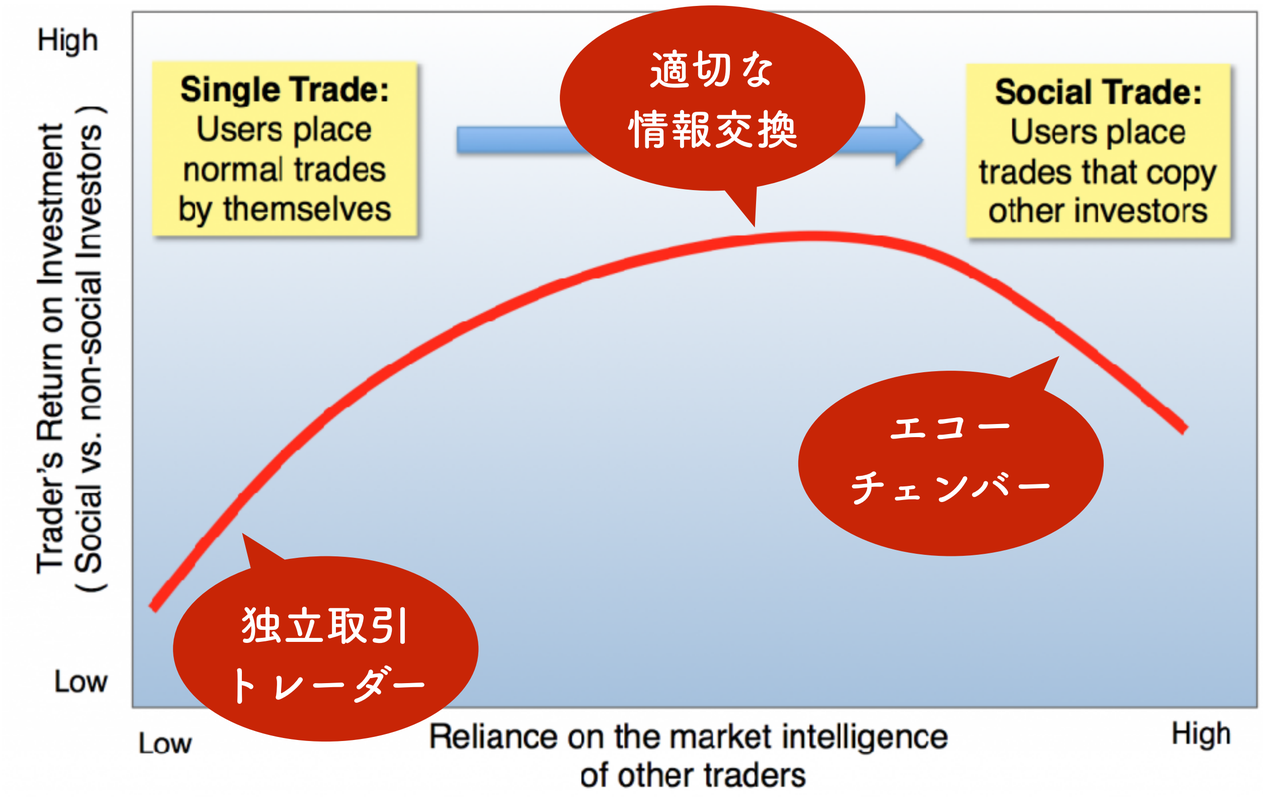


eToroは、ソーシャルネットワークを活用した金融取引プラットフォームであり、世界で150万人が利用する。有名トレーダーも金融取引を公開しており、一般ユーザーは彼らをフォローすることで、取引をコピーしてトレードできる。また、多くの人にフォローされるほどインセンティブが与えられる仕組みになっている。

©2020 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

「投資家のコミュニケーションの頻度と投資効率」の研究



eToroにおける取引ビッグデータを分析したところ、アイデアを交換する速度が上がると投資効率が高まるが、あるタイミングから逆に投資効率が落ちてしまうことがわかった。

©2020 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。

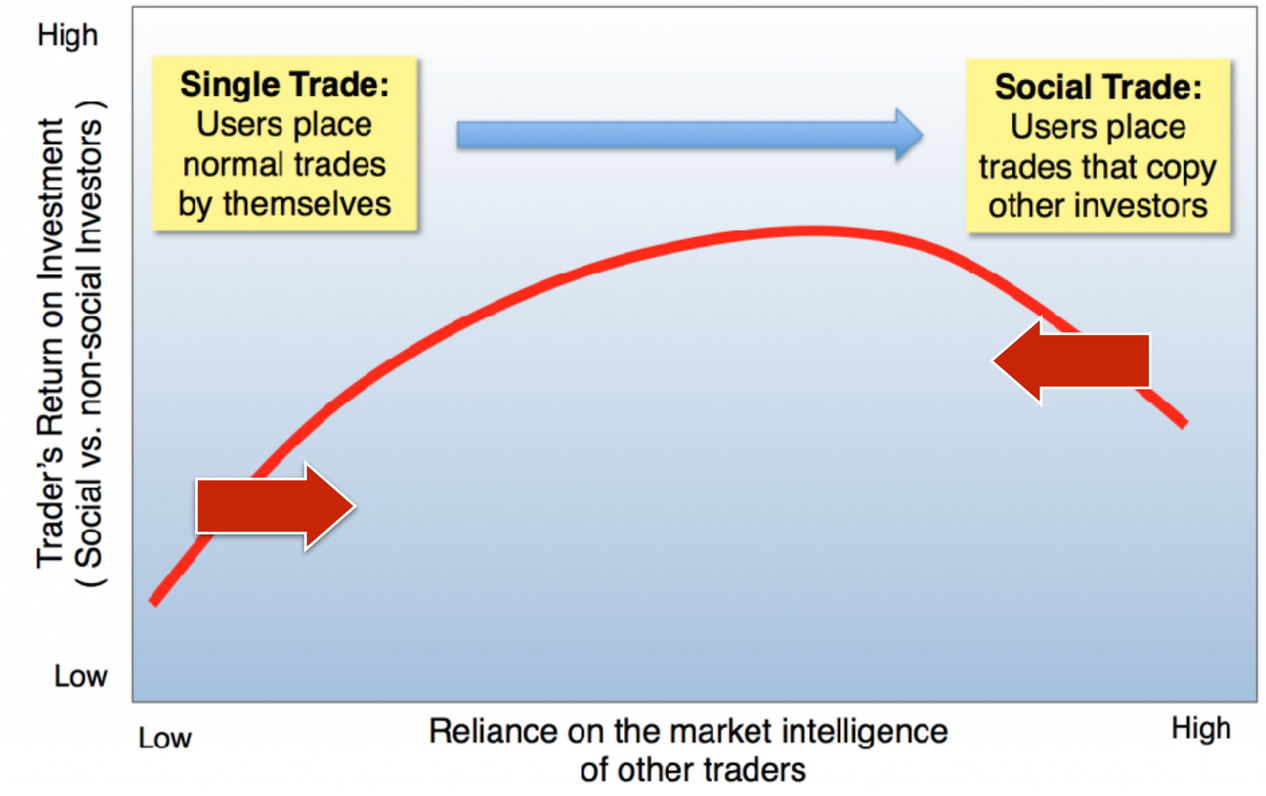
そして他の人々が自らの判断で同じ結論にいたったのだと思い込んでしまい、過度な自信をいだいてしまうのである。

