



「見えざる資本」に投資する

ソーシャル・キャピタル： 組織力の本質

社員間に「信頼」が醸成されなければ、企業の発展はおぼつかない。
しかし今日、この信頼をベースにした「ソーシャル・キャピタル」は、
激しい時代変化やオフィスのバーチャル化による攻撃を受け、
その存在がおびやかされている。
企業のマネジャーには、この流れに抵抗し、
ソーシャル・キャピタルを増加させる適切な関与が求められている。

How to Invest in Social Capital



IBMナレッジ・マネジメント研究所 所長

ローレンス・プルサック

Laurence Prusak

コンサルタント

ドン・コーエン

Don Cohen

小林大克／訳

Artwork by MARC MONGEAU

**ソーシャル・キャピタルが
生産性も創造性も
向上させる**

社員同士が相互理解し、信頼関係が成立している企業では、あらゆる業務がスピーディかつスムーズに処理される。生産性や創造性も高まり、必然的に業績も高くなる。このことは、マネジャーの多くが認めるところだろう。

良好な人間関係は、組織の潤滑油である。それがなくても業務は遂行されようが、長い目で見れば、次第に摩擦は激しくなり、支障が生じてくる。

このように、組織を効率的に動かす人間関係のことを、最近の経営学では「ソーシャル・キャピタル」(social capital)と呼んでいる。この言葉は、人間関係に投資すれば、しかるべき配当にあずかれることを、明快に表現している。

ただし、単に社員同士の絆を強めればよいのかというと、それほど単純なものではない。理由は二つある。

第一に、今日の激しい変化とバーチャル・オフィスへの過信のせいから、多くの企業においてソーシャル・キャピタルは危うい状況にある。つまり、物事の移り変わりが急なうえに、多く

の人が社外あるいは独立して働いているため、社内で良好な人間関係を築くことが非常に難しい状況にあるのだ。

第二に、どのようにソーシャル・キャピタルに投資すればいいのか、これを理解しているマネジャーがほとんどいないことが挙げられる。健全な人間関係が組織を成功に導く。ただし、頭で理解することと実現させることはまったく別物である。

過去三年、我々は、ソーシャル・キャピタルへの投資に関する活動と技術について調査してきた。その結果は、読者のみなさんを驚かすような独創性には欠けるものの、具体性には富んでいると自負するところだ（調査の結果経営学者よりもマネジャーのほうがソーシャル・キャピタルについて理解していることもわかった）。

本稿では、マネジャーはいかに部下同士の結びつきを強化し、いかに確固たる信頼関係を育むべきかについて論述する。

ソーシャル・キャピタルは損なわれつつある

まず、ソーシャル・キャピタルを脅かす、激変する事業環境とバーチャル・オフィスについて説明しよう。

激動の時代にあつて、毎日のように破壊的技術が新製品や新市場を生み出している。実際はそうではなくとも、その切迫感から、企業は日々構造改革に取り組んでいる。

戦略を見直すにしても、以前は年に一度でよかったのに、いまでは毎日のように実施される。M&A（合併・買収）がかつてない勢いで進展しており、異常とも言える頻度で、くつついたり離れたりしている。

一方、バーチャル化の時代でもある。仕事とは、平日の朝九時から夕方五時までオフィスにおいてなされるものだったが、今日ではテクノロジーの恩恵によつて、いつでも、どこでもできるようになった。

テレ・コンピューター（外部の電話オペレーターなど）、バーチャル・チーム・メンバー、携帯用パソコンを片手に市場を駆ける企業戦士が、世にあふれる。もしかしたら、読者自身あるいは読者の部下もそうかもしれない。

我々筆者は、ラッダイト主義者（一九世紀、産業革命に抵抗して機械破壊活動を起こした人々）ではない。変化やバーチャル化には長所がある。事実、変化はチャンスをもたらす。

新技術によつて倒産していく企業が

ある一方、起業する者もいる。バーチャル化によつて、社員は柔軟性を備え、企業は塹壕から出て戦うための武器を手に入れた。

その一方で、変化やバーチャル化は、明らかに人間関係を侵食している。それゆえ、マネジャーはソーシャル・キャピタルに投資しなければならぬわけだ。

どのように実践すれば、よいのだろうか。第一の方法は、簡単明瞭だ。ソーシャル・キャピタルを破壊する行為を止めることである（囲み「ソーシャル・キャピタルを損なわせる経営手法」を参照）。

過ちを正すのは難しいことではないが、日々怠りなくソーシャル・キャピタルへの投資を漸増させるのは案外大変なことである。時間とエネルギーと集中力、一言で言えば「組織としての強さ」が必要だからだ。以下では、これらの投資行為を次の三つのカテゴリーに分けてみる。

- ① 人間関係の構築
- ② 信頼関係の醸成
- ③ 協力関係の促進

では、それぞれについて考察してみよう。

Laurence Prusak

IBMナレッジ・マネジメント研究所所長。
本稿は、コーエンとの共著書 *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, 2001. (邦訳は弊社から今秋出版予定) を基にしている。

Don Cohen

著述家、コンサルタント。IBMナレッジ・マネジメント研究所の機関誌、*Knowledge Directions* 編集人。

Category 1

人間関係の構築

調査企業のなかで、ソーシャル・キャピタルを重視しているところは、明らかに社員定着率の向上に腐心している。社員が辞めないように、変動要因を少なくすることに努めていた。つまり、社員同士が互いによく知り合うことで、人間関係が確立され、信頼が醸成されるよう働きかけているのだ。

信頼を深めるための 福利厚生策

その好例が、SASインスティテュート（以下SAS）だ。離職率は四％以下と、どの業界と比較しても低く、ましてやソフトウェア会社にしては抜



ソーシャル・キャピタルを損なわせる経営手法

高密度の社内ネットワークが存在し、信頼関係のレベルも高く、協力関係の規範が浸透している企業は成功を手にする。しかし、経営理論やその実践は、それらを崩壊させる類のものばかりである。ソーシャル・キャピタルを破壊すると思われる手法を、以下に提示する。

1 ホテリング

社員が頻繁に出張する企業から、従来の「社員1人に机1つ」の原則をやめるところが出てきている。出張から戻った社員は空いている机を使い、オフィスのレイアウトは毎日変わる。この方式は「ホテリング」(hoteling)と呼ばれている。固定資産が減り、経理担当者には夢のような話である。

ただし、社員が人的ネットワークを形成したり、信頼関係を育んだり、あるいは就業中の同僚を観察して社風や価値観を学んだりする機会が大幅に減少する。また、社員が自分の執務空間に装飾品などを並べて、自分のアイデンティティや会社との関係をコミュニケーションする機会すら奪ってしまう。

2 リエンジニアリングとその派生手法

当初の意図はともかく、リエンジニアリングは、何が何でもプロセスの効率化に価値を見出す手法に変容してしまった。プロセスの効率化を崇拜する傾向はいまだ根深い。

効率化はたしかに重要だが、人間関係の発展や思考に必要な空間や時間を犠牲にしてまで追求するものではないだろう。

3 スーパー・リーダー

カリスマ的リーダーは、時として驚くべきことを成し遂げるが、リーダーをスーパースターの座に押し上げることは、本来仕事に備わっている社会性を否定することにもなりがちである。

どんな人でも1人では組織を維持しえない。超人的なリーダーを強調すると、信頼や協力、公平さの認識などが損なわれてしまう。

4 偽善行為

偽善行為は明らかに問題だ。たとえば、協力やナレッジ・シェアリングを賞賛する一方、自分の考えを打ち明けない策士を昇進させることなどは偽善行為の1つである。また、全社員に開放的で、コラボレーションがやりやすいオフィスをつくると言いながら、シニア・マネジャーには(プライバシーの必要性から)例外を設けることも同様だ。

ポール・オニール財務長官は、アルコアの社長時代に、この第2の偽善行為の罠を避けるため、素晴らしい方法を実行した。まずシニア・マネジャーを実験的にオープン・スペースに配置し、その後で本社の他のマネジャーにも同様の転換を要請したのだ。

きん出た数字である。

SASは、高給を支払って引き留めたりはしない。同社の高度技術部署・クロス部長は「当社の給与はそれなりの水準にありますが、けっして法外ではありません。人を引きつけるのはお金ではないのです」と語る。

社員にとっての魅力は、職場環境が仕事以外の面でも配慮されていることにあるようだ。社員は、スポーツ・リクリエーション施設や健康管理センター(二人の医師が常勤している)、敷地

内にある二カ所の保育所を利用でき、そこで他の社員と交流したり、関係を深めたり、あるいはコミュニティ意識が強化されたりする。

食事手当は、わずかな自己負担分が給与から差し引かれるものの、これを利用して社員は積極的に同僚と昼食を共にするようにしている。毎週水曜日には「M&Mチョコレート」三〇〇ポンド(約二六キログラム)が会社から支給され、社員はこれを食べながら小休止し、知的な会話に花を咲かせている。また社

内合唱団もある。

このような福利厚生策で、会社は社員を単なる労働資源ではなく、人間として尊重しているというメッセージを送っている。

人間関係の構築に資するもの(そして変動要因の減少につながるもの)で最も重要なのが、やりがいのある仕事に従事するチャンスを提供することであり、しかるべき経営資源を投じて保証することである。そこには、働きがいのある仕事である限り、同じプロジェ