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。

©2020 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。

©2020 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

乾きすぎてもダメ（独立系トレーダー）

湿りすぎてもダメ（エコーチェンバー）

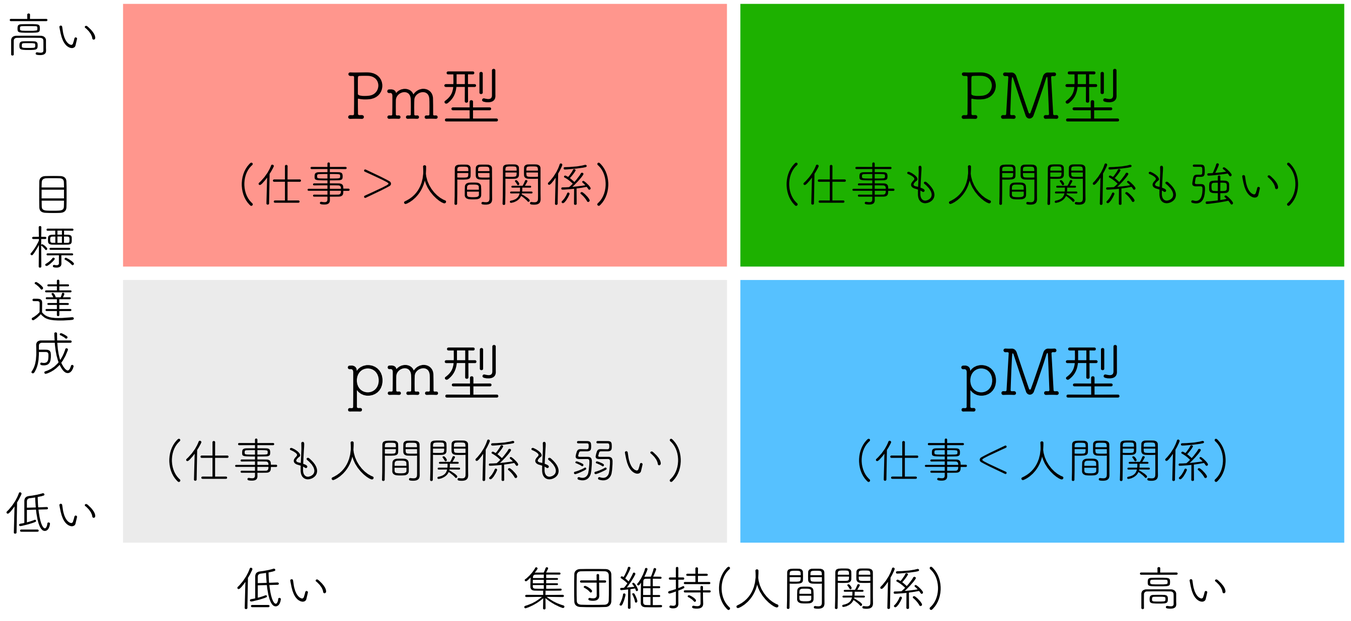
ちょうどいい按配を維持することが大切

©2019 Toru Saito

「ちょうどいい按配」を妨げる、悪魔のささやき
どんなのがあるんだろう？

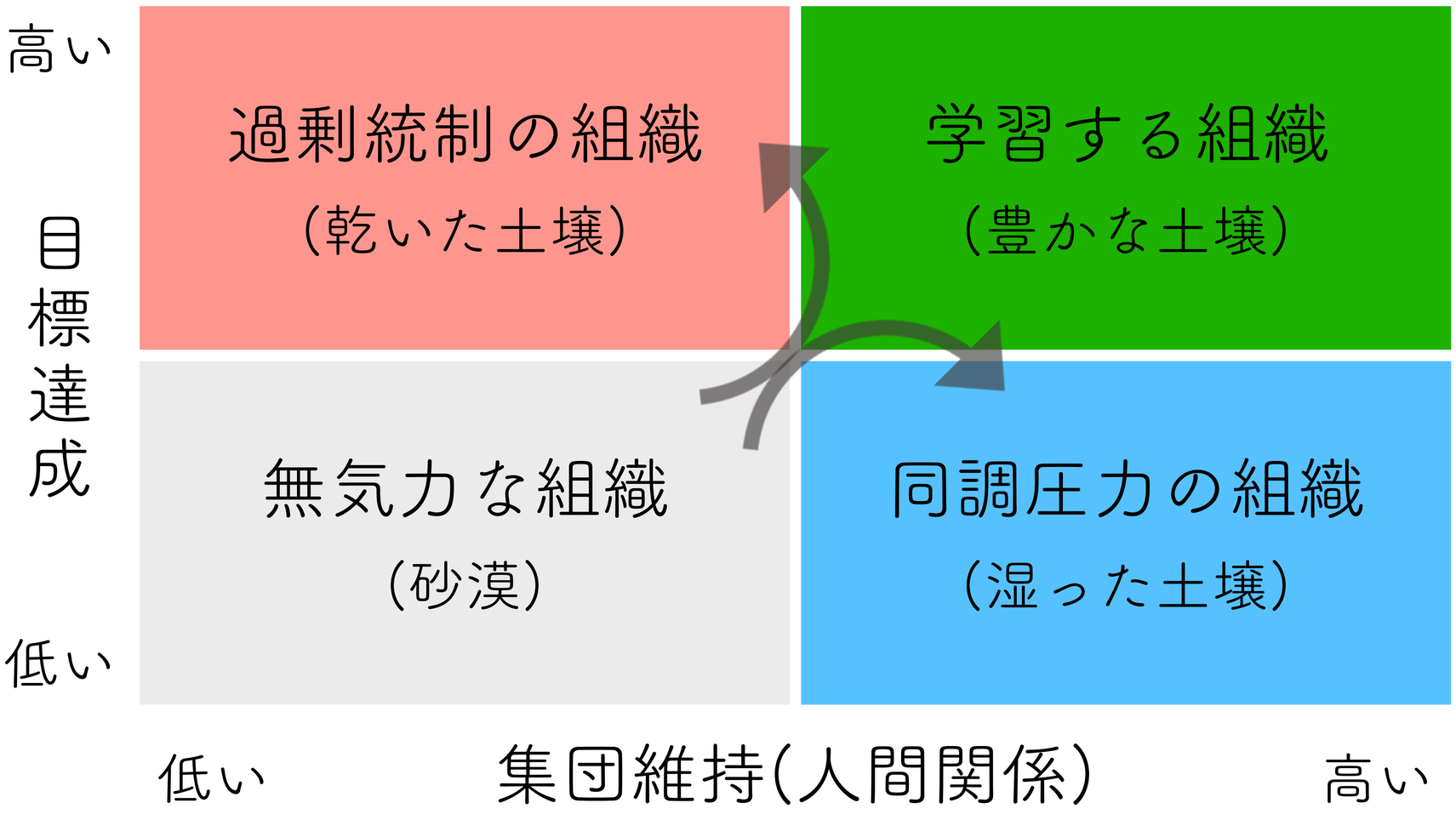
©2020 Toru Saito

リーダーシップのPM理論*1を参考にして
組織を「目標達成」と「集団維持」の四象限で分類すると…



三隅二不二教授による「Performance-Maintenance 理論」

©2020 Toru Saito



©2020 Toru Saito

「学習する組織」を維持するためには
意識的なメインテナンスが必要となる。

「過剰統制の組織」「同調圧力の組織」を
つくってしまう「悪魔のささやき」を学ぼう。

©2020 Toru Saito

過剰な統制
しちゃってない？

誰でも簡単にできる、組織の乾かし方

高い

目的達成

低い

過剰統制の組織 （乾いた土壌）	学習する組織 （豊かな土壌）
無気力な組織 （砂漠）	同調圧力の組織 （湿った土壌）

低い　集団維持（人間関係）　高い

いい成果を出したら、報奨金を出す

いい成果を出したら、報奨金を出す

アンダーマイニング効果

好きで遊んでいたゲームに金銭的な報酬を与えられると、やる気がなくなってしまう現象。デシとリッパーによる大学生や幼稚園児を対象とした実験などで実証された。報酬などの外発的動機づけは「単純なワークには有効」だが、「創造的なワーク」にはマイナスとなることが知られている。

人は、自分の行動を自分で決めたいという「自律性」の欲求があり、外発的動機づけによる「他者からの統制感」がやる気を喪失させている。金銭的な報酬以外に、罰則、監視、締め切り設定、目標や課題の押し付け、評価の予告、指示命令、競争に対しても意欲を下げる結果がでている。

指示系統やルールを厳格に運用する

指示系統やルールを厳格に運用する

米国情報公開法により、第二次世界大戦時に敵国に侵入したスパイが「組織の生産性を落とす」ためのCIAマニュアルが公開され、的確だと話題を呼ぶ。

- 注意深さを促し「道理をわきまえた人」の振りをする。
- 案件を承認する委員会を大きくする。最低でも5人以上。
- 指揮命令系統を厳格に守る。「抜け道」は決して許さない。
- 上層部の判断を仰がなくてよいのか、と常に提言する。
- 前回の会議で決まったことを蒸し返して再討議を促す。
- 突発的な仕事より、定例会議やペーパーワークを重視する。
- 全ての規則を厳格に適用する。

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

ルールを破ったら、罰金を課す

ルールを破ったら、罰金を課す

社会規範の押し出し効果

善意(社会規範)でおこなっていることに対して、罰則(市場規範)を導入すると、善意の気持ちが消え失せる。その後、罰則を取り消しても、お互いさまの規範は元には戻らない。ニーズィとルスティキーニによる保育園の実験が有名である。

ある保育園では、子どもを迎えに来る保護者の遅刻が悩みのタネで、経営陣はそれに対して罰金を導入した。すると遅刻する保護者は二倍に増加してしまった。保護者が持っていた「最善の努力をしよう」という内発的動機が喪失してしまったからだ。そこで保育園は罰金を停止したが、一度失われた善意は復活することはなく、遅刻者は当初の二倍で定着してしまった。