クトを担当し続けられるといった機会も含まれる。

SASにおけるソーシャル・キャピタルへの投資とは、社員の定着率を高めることにある。

その方法は、いわゆる「金の手錠」——たとえば、住宅ローンを抱える社員を、やる気が起こらない職場に縛りつけておくような金銭的な方法やインセンティブなど——ではなく、もっと精神的に深く結びつける絆への積極投資を図っている。



生え抜きの登用

人間関係（そして定着率）を強化するもう一つの手段は、「役職への抜擢は社内から」という昔ながらの慣習にある。

UPSがその一つだ。もちろん、社外から経験のある技術者や専門家を雇わなければならない場合もあるが、シニア・マネジャーのほとんどが生え抜きである。加えて、仕分けや配送のベテランも、シニア・マネジャーに多数

登用されている。

同じように大切なことだが、シニア・マネジャーたちは何年にもわたって社内交流を続けてきた。長期間、社内ネットワークや人脈に関わり、信頼関係を醸成し、知識を共有してきた人たちののだ。

フェイス・トゥ・フェイスの効用

社員間のリレーションシップは、彼らを同じ時に同じ場所に居合わせるように計らうだけで実現する。

ここ一〇年、多くの企業が、たとえば、テレ・コミュニケーションやバーチャル・チームワーク、あるいは出張中の生産性向上を可能にする技術に多大に投資してきた。

これに加えて、社員同士がフェイス・トゥ・フェイスで向き合って、リレーションシップを深める時間と空間を用意することも、投資の一形態であると主張したい。

チーム・メンバーがじかに接して一緒に働く時、ソーシャル・キャピタルは成長する。したがって、テレ・コミュニケーションや契約社員に対して、「フェイスに顔を出して、顔見知りになっておきなさい」と勧めるのは、とても意味があることだ。

「バーチャル・オフィスに喝采^{ホウサイ}」という論文で、ボストン大学教授のトーマス・ダベンポートとケリー・パールソンが某消費財メーカーを賞賛しているが、その企業では在宅勤務は入社後一年以上以上経った者にしか認めていない。新入社員が社風を理解し、多くの社員と確固たるリレーションシップを築くには、少なくともそれくらいの時間が必要なのだ。

また時々でも、各地に散らばっているチーム・メンバーが一堂に会するチャンスを設けることも意義深い。たし

かにイントラネットや電子会議も、人脈を維持し、ナレッジ・シェアリング（知識の共有）を促すには大きな一助となる。

しかし、コミュニケーション意識を期待したところで、これだけでは無理である。定期的にじかに接する機会がないコミュニティはたいてい衰退するという調査結果すら存在している。

ソーシャル・キャピタルについて、社員同士が話し合う機会を与えても、話題が仕事に関することだけでは十分である。マネジャーは、プライベートな話題でも盛り上がるよう仕向ける必要がある。

そこで、喫茶室や休憩所、図書室、給湯室、その他の共有スペースが重要になってくる。それはナレッジ（知識）の交換を促し、コミュニティを賑わせる共通の関心事を発見するきっかけにもなる。このような場への投資は、非公式な会話を公式に許容すると同時に、会社がその価値を認めているというメッセージを発することになる。

コミュニケーションの場をつくるだけでなく、会話を和やかにする材料を提供している企業がある。スチールケース（本社はミシガン州グランド・ラピッズ）は、オープンで魅力的な職場環境を用意している。



フリー・エージェンツが 成立する条件



今日、ビジネス・バズワードで最も注目を浴びているのが、「フリー・エージェンツ」だ。

その考え方によると、社員はそれぞれが独立した企業になって、自分の専門性をアピールし、プロジェクトごとに要請に応じて、世界中どこにでも駆けつけることになる。

技術崇拜者たちは、「インターネットがグローバル・コラボレーションへの扉を開いた。利益機会があれば、それを利用しようとするパッチャル・カンパニーがただちに設立され、仕事が終われば解散する時代になった。フリー・エージェンツが仕事と雇用のモデルとなるのだ」と主張している。

しかし我々筆者は、この考え方には懐疑的である。

なぜなら、その大まかな主張は、人々がコラボレーションをいかに理解し、実行するかについて我々がつぶさに観測してきた事実と異なるからだ。

また、人間と、ほとんどの仕事にまつわる社会性を無視している。

未来学者は、「二〇世末までにオフィスには人がいなくなり、知識労働者が自宅から嬉々として自分の仕事の成果を伝達するだろう」と予言している。

しかし、たとえばテレ・コミュニケーションは、大部分の人にとって仕事の一部分であれ、まず仕事は仕方を様変わりさせるほどの本質ではない。仕事とは基本的に社会性を有しているからだ。

フリー・エージェンツ制が機能すると考えられる場所が世界にいくつあるか、それがまさに筆者たちの主張を強調してくれる。

シリコンバレーという創造性に満ちた土壌で、たとえばミツバチが花畑で授粉するように、ソフトウェア・エンジニアが自らの専門技術を次から次へと伝授していく場合を考えてみよう。

このような自由な活動は、きわめて高度に発達したソーシャル・キャピタルがシリコンバレーに存在しているからこそ可能なのではないか。

フリー・エージェンツが「独立して」働けるのは、密度が高く、永続的なネットワークがあつてこそ可能ではなく、すなわち、物理的なコミュニティに、彼らが社会的に結びついてこそ可能だと理解しているからなのだ。

そうでなければ、シリコンバレーの不動産価格が、アメリカでいちばん高いという事実を説明できないだろう。

CEO（最高経営責任者）を含めて全社員の写真が、経歴、担当プロジェクト、趣味などの記述と併せて壁に張られている。また、各自のオフィスの外側に設置されたホワイトボードには、現在自分がどのような仕事に従事しているのかを掲示し、第三者からコメントを求めている。

社内コミュニティの効果

社員が独自にネットワークの形成・維持することを奨励することでも、社員間のリレーションシップを強化できる。幸いなことに、多くの社内ネットワークは自然に形成される。

ある作業に参加したり、関心を抱いたりすると、それをきっかけにネットワークの輪に入れる。そして、互いの知識を共有し合い、協力しながら仕事に取り組むようになり、グループの一員であることに満足を感じる。

UPSの配達ドライバーは全国各地に散らばっているが、定期的に公園やカフェで会って昼食を共にしている。目的は仲間との交流のほか、誤って仕分けされた小包の交換、作業量の調整、情報交換などである。

このような昼食会は非公式に生まれただけだが、会社はそこに価値を見出している。「ボスは、俺たちがここで会合しているのを知ってるよ」とボストン郊外の公園で同僚と昼食をとっていたドライバーが言う。「俺たちみんなと話をしたければ、ボスのほうがこへ来るよ」

組織のリーダーは、このようなコミュニティが賑わうよう、何らかの手助けができるはずだ。コミュニティ内のミーティングやニュースレターの発行に関わる費用——大した金額ではない——を負担したり、コミュニティ・リーダーに給与補助を出したりすることで、グループ活動を活性化させ、会社としてそれを承認しているというメッセージを伝えるのだ。

世界銀行（以下世銀）では、ジェームズ・ウォルフエンソン総裁をはじめ、経営幹部たちが、コミュニティのリーダーたちに直接会って、その業績を認め、称えている。

世銀では現在一〇〇以上の「チーム・グループ」と称される、同じ専門家たちが集まるコミュニティがあり、そのナレッジ・シェアリングに貢献している。世銀職員のほぼ半数が少なくとも一つのコミュニティに属しているそうだ。

このような社内コミュニティを成功させる一つのカギは、マネジャーが気



軽な態度で接し続けることである。肩に力が入りすぎると、逆効果を招きかねない。

「専門家同士のコミュニティ」（専門知識や情熱、人生目標などを共有する人たちが自発的に形成した非公式グループ）に関する専門家の一人、エティエンヌ・ウエンガーは、コミュニティのために資金をふんだんに使っていると、コミュニティを歪め、そのスポンサーの機嫌取りに終始してしまう可能性すらあると指摘している。

たいていの場合、マネジャーは、どこにどんなコミュニティが存在しているかを認識し、メンバー同士の交流を邪魔することなく、またコミュニティの価値を損なわぬように配慮するだけでよい。

「ソーシャル・ネットワーク分析」は、非公式なコミュニティの存在を見極めるうえで有用なツールである。この社会学的テクニックが知られるようになって二〇年以上経つが、最近になってコミュニティやネットワークの存在を教えたり、そこに台頭するアイデア・リーダーや外部との橋渡し役などの役割を明らかにしたりするために使われている。

しかし、組織の合併といった場合には、マネジャーが自ら率先してリード

するアプローチが適切だろう。プリティッシュ・テレコム の調査によると、同社がMCIコミュニケーションズとの合併に失敗したのは、ビジネスモデルの欠陥ではなく、人間関係の力学と行動が原因とされている。

異なる組織風土を持った二企業を統合させるには、戦略、技術、財務などの諸問題と同様に、信頼、理解、公正さなどを十分考慮しなければならぬ。にもかかわらず、「人間も機械の部品のように簡単に結合できる」と、誤って行動する企業がまだまだ多い。

Category 2

信頼関係の醸成

信頼関係は一朝一夕に出来上がるものでもなければ、強制してどうにかなるものでもない。だれかから「私を信用してください」と頼まれても、おいそれとはうなずけまい。むしろ普通は逆の反応だろう。