予測・競争・統制で数字を伸ばす

予測・競争・統制で数字を伸ばす

過剰な統制、コントロール志向は、メンバーの自律性や学習する意欲を消滅させる。マネジメントの常識が、組織の学習能力を破壊していく。

- 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
- 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

出典：ピーター・センゲ著「学習する組織」

うまく統制できたかな？

同調圧力が強い
ことってない？

誰でも簡単にできる、組織の湿らせ方

目的達成 ＼ 集団維持(人間関係)	低い	高い
高い	過剰統制の組織 (乾いた土壌)	学習する組織 (豊かな土壌)
低い	無気力な組織 (砂漠)	同調圧力の組織 (湿った土壌)

私たち、いつも一緒にいるんだ

私たち、いつも一緒にいるんだ

エコーチェンバー現象

いつも同じ仲間と一緒のグループは、閉鎖的なフィードバック・ループが生まれるために、仲間同士で同じアイデアが繰り返し伝えられることになる。しかも、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ことも多い。

そのため、メンバー全員が、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。このエコーチェンバー(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。

この場で、これはとても言えないな

この場で、これはとても言えないな

言えない空気、同調圧力

山本七平著『空気の研究』では、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」を取り上げた。空気とは「その場を支配する、ある種の前提」のこと。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」ということを指す。

同著において、空気を打破する方法として、①空気の存在とその前提を見抜くこと ②閉鎖空間を飛び出して外部の考え方入れること ③過去の成功体験の延長線上で考えないこと ④譲れない原点で空気に対抗することの四点をあげている。

うまく圧力高まった？

（参考）過剰統制や同調圧力の背景にあるスキーマ(固定観念)

1. **完全主義** … うまくいかないのなら、はじめからやる意味がない
2. **業績依存** … 人より優れた結果を出さなければ、生きている意味がない
3. **愛情依存** … 人からの愛情なしに、幸せになれるはずがない
4. **承認欲求** ... 自分の価値は、人の評価や称賛で決まる
5. **報酬欲求** … 努力した人間が、高い見返りを得るのは当然だ
6. **コントロール欲求** … 自分の手におえないできことなど、あってはならない

スキーマについては、次回の講義「共感を育む対話の技術」で学びましょう。

©2020 Toru Saito

成果をあげようとして、もしくは人間関係をよくしようとして、結果的に「組織の土壌」をこわしちゃってること。あなたの組織にありますか？

組織の土壌をこわすもの

1. (クリエイティブな仕事なのに) いい成果を出したら、報奨金を出す
2. (必要以上に) 指示系統やルールを厳格に運用する
3. (善意で運用できてるのに) ルールを破ったら、罰金を課す
4. (一生懸命がんばってるのに無理して) 予測・競争・統制で数字を伸ばす
5. 私たち、いつも一緒にいるんだ (でもめっちゃ意見いいあってるよね)
6. この場で、これはとても言えないな (言ったら何かやばいことがおきそう)