とはいえ、信頼関係に「投資」することは可能である。社員が疑うことなく相手を信用してよいと思わせる理由を提供することも可能だ。もちろん、これらはリーダーの仕事である。

たとえば、みなな信頼に背いて成功

した人の場合、その報酬を支払わない。また、自分自身の行動においても、社の代表としての行動においても、信用とは何か、信頼できるとはどういうことかについて率先垂範する。

チームや組織で仕事をすれば、たいていの人が「信頼関係の形成は価値がある」と認める。さもないければ、チームワークの醸成を目的とした社外研修がこんなにも染み渡らない。

仲間安全ロープを持つてもらい、岸壁をよじ登った経験がある人ならば、だれでも他人を信用することのありがたさを実感しているだろう。

ただし、そのような研修に参加した人たちが自分の職場に戻った後、同じように信頼関係を生み出し、それに報いる仕組みが整っていないければ、その効果はすぐに薄れてしまう。むしろこのような研修も社内の実態と比較すると何とも偽善的で、大きなギャップを感じさせる羽目になるようでは、かえって逆効果である。

コミュニティを形成する場合と同様、信頼関係を築く努力も、マネジャーがあまりに積極的に介入するのは問題である。

最近の例を挙げると、『ボストン・グループ』紙のビジネス欄宛の投書に、「上司が人間関係やコミュニティの価

値を信奉するあまり、週一回ミーティングを開いて、社員一人ひとりがみんなの前で、自分のプライベートについて何か語ることがを要求するようになり、迷惑している」という悩みを訴えるものがあつた。このように強制されたのでは、信頼関係を構築するどころか破壊されかねない。

信頼関係を醸成する活動は、おそらくマイナスよりプラスに働くケースが多いだろう。そして、職場環境や人間関係における日々の経験のほうが、はるかにソーシャル・キャピタルに与える影響は大きい。

透明なルール

したがって、マネジャーにはしかるべき努力が要求される。そこで、そのための方法をいくつか提示したい。

第一に、社員が不信の念を抱く理由をマネジャーが払拭できれば、信頼関係が生まれてくる。ルールに基づく透明な仕組みを整え、これに社員の信用が得られれば、信頼関係が深まる。

愛想や人当たりがよいからと言って、必ずしも信頼につながるわけではない。優れたマネジャーについて、次のような評価をよく耳にする。「彼について、いつも優しいとか明るいとか



は言えませんが、少なくとも部下としての自分をどのように見ているのかだけは常にはつきり示してくれる」

筆者が調査した人材コンサルタント会社のラッセル・レイノルズ・アソシエーツ（以下ラッセル・レイノルズ）では、上司から厚い信頼が寄せられているからといって、甘やかされている人間はいない。リクルーターの場合、自分の担当分野で評判を高められなければ、同社に長く留まることはできないと全員が了解しているのだ。

主任のリッカルド・クスタマン曰く「弊社では、『アップ・オア・アウト』（昇進するか辞めるか）のシステムを全員が承知しています。昇進の条件は何かについても公開されています」。

多くのマネジャーが、物事をあいまいにしたまま解決を図ろうとしたり、特例を設けたりと、ルールを曲げることでよくある。しかし、ルールが不明瞭かつ一貫性に欠ける場合、人は不信感を募らせていくものだ。遵守できるルールを策定し、それに従うことが、ソーシャル・キャピタルへの投資でもある。

社員を信頼する効果

信頼が新たな信頼を生む。すなわち、



信頼は信頼によって補われ、強化されていくものなのだ。したがって、信頼を獲得する方法の一つに、自ら相手を信頼していることを示すというアプローチが考えられる。

我々の調査では、社員だけでなく、顧客やサプライヤーにも信頼を開示する企業の場合、相互信頼の度合いが強くなることがわかった。反対に、マネジャーが不信感を示すと、社員は他人を信頼する度合いが減り、また自らも信頼される度合いが小さくなりがちとなる。

デイビッド・パッカー氏は、その著書『The HP Way』（邦訳『HPウェイ 日本経済新聞社』で、一九三〇年代、ゼネラル・エレクトロニクス（以下GE）が工場の警備を問題視していた頃、ニューヨーク州スケネクタディにあるGEの工場で働く様子を次のように述べている。

「GEは、社員が一品たりとも何か盗んだりしないよう、特に工具箱や部品箱の管理に神経を失らせていた。このようにあからさまな会社側の不信感に直面すると、社員はかえってその不信感を証明してやろうと思い、チャンスを見つけては工具や部品を持ち出した。GEの工具や部品が町中の至るところに散らばり、我々が住んでいた住





宅の屋根裏でも、それらが見つかった」

偶然にも、S A Sのジエームズ・グッドナイトが、信頼を醸成するような執務環境を整えるのに前向きになったのも、G Eの工場での経験がきっかけであった。工場のすべての扉に警備員が立っていたり、社員に毎日出欠簿にサインを要求するルールが定められていたりした経験に嫌悪していたからである。

いまでも、このような不信任感が、正面向からオフィス内まで漂っている企業はかなりある。アメリカン・マネジメント協会が最近実施した調査によると、回答を寄せた雇用主の三分の一

上が、社員のパソコンに何らかの電子的モニタリングを施していることが判明した。

社員の良識に委ねる

社員を信用していることを示す最も有効な方法は、社員の判断を信頼することである。

UPSのソーシャル・キャピタルの強みは、シニア・マネジャーたちが意思決定を積極的に分散化させていることにある。この方針は、ジョージ・スミスがCEOだった一九五〇年代にまでさかのぼる。当時、彼は次のよう

に説明していた。

「業務上の要請に従い、適切な意思決定と行動を正しく把握できる組織の下部に、そのための権限を委譲することが望ましいと考えた」

同じようにノードストロームが、店舗社員が遵守しなければならない顧客サービス上のルールを二つ定めたことは有名だ。それは、「常に自分の良識に照らして判断すること」と「それ以外のルールはない」というものである。マネジメントの基本原則は、ある行為や成果が増えることを望むならば、それらを高く評価するというシグナルを明確に発することである。

筆者が調査したある企業では年に一度、社員関係指標調査を実施し、信頼関係、コミュニケーション、相互協力、公平性等に関する認識動向を追跡している。その際、昇進の機会、同僚の協力度、職場環境の開放性と信頼感、優れた仕事に対する評価度、マネジャーとの風通し、新しいアイデアに対するマネジャーの許容度なども含まれる。

このような調査は、自社のソーシャル・キャピタルの現状を把握する一手段として有効である。また、調査後、問題解決に努力することで、マネジャーがソーシャル・キャピタルに関わる問題を重視している姿勢を打ち出すことができる。

さらに重要なことは、信頼は報酬に結びつくことだ。特にリーダー的な立場に昇進できることが示されれば、それは強力な全社的シグナルとなる。

たとえば、A氏がB氏を抜いて昇進した場合、経営陣がどちらの価値観やアプローチ、仕事のやり方をより高く評価したかが示される。

信頼できる人が昇進すれば、信頼は



成功の素であると経営陣が証明したことになる。逆に、信頼できない人が昇進した場合、「正直者がバカを見る」という不健全な教訓を学んでしまうこととなる。

Category 3

協力関係の促進

組織には、遵守すべき規範や価値観がある。「ここではこういうやり方をする」とか、「我々はこういうことに気をつける」とか、組織のアイデンティティと役割を定義する。

人を奮い立たせる リーダーシップ行動

高度なソーシャル・キャピタルを有する企業は、協力関係についても揺るぎない規範があり、そのおかげで、社員たちは逆境やチャンスに遭遇した時、反射的に一致団結できる。マサチューセッツ州のアウトドア衣類メーカーのモールド・ミルズが好例だ。

九五年、同社は大火事で工場を全焼したものの、オーナーのアーロン・フオイエルスタインは、同じ場所に工場を再建したことで一躍有名になった。全社員を路頭に迷わせることなく、引

き続き雇用するという英断を下したわけである。同じ状況に置かれたら、たいがい企業は、これを機に低コストの地域に工場を移転したはずだ。

さらに驚くべきことには、この危機の最中、社員たちは火災現場に集まり、一生懸命に焼け跡から拾えるものすべて拾い、後始末に精を出した。まさにソーシャル・キャピタルのなせる技と言えよう。

ここで強調したいのは、このような社員の協力を得るためには、マネジャーには常日頃から取り組むべきことがあるということだ。

崇高な経営理念の共有

その一つとして、社員に共通の目的を与えるという仕事がある。それは、取りも直さず戦略的コミュニケーションや人を奮い立たせるリーダーシップに関わる。

ジョンソン・エンド・ジョンソン（以下J&J）に例を取ろう。同社の有名なアメリカ版社誌には、次のように謳われている。

「当社は、第一にその責任を、医師、看護婦、患者、母と父、そのほか、当社の製品やサービスを利用してくれるすべての方々に負っている」

これに次いで社員に、続いて地域社会と株主に負うと続く。同社の経営者は、社の目的と価値観をこのように表現することで、多くの子会社や関連会社の社員の連帯感を高めることが可能になると述べる。