©2019 Toru Saito

Ⅳ. 豊かな土壌のつくり方

出典：https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html

組織の土壌を豊かにするために
一番大切なものはなに？

©2020 Toru Saito

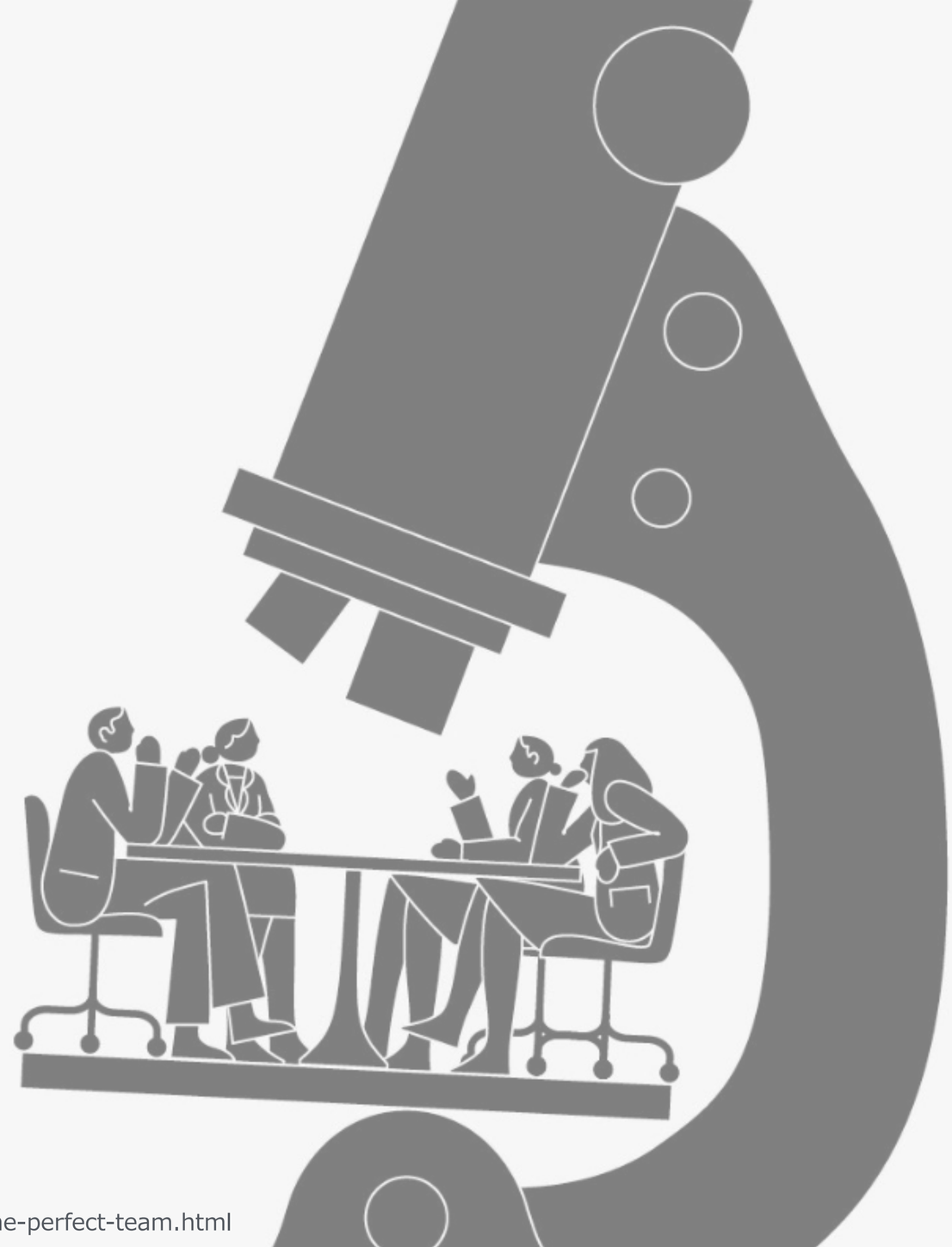
プロジェクト・アリストテレス

Googleは、それを4年間もかけて
徹底的に調査しました。

What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team

New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter.

BY CHARLES DUHIGG ILLUSTRATIONS BY JAMES GRAHAM FEB. 25, 2016



出典：https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html

プロジェクトアリストテレス(Project Aristotle)とは、Googleが2012年に開始した生産性改革プロジェクトの総称である。

このプロジェクトでは、**生産性の高いチームが持つ共通点と成功因子の発見**を目的として、グーグル社内に数多く存在するプロジェクトチームの活動成果と所属メンバーの言動を細部に至るまで調査分析した。Google社内の人員分析部に加えて、外部の**統計学者や技術者、組織心理学者、社会学者など多様な分野の専門家**がプロジェクトメンバーとして加わった。

何百万ドルもの資金と約4年の歳月を費やしたプロジェクトアリストテレスだが**成功因子の特定に成功**したことを受け、実行メンバーの一人 Julia Rozovskyが2016年にハーバードビジネスレビューで全貌を明かしたことにより、ビジネス界で大いなる注目を集めることとなった。

©2020 Toru Saito

出典：BIZHINT https://bizhint.jp/keyword/99635（筆者が加筆・修正）

チームの評価基準

「**成果を生むチームの特性（effectiveness）**」とはなにか。
Googleは定義から開始した。結果？プロセス？それともカルチャー？

4つの指標の組み合わせで「チームの効果性」を総合的かつ的確に把握する

- ✓ **マネージャーによるチーム評価** … 結果を重要視する傾向
- ✓ **チームリーダーによるチーム評価** … 当事者意識、ビジョン、目標などを重要視する傾向
- ✓ **チームメンバーによるチーム評価** … チーム内の文化や風土を重要視する傾向
- ✓ **四半期の売上目標などの実績**

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

調査対象のチーム選定

どんなチームを対象に調査すればいいか。世界中から180チームを抽出した。
技術系・営業系・効率的なチーム・非効率なチーム

- ✓ **エンジニアリング系**　115チーム
- ✓ **営業系**　65チーム
- ✓ **業績の高いチーム**と**低いチーム**の両方が含まれる
- ✓ チームの属性としてリサーチしたのは
  - ・**ヒューマンキャピタル**（性格的特性、営業スキル、人口統計学的な属性など）
  - ・**ソーシャルキャピタル**（チームメンバー同士の関係性など）

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

仮説の設定

チームは、モニタリングに先駆けて、成功するチームの共通点として**組織に関する定説をできる限りリストアップ**し、それをもとに多くの検証すべき仮説をたてた。

- ✓ チームメイトは仕事以外のプライベートでも親しい関係性を持っているのではないか
- ✓ チームメイト同士が頻繁に食事を共にしているのではないか
- ✓ 内向性、外向性など、同じ特性を持つメンバーでチームを構成した方が効果的なのではないか
- ✓ 興味の対象が似ている人物で構成されているのではないか
- ✓ 成功するチームのリーダーは圧倒的なリーダーシップやカリスマ性を持っているのではないか
- ✓ 特定の報酬によってモチベーションが高まっているのではないか
- ✓ 共通の趣味を持っているのではないか
- ✓ 学歴に共通点があるのではないか

・・・

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

モニタリング

生産性の高い組織の共通点を洗い出すために、プロジェクトチームに所属するグーグル社員に対して、公私にわたり大規模かつ徹底的なモニタリングを実施した。

- ✓ 社員一人ひとりの行動規準（生活リズムや思考パターンの法則性）
- ✓ 会社以外の場所で構築されている人間関係
- ✓ 仕事に無関係な話題での社員同士のコミュニケーション
- ✓ チームメンバーが共有した時間の長さ
- ✓ プロジェクトチーム内の男女比率

・・・

出典：BIZHINT プロジェクトアリストテレス [illegible]

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

? 次のうち、チーム生産性に大きな影響があるものは？

- ✓ 仕事量、作業規模の大小
- ✓ シニア社員の有無
- ✓ チームの規模
- ✓ チームメンバー個人のパフォーマンス
- ✓ チームメンバーの外向的か
- ✓ 合意による意思決定がされているか
- ✓ メンバーが同じオフィス空間内にいるどうか

©2020 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

仮説検証、さらなる追加検証

100以上の社内チームに対して実施したモニタリング結果をもとに
チーム編成やチームワークに重点をおいた分析作業と仮説の検証を実施した。
しかし、**専門家を交えたプロジェクトチームの力を総動員しても**
チーム編成やチームワークと労働生産性の相関性を明確にすることはできなかった。

そこで、人員分析部は社内チームのメンバー編成だけではなく
チーム内のルールや暗黙の了解など集団規範にも着目することにした。
同時に、**集団心理学に関連する論文**など、学術視点からのアプローチも試みた。

このような多角的アプローチと年月をかけたトライ＆エラーによって
メンバーは、ついに「**チームの成功因子**」に関連する重要な知見を得ることができた。

© 2018 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

集団的知性（Collective Intelligence）の重要性

グーグル社内では同時進行でプロジェクトが動くことは日常茶飯事であり、1人の社員が複数プロジェクトに参加することも珍しくない。**大半が同じメンバーで構成されているチームAとチームBという2つのチームの活動成果**から、興味深いデータが検出された。

共通するメンバーにはハイパフォーマーが多く含まれており、個人能力の総和に大きな違いはない。にも関わらず**二つのチームの生産性には大きな差**が発生していた。このことから、個人力合計と組織力がイコールではなく、**チーム生産性の向上には「個人へのアプローチよりも集団的知性へのアプローチの方が効果的**」であることが明らかになった。

プロジェクトアリストテレスによって「影響力の低い要素」が多く判明したが、中でも**「チームメンバー個人のパフォーマンス」がチームの生産性には大きな影響を与えない**という研究結果は世界に衝撃を与え、**集団的知性の重要性**を認識させるきっかけとなった。

©2020 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

集団的知性に影響を与える２つの共通点を発見

プロジェクトチームは、さまざまな集団心理学関連の文献をもとに**「成功するチームの集団規範」**（集団の判断の枠組みや思考の様式）における共通点を探求した。

そして「ひとつの課題で成果を出したチームは別の課題においても成果を出すことができるが、失敗するチームはどの課題を与えても失敗してしまう」という現象を発見。

優れた「集団規範」がチームの集団的知性を大幅に高め、誤った「集団規範」がチームの集団的知性を低下させてしまうことを確認した。

最終的に、プロジェクトチームメンバーは、生産性の高いチームの活動内容と集団規範から、**２つの共通点を発見**することに成功した。

©2020 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

共通点その１ … 均等な発言機会

個人個人に対して予め均等に配分された持ち時間を使用して発言を行うチーム、チームリーダーがメンバー全員に対してバランス良く話題を振るチーム、対等な立場でのディスカッション型チーム。

発言形式には大きな違いがあったが、**高い生産性を誇るチームにおいては、メンバー内の発言機会は均等であり、全員がほぼ同じ割合で発言を行う**ことができていた。

一方、**生産性の低いチームの多くは一部の人間が発言機会を独占し、多くの時間を費やして一方的な発言**を行っていた。この対照的な結果により「メンバー全員が均等に発言できる環境の構築が、生産性の高いチーム作りに繋がる」という確信が得られた。

©2020 Toru Saito

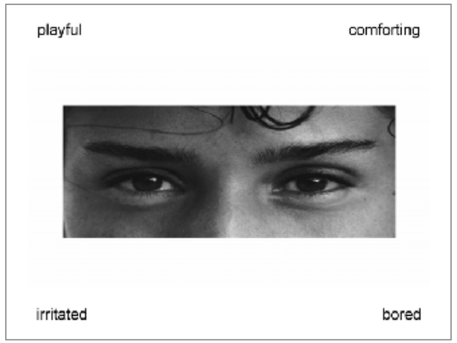
出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

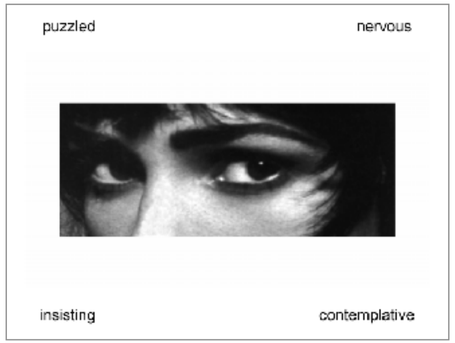
共通点その２ … 社会的感受性の高さ

社会的感受性とは「**自分の発言が相手にどのような影響を及ぼすのかを理解し、相手の表情や言動から本当に伝えたい想いを読み取ることができる能力**」であり、チームが足並みを揃えて活動するために必要不可欠な要素である。

他者理解力や共感力ともいえる社会的感受性の測定には、写真の目の部分だけを見て相手の感情を読み取る “**Reading the Mind in the Eyes Test(RMET)**” が用いられた。

生産性の高いチームはすべて、メンバーの平均RMET結果が高い値を示していたことから、チームメンバーの社会的感受性の高さが生産性に大きな影響を与えるという確信が得られた。





©2020 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

ビジネスで奨励される「公私の区別」の是非

さらに、グーグルはある社内事例に注目した。

生産性の低さで悩むリーダーが、自ら転移性癌に悩むことを告白したところ、沈黙の後に**各自がプライベートを語りはじめ**、自然に生産性を高める議論に移行していった。

そこから浮んだ新たな問題は、**個々の人間が仕事とプライベートの顔を使い分けることの是非**だった。

同じ一人の人間が、**会社では本来の自分を押し殺して、仕事用の別の人格を作り出す。それが心理的安全性にマイナスには働いている**ことがわかってきたのだ。

©2020 Toru Saito

How to builds the perfect team?