もちろん、オフィスの壁やウェブサイトに掲示した企業方針や目的はそれ自体が価値を生むわけではない。それでも、どんな企業のどんな社是も前向きで素晴らしい内容である。

八二年、J&Jの社員や顧客はその社是が社会的に問われる様を目の当たりにした。シカゴで、同社製品の解熱鎮痛剤「タイレノール」に含まれていたシアン化物が、七人の人間を殺してしまつたのである。J&Jは莫大な費用をかけ、ブランドに対する消費者の恐怖が増大するリスクを承知で、すべての「タイレノール」をただちに店頭から撤去した。

苦難の時こそ、崇高な目的と人を動かすリーダーシップの存在によって、社員たちは結集し、その仕事にも生活の糧を稼ぐ手段を超えた意味が生まれるものだ。

協力を促す インセンティブやルール

業績に関して利害関係にある人たち

の場合、「お互い持ちつ持たれつの仲間である」という感覚が身についているものだ。UPSでは協力や貢献には金銭で報いている。入社後三〇日経った社員ならば、パートタイマーでも、従業員持ち株会に参加できる。

このように会社の所有権を分け与えることをせずとも、チームワークに報奨を与え、その重要性を表明する方法はほかにいくつもある。

たとえばIBMでは、過去五年の間で見ても、ボーナス——社員の報酬の相当部分を占める——を算定する際、グループもしくは全社業績に依存する部分の比率が大きくなり、個人業績のそれは小さくなっている。

おそらく、協力し合う習慣を社員に習得させる最も単刀直入なやり方は、ルールを定めることだろう。

先述のラッセル・レイノルズでは、「リクルーターがスカウトの仕事を開始する時、社外に電話をかける前にまず社内にも五回電話して、候補者のアイデアを募らなければならない」という規則が設けられている。

このルールには二つの利点がある。一つは、リクルーターの仕事の効率化であり、もう一つは、仕事の性格上、自らの力だけで仕事に取り組むことが多く、リクルーターたちは接触の機会



が少ないため、相互に知り合うよう働きかける点である。

また、多くの企業では、社員が社外会議に出席する際のルールを決めている。会議出席者がそこで学んできたことを、社内の何らかの機会——典型的な例としてはランチを一緒に食べるような機会——に、他の社員に話をするという条件が満たされて初めて出張費用を会社が払うというルールである。

チーム志向の採用基準

もう一つのソーシャル・キャピタルへの投資法はきわめて明白だが、決定的でもある。つまり、そのことを念頭に置いて採用することだ。

サウスウエスト航空のCEO、ハーブ・ケラハーが、九五年のアメリカ報酬協会で披露したスピーチのなかで、どのように社風を維持しているのかについて、このように語っている。

「まず、採用時から始まります。採用には特に力を入れており、ある種のタイプの人間を、職種に関係なく、求めています。すなわち、前向きな姿勢の持ち主であり、大義のために挺身できる人材です。さらに言えば、ユーモアのセンスがあり、喜んでチームの一員として献身し、個人の業績よりチーム

の業績に喜びを感じる人物です」

少し前の話になるが、ラッセル・レイノルズで、他社のシニア・リクルーターで、同社に利益をもたらすような人的コネクションをたくさん持つっている人をスカウトしようとしたが、結局その採用は見送られた。その人はチーム・プレーヤーではなかったからだ。

それは、彼を採用することで得られる短期的な利益よりも、社員が協力的であるという社風が損なわれかねないという判断からだ。彼個人の行動によってという懸念もさることながら、重要な地位に二匹狼を雇うことで、全社に不本意なシグナルを発することになるからである。

価値を信じることがあらゆる投資活動の基本

ソーシャル・キャピタルへの投資を考えるに当たって、三つのカテゴリから論じてきたが、当然これらは相互に補完し、重複する部分も多い。ただし、マネジャーがソーシャル・キャピタルに積極的に関与させる計画を立案するにおいて、必要十分な内容がカバーされているはずである。

最後にアドバイスを一つ。いずれの

ソーシャル・キャピタルが過剰になると——

ソーシャル・キャピタルは、事業戦略でもなければ、マーケティングでもなく、またいずれかの代替物でもない。そして、いかなる場合でも優れた資産であるとは限らない。

実際、ソーシャル・キャピタルが高水準だったがゆえに、「集団思考」(groupthink)と呼ばれる傾向——共有する信条に疑いを挟まない傾向——が生じてしまい、手痛い打撃を被った企業もある。

つまり、グループの一体感があまりに強いと、時に狭隘な、または間違った考え方が支持されてしまうケースが起りうるのだ。

温かく心地よい親近感も過剰になると、厳しい質問によって互いを牽制し合うようになる。その結果、ハーバード・ビジネススクール教授のドロシー・レオナルドがイノベーションの源



泉と主張する「創造的摩擦」に耐えられるだけの気力が喪失されていく。

デジタル・エクイップメントやボラロイドは、互助の精神、強烈な参加意識、および人道的な経営で知られていた。しかし、そのような企業文化にもかかわらず、マーケティング上の判断ミスや戦略的誤謬から会社を守ることができなかった。いまにすれば、それが原因だったのかもしれない。

一般的には、高度のソーシャル・キャピタルの効果は圧倒的にプラス評価されている。たとえば、参画意識、協力関係、忠誠心、持続性、献身などが、その重要な利点である。

筆者が詳細に調査した企業群——UPS、ヒューレット・パカード、ラッセル・レイノルズ、SASなどは、積極的にソーシャル・キャピタルに投資し、優秀な人材を採用・維持している。もちろん、社員たちの仕事も最高水準にある。

これらの企業の場合、ソーシャル・キャピタルの過剰に悩まされる危険性はいまのところなさそうだ。また、筆者の知る大多数の企業も、ソーシャル・キャピタルが過剰になる心配はありえない。



カテゴリーにおいても、世間体を繕うために投資するのはご法度である。ソーシャル・キャピタルの価値を心底信じられる場合のみ投資すべきだ。

サミュエル・ゴールドウインのジョークは、そういう意味で皮肉にあふれている。「俳優の成功のカギは誠意である。誠意を演技できれば、あらゆる演技ができる」

ソーシャル・キャピタルを本気で大切にしようという姿勢に欠ける企業では、本稿で述べたいいずれの施策を実行しようとも成功しないだろう。信頼や人間関係といった核心を突くような問題の場合、人心を操作しようとしても、すぐ馬脚を現すこととなる。

どのような企業だろうと、信頼で結ばれたチームを志向しても通り一辺倒のアプローチでは、永続性あるソーシャル・キャピタルの育成にはつながらない。

組織における信頼関係は時間をかけて築き上げるもので、その信憑性も時間をかけて証明されていく。そして、日々の活動から、その組織では「何が重要なのか」が明らかに becoming。ソーシャル・キャピタルは、信頼と理解、そしてロイヤルティによって有機的に成長していくもので、当然、その育成は長時間を要する。

ロバート・B・ライシユ元労働長官から、企業を初めて訪問する時の簡単なテストの話を聞いたことがある。

「代名詞テストと呼ばれるものがあります。第一線で働く人たちに、自分が勤めている会社について一般的な質問を投げかけてみるのです。その答えのなかで、会社のことを『彼ら』と呼ぶか、『我々』と言うかで、その企業がどんな会社なのかわかるものです」

ソーシャル・キャピタルを自己増殖させる

先述したモルデン・ミルズのオーナー、アーロン・フォリエルスタインが大火事の後、あるミーティングで次のように語った。

「私がしたことが世間に広く知れることになりましたが、本当は私自身そのような価値ある人間ではありません。^(注2)それは、いまの時代の悲しい性であり、またいまの時代について批判すべき点ではないでしょうか」

まったくそのとおりである。かつてソーシャル・キャピタルは当たり前の存在だったが、いまや稀少であり、絶滅の危機に瀕している。しかし、それを育成できれば、激変する事業環

境やバーチャル・ワーキングの可能性もチャンスに変わる。

本稿では、ソーシャル・キャピタルを育成することをルール化したり、管理したりできないと強調してきた。加えて、自然の発展に任せると同時に、マネジャーは命令を発するのではなく方向性を差し示す、あるいは仕組みを整えるのではなく肥料を撒くことに努める必要があると論じてきた。

ハーバード大学教授のロバート・パトナムは、そのプロセスについて次のように説明している。^(注3)

「ソーシャル・キャピタルのストック、たとえば、信頼関係や規範、ネットワークなどは自律的に補強され、蓄積されていく傾向がある。あるプロジェクトでコラボレーション（協働）が成功すれば、それは人間関係や信頼関係を増強し、将来にはまったく異なる仕事において協力関係を促す資産となる。通常の資本と同じく、ソーシャル・キャピタルを持てる者はさらにそれを増加させる傾向にある。そう、ソーシャル・キャピタルは有しているがゆえに増えていくものだ」

ラッセル・レイノルズの社長兼CEOのホブソン・ブラウン・ジュニアはもっと簡単に、「ソーシャル・キャピタルのおかげで、当社はすべてがうま

くいっている」と明言している。地方自治体や国家同様、企業組織もコミュニティ意識を取り戻し、ソーシャル・キャピタルを育成できるか否か、これが進歩を左右する。

(HBR 二〇〇一年六月号より)

【注】

1) "Two Cheers for the Virtual Office," *Sloan Management Review*, Summer, 1998.

2) 火事の後も、その跡地に工場を再建設したことが賞賛されるのは、世間には火事を機に工場の移転を企てるのが当然と考える傾向が強いということ。

3) "The Prosperous Community," *The American Prospect*, March, 21, 1993.