結論「心理的安全性がチームの生産性を高める」

心理的安全性（Psychological Safety）とは、心理学用語で**「チームメイトなどまわりの評価に怯えることなく、自分の意見や想いを発信するために必要となる要素」**のこと。

チーム内の心理的安全性が確保されているほど、メンバー一人ひとりが肩の力を抜いた自分らしい姿でプロジェクトに向き合い、多少のリスクが存在する言動であっても、チーム目標達成のためにチャレンジすることができるようになる。

プロジェクトアリストテレスの研究過程で見つかった**「均等な発言機会」**や**「社会的感受性の高さ」**はチーム内の心理的安全性を高める要素であることから、結論として**「心理的安全性」**こそがチームの生産性を高める成功因子であることがわかったのだ。

©2020 Toru Saito

出典：BIZHINT https://bizhint.jp/keyword/99635（筆者が加筆・修正）

心理的安全性とは

「本音を言える雰囲気」

©2020 Toru Saito

心理的安全性（Psychological Safety）が高いと

・リスクを取る行動を取っても、とがめられない
・どんなアイディアを出しても恥ずかしい思いをしない
・理解できないことがあれば、すぐに質問できる
・自分らしく振舞える、自信をもってそこに居られる

このような安心感を持つことで、メンバーは**自由に発想を広げる**ことができチームとして**最良の決断**を下せる。結果として**チームの成果が高まる**のだ。

©2020 Toru Saito

出典：BIZHINT https://bizhint.jp/keyword/99635（筆者が加筆・修正）

心理的安全性（Psychological Safety）が低いのは

無知への不安　「こんな単純なこともわからないのかと言われそう」
無能への不安　「こんな簡単なこともできないのかと言われそう」
邪魔への不安　「自分だけ悪目立ちして、仲間はずれになりたくない」
否定への不安　「反対して、人間関係や自己評価に傷をつけたくない」

多くの職場では、**4つの不安**を払拭するために**長所を強調して欠点を隠す行動習慣**が根づいており、メンバーは**ありのままの自分をさらけだすべきではない**と考えている。

©2020 Toru Saito

出典:「チームが機能するとはどういうことか」エイミー・C・エドモンドソン

集団的知性研究のパイオニア George Por 曰く

集団的知性の力を最大限に発揮できるかどうかは、メンバーが発する、潜在的に有益な意見やアイデアを「黄金の示唆」として積極的に組織に受け入れる能力があるかどうかにかかっている。

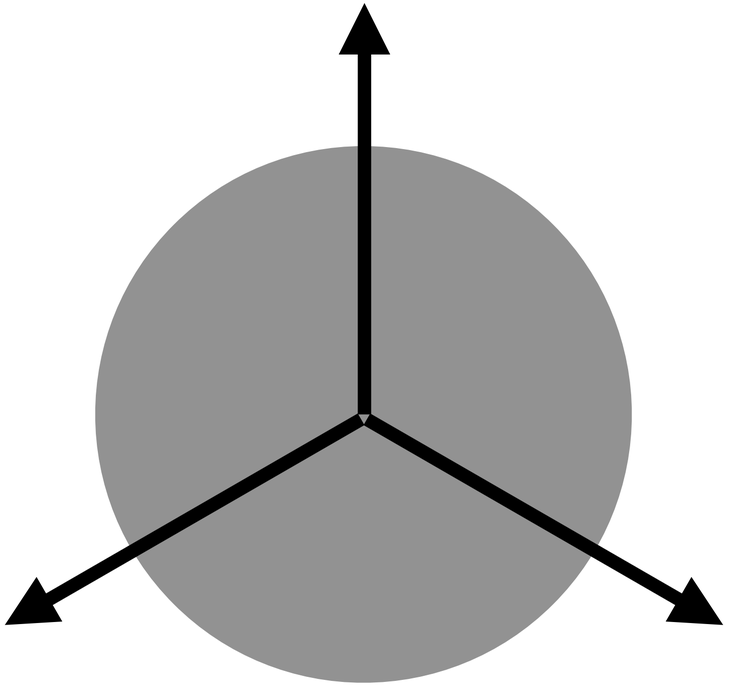
©2019 Toru Saito

価値観：多様な意見の組み合わせが価値を生む
異なるアイデアをかけあわせたい

本音で共創する場

「価値を生みだしたい」という思いから

これを実現するには
素のまんま、本音で話せる
「心理的安全性」がキー



価値観：人間関係を大切にしたい
傷つきたくない、傷つけたくない

「いい関係を保ちたい」という思いから

空気を読みあう場

価値観：徹底的な議論が価値を生む
無能や馬鹿と思われたくない

「自分の意見を通したい」という思いから

自論を戦わせる場

チームの「心理的安全性」を高めるには
どうしたらいいの？

©2020 Toru Saito

ビジネスにおける正解（市場規範）

「公私の区別をしっかり分ける」

「長所を強調して成果を上げる」

この規範が
実は生産性を
落としていた

私たちは、無意識のうちに　２つの社会を行き来している

私生活で共感される生き方（社会規範）

「裏表のない人間になる」

「見栄をはらず謙虚に生きる」

心理的安全を創りだすリーダー像

- 直接話のできる、**親しみやすい人**になる
- 現在持っている**知識の限界**を認める
- **自分もよく間違う**ことを積極的に示す
- **参加**を促す
- **失敗は学習する機会**であることを強調する
- **具体的な言葉**を使う
- **境界(規範)**を設ける。超えたら責任を負わせる

規範は橋に設置された**ガードレール**のようなものだ。ガードレールがなければあなたは車をできるだけセンターラインの近くに寄せて走るだろう。しかしガードレールが設置されていれば、**思い切って追い越し車線を走って**、もっと大局的で情報溢れる視点を手に入れようとしてもリスクが少なくなるだろう。

©2020 Toru Saito

出典:「チームが機能するとはどういうことか」エイミー・C・エドモンドソン

チームの心理的安全性を高めるステップ

① 場を支配する不安を取り除く

- **不機嫌な顔をしない** … 攻撃される不安、不活性な場への不安を除去する
- **評価や評論をしない** … 無知レッテル、無能レッテルの不安を除去する
- **同調圧力をかけない** … 否定者レッテル、邪魔者レッテルへの不安を除去する

② 発言したくなる雰囲気をつくる

- **場を明るくする** … 笑い、感謝、自己開示などで、場をポジティブにする
- **多様な意見を歓迎する** … 結論を急がずに、多様な意見を肯定的に受け止める

③ 意見をまとめる手法を共有する

- **対話の手法を学ぶ** … 相手の意見を傾聴し、対話を通じて問題を解決する
- **人と意見を分離する** … 人と場に出た意見を分離し、俯瞰的・客観的に分類する
- **第三案を共創する** … 全員で目的を共有し、全者満足の第三案を共創する

©2020 Toru Saito

（参考）オフィスがオープンな設計だと、生産性が低下する

壁や間仕切りを取り払ったオープンプランのオフィスは、生産性やチームワークという観点からはあまりお勧めではない――。そんな研究結果が明らかになった。

英王立協会が発行する学術論文誌に発表された研究で、物理的な障壁をなくすとコミュニケーションや集合知が生まれにくくなることが示されたという。「フォーチュン500」に名を連ねる国際企業2社で、**オフィスを従来型のレイアウトからオープンプランに変更したところ、従業員同士の直接のやりとりは時間換算で70パーセント減った一方で、電子メールの量は22～56パーセント増加した。また生産性も落ち込んでいる。**

多くの企業が活気に満ちた空気をつくり出すために「壁との戦い」とでも呼ぶべきオフィスの改革を進めている。しかし、ハーヴァード大学の研究者イーサン・バーンスタインとスティーヴン・ターバンは、次のように指摘する。

「オフィスの壁をなくしても、従業員たちは広大なスペースに散らばってしまうだけです。そしてヘッドフォンをするなど自分の殻に閉じこもり、忙しそうなフリをします。これは見られているからです」

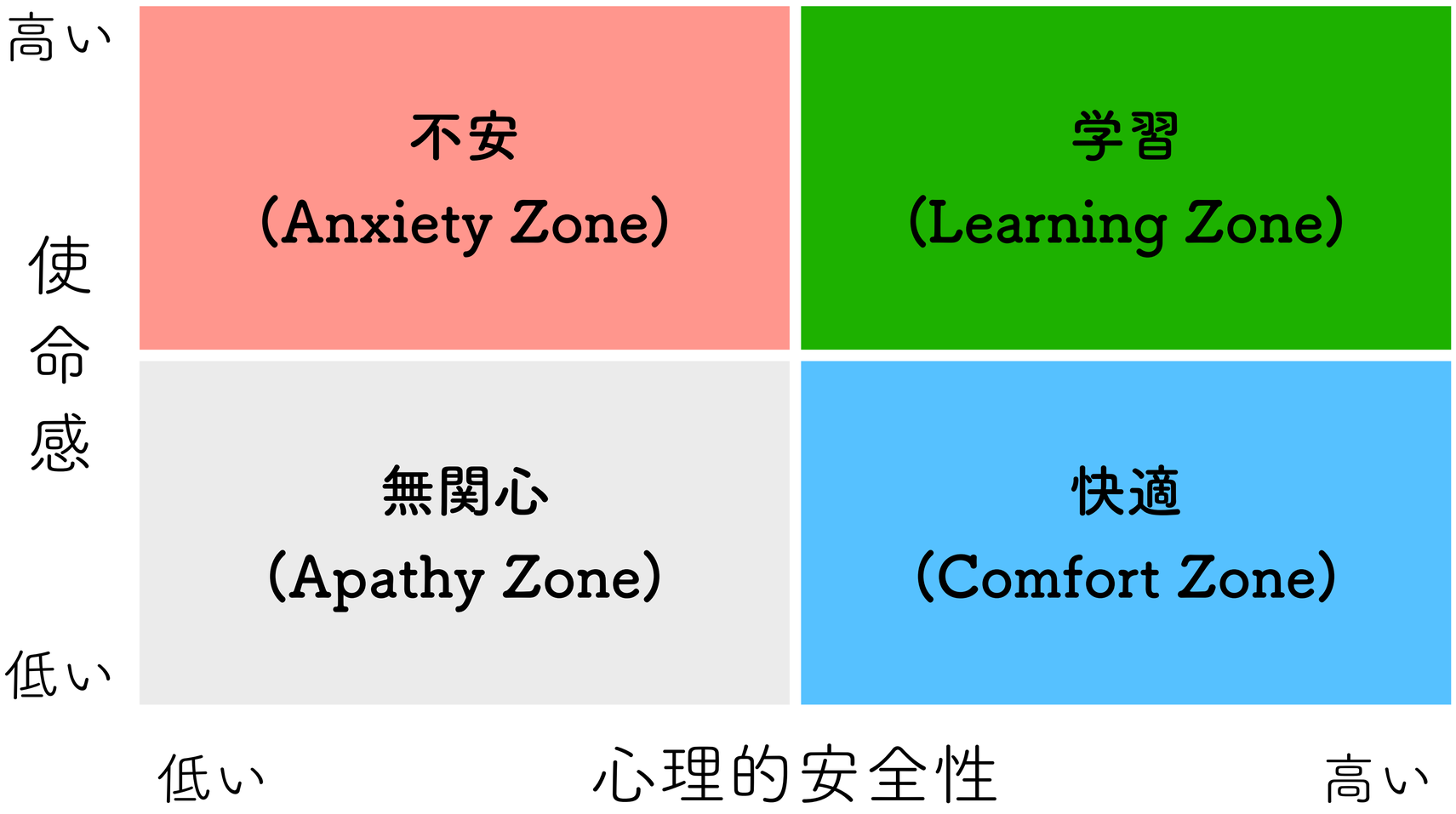
オープン型のオフィスが従業員たちの間では人気が低いことは、以前から知られていた。オフィスワーカーを対象にした調査では、周囲の音など注意力をそらせる要因、生産性の低下、プライバシーがなくなること、「監視されている」ような感覚について不満の声が上がっている。さらに、仕切りのないレイアウトでは従業員の病欠率が高くなるという調査結果もある。（以下略）

©2020 Toru Saito

出典：WIRED 2018/7/19「オフィスがオープンな設計だと生産性が低下する」

ここで、ひとつ気をつけたいこと

「心理的安全性」だけでは
「成果を生み出すチカラ」が生まれない



参考:「チームが機能するとはどういうことか」エイミー・C・エドモンドソン

グーグル「チームを成功へと導く5つの鍵」

心理的安全性は『**4つの鍵を支える土台であり、チームの成功に最も重要な要素**』である

1. 心理的安全性
メンバーは不安や恥ずかしさを感じることなく、リスクある行動を取ることができるか

2. 相互信頼
メンバーは、お互いの仕事の質が高く、約束通り仕事が完結すると信頼しあっているか

3. 構造と明瞭さ
メンバーは、チーム全体の目標、自分と他メンバーの役割、実行計画を理解しているか

4. 仕事の意味
メンバーは、与えられた役割や仕事の内容に、自ら意義を見出すことができるか

5. インパクト
メンバーは、自身の仕事が組織や世界にポジティブな影響を与えられると信じているか

©2020 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

（参考）「チームを成功へと導く5つの鍵」を高める具体的な施策

1. 心理的安全性
・チームからの意見やアイデアを求める
・個人的な仕事の進め方の好みをメンバーに伝え、チームメンバーにもシェアするよう促す

2. 相互信頼
・各チームメンバーの役割と責任を明確にする
・各メンバーの仕事に透明性をもたらす具体的なプロジェクト計画を策定する
・誠実さに関するリサーチ研究について話し合う

3. 構造と明確さ
・チームの目標を定期的に周知し、目標達成のための計画をメンバーに理解させる
・チームでミーティングを開く際には、明確な議題を設定し、リーダーを指名する
・チームの仕事を整理する目標と成果指標の導入を検討する

4. 仕事の意味
・メンバーが効果的に行なっている取り組みに好意的なフィードバックをする
・メンバーが課題に直面している場合には手を差し伸べる
・誰かが自分を助けてくれた場合は、メンバーの前で感謝の気持ちを伝える

5. インパクト
・メンバーの仕事が組織の目標達成に貢献するような、明確なビジョンを共同で策定する
・自分またはチームの仕事がユーザーや顧客、組織に与える影響をよく考える
・ユーザーの目線で物事を評価する仕組みを導入し、ユーザーに焦点を当てる

©2020 Toru Saito

出典：re:Work - The five keys to a successful Google team

今日お話した知見や技術をそのまま取り入れ
実験しながら成長している組織が
「イノベーションチームdot」です。

©2019 Toru Saito

超

やる気に満ちたZ世代組織は、どのようにできたのか？

イノベーションチームdot 創業物語

心理的安全性 × 内発的な動機

ver 2019.10.01

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

dot を支える
最新の経営理論と事例

個人の幸せを最上位におく価値観

- ポジティブ心理学
- フロー理論
- 自己決定理論
- 学習する組織
- 心理的安全性
- シェアド・リーダーシップ
- シェアド・メンタルモデル

学習と成長を核とする組織

- ビュートゾルフ（オランダ、世界最高のティール組織）
- W.L.ゴア（米国、アイデア市場をベースにした組織）
- セムコ（ブラジル、社内の民主化に成功した組織）

イノベーションを創発するメソッド

- hintフレームワーク
- デザイン思考
- リーンスタートアップ
- ジョブ理論
- カスタマージャーニー
- ビジネスモデルキャンバス

個人と組織が共有する未来像

- フォルケホイスコーレ（デンマーク、幸せの学校）
- ミネルバ大学（米国、世界最難関のオンライン大学）
- Teach for America（米国、教育を変える非営利団体）

講義の補足資料に
「チームdot創業物語」を入れました。

もりだくさんな講義内容をどう組織に活かせばいいのか
頭の整理としても、ぜひご一読ください。

©2019 Toru Saito

制作者プロフィール　斉藤 徹（さいとうとおる）

1961年12月12日生まれのAB型、原宿近辺に在住
愛するもの … ストーンズ、ホール&オーツ、拓郎、サザン初期、ターニャ、今を生きる、青島刑事と湾岸署、ジョブズ、野菜、sunao、ループス、dot、hint、スライドづくり、穏やかに生きる

1985年 日本IBM株式会社に入社
1991年 株)フレックスファームを創業
2000年 インテル他から30億円超の資金調達
2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
2005年 株)**ループス・コミュニケーションズ**を創業
2009年 ブログ「**in the looop**」を執筆開始
2011年 書籍「**ソーシャルシフト**」（日経出版）を上梓
2016年 **学習院大学** 経済学部特別客員教授に就任
2016年 書籍「**再起動　リブート**」（ダイヤモンド社）を上梓
2018年 ブログ「**join the dots**」を執筆開始
2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「**hintゼミ**」を開講
2020年 **ビジネス・ブレークスルー大学** 専任教授に就任

幸せ視点の経営学とイノベーションを学ぶ「hintゼミ」を開講しています

120時間の大学講義エッセンスを、21時間に凝縮した少人数・短期集中講座

1. 幸せ視点の経営学
2. ずっと続く幸せを探して
3. 人のつながりの科学
4. 共感を育む対話の技術
5. リーダーシップの技術
6. 組織は未来に向かう
7. インサイド・アウト

「hintゼミ」にご興味ある方は　Join the dots

■ 社内向け講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アント・キャピタル・パートナーズ様、NHKエンタープライズ様、NTTアド様、関西電力様、カスミ様、KDDI様、コナミデジタルエンタテインメント様、静岡朝日テレビ様、静鉄ストア様、資生堂様、スポーツオアシス様、大広様、D2コミュニケーションズ様、DAC様、デルフィス様、電通様、電通テック様、トッパン・フォームズ様、日清食品様、日本オラクル様、日本ユニシス様、博報堂様、博報堂DYメディアパートナーズ様、パナソニック様、BSフジ様、ビルコム様、フレッシュ・デルモンテ・ジャパン様、三菱UFJニコス様 他

■ 顧客むけ講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アイエムジェイ様、IMJ様、IFIビジネススクール様、朝日インタラクティブ様、アスキー総研様、ITマネジメントサポート協同組合様、EO大阪様、ADTECH様、アライドアーキテクツ様、茨城県経営者協会様、ココロザシ大学様、インフォバーン様、Web2.0様、ACフォーラム様、NTT様、OAG税理士法人様、大阪アドバタイジング協会様、大塚商会様、オプト様、カレン様、川崎商工会議所様、企業研究会様、グローバルコモンズ様、神戸ITフェスティバル様、神戸商工会議所様、コミュニティデザイン様、佐賀県高度情報化推進協議会様、佐賀商工会議所様、CIOマガジン様、ジークラウド様、GPオンライン様、JPモルガン証券様、消費者関連専門家会議様、翔泳社様、情報通信総合研究所様、新聞広告協会様、セールスフォース・ドットコム様、ソフトバンク様、ソリューション研究会様、大日本印刷様、タスク様、調布青年会議所様、ツイートアカデミー様、ティップネス様、デジタルハリウッド大学様、TechWave様、デロイトトーマツ様、凸版印刷様、トッパンフォームズ様、ドラッグストアMD研究会様、日冠連経営者協議会様、日本経済新聞社様、日経BP様、日本アドバタイザーズ協会様、日本ATM様、日本オラクル様、日本カードビジネス様、日本経営開発協会様、日本小売業協会様、日本システム開発様、日本商工会議所様、日本生産性本部様、日本製薬工業協会様、日本綜合経営協会様、日本チェーンストア協会様、日本電気様、日本マーケティング協会様、PR現代様、ビジネスバンク様、ビジネスブレイクスルー様、富士ゼロックス様、富士ゼロックス総合教育研究所様、保険サービスシステム様、毎日コミュニケーションズ様、マインドフリー様、丸の内ブランドフォーラム様、三菱UFJモルガンスタンレー証券様、宮城大学様、メンバーズ様、LineUp様、楽天様、リックテレコム様、流通科学大学様 他

企業向けセミナー承ります。お気軽にご連絡を … saito1212@gmail.com