

**ソーシャルキャピタルを
高める企業経営**
**Corporate Management for Leveraging Social
Capital**

野村 恭彦 (Takahiko Nomura)

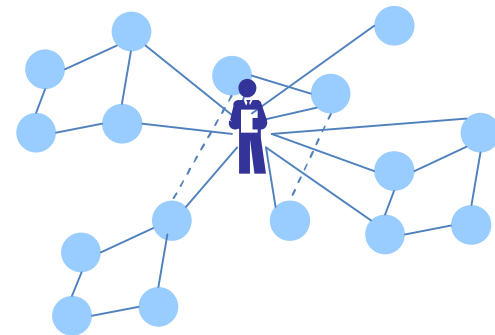
富士ゼロックス KDI (Knowledge Dynamics Initiative)

兼 東京工業大学 SIMOT特任准教授

国際大学GLOCOM主幹研究員

個人のソーシャルキャピタル

- **組織では、旧来より人脈 (= 個人のソーシャルキャピタル) の重要性が語られてきた。**
 - 情報の獲得スピード
 - 協業関係作り
 - 例外処理の実行
など、
- **人脈は、あらゆる組織を越えた活動の成功要因であった。**



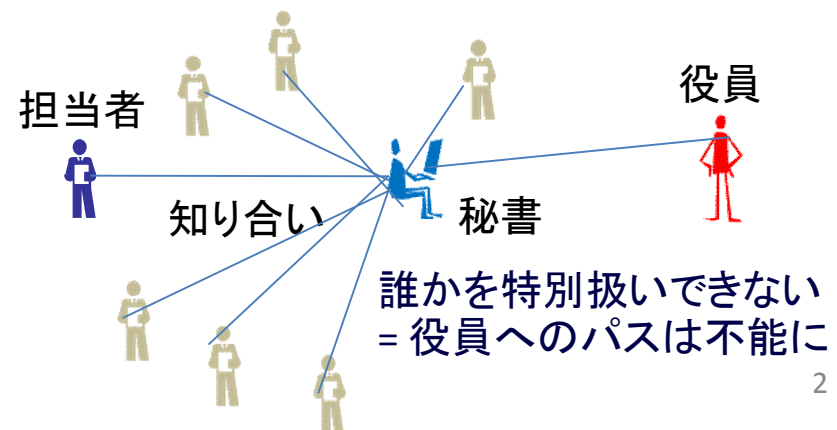
(個人のソーシャルキャピタル) × n =すごい組織か？

- 個人のソーシャルキャピタルは、利己的であり、排他的であり、相対的である
 - 隣人のソーシャルキャピタルが高まると、その人のソーシャルキャピタルは相対的に低くなる
 - なぜなら、「知り合いだからという特別扱い」をできる人数には限りがあるから

自分だけが秘書と知り合いであれば



隣人に紹介して、知り合いが増えてしまえば



組織のソーシャルキャピタル

- 各社員個人の人脈の総和ではない、個人のそれとは、質的に違うものが求められる。
- 個人のソーシャルキャピタルの否定ではなく、レベルアップさせるような、組織のソーシャルキャピタルをめざさなければ成功しない。
 - 初期のナレッジマネジメントの失敗の多くは、知識を持つキーパーソンにとって、面倒なだけでメリットがほとんどなく、フリーライダーが得するメカニズムになっていたことに起因する。
- ➡ 組織のソーシャルキャピタルをいかに育むかが重要

ソーシャルキャピタルの効用

- ソーシャルキャピタルは、問題解決スピードを高め、イノベーションの可能性を高めるもの
- しかし、個人のソーシャルキャピタルでできることと、組織のソーシャルキャピタルができること、それらの意味は異なる

個人のソーシャルキャピタルでできること	組織のソーシャルキャピタルでのみできること
隣人より、よい成果を挙げる	組織全体の成果を高める
自分自身が評価される	自分自身が成長する
自分にしかできない仕事がある	自分だけではできない仕事ができる

企業経営の現状

～知識経営の推進者の課題認識～

- 効率化、生産性向上をめざすあまり、組織を超えた人と人とのつながりを軽視し、部分最適化を引き起こしていることが多い。
- 個人の業績評価を明確に行うことをめざすあまり、計画されていない仕事への無関心を助長してしまう人事制度が多い。
- 結果、他人を助けたり、困難に挑戦する人が減ってきている。

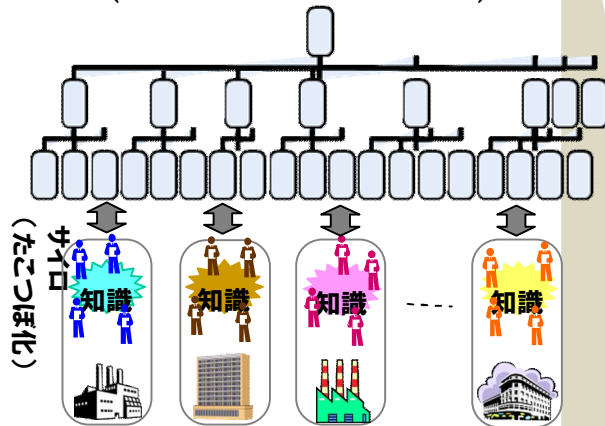
組織の進化

～ソーシャルキャピタルの必要性の増大～

目的遂行型組織

Hierarchy

(Command & Control)



成功要因

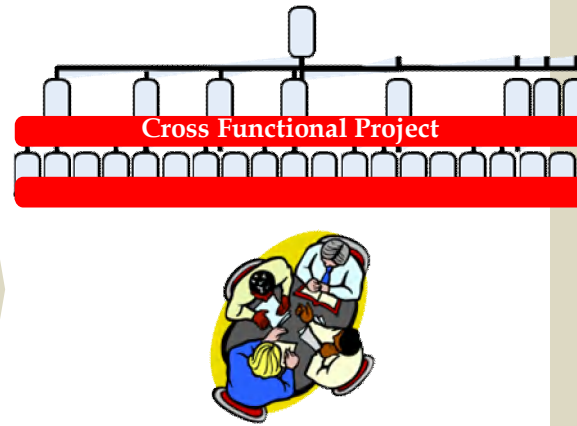
- 明確な指揮命令系統
- 業務プロセスの標準化

デメリット

- 中央のみが考える組織
- 環境変化に対応しづらい

変革志向組織

Project-oriented



成功要因

- 厳格な目標管理制度
- 人事評価に直結するコミットメント

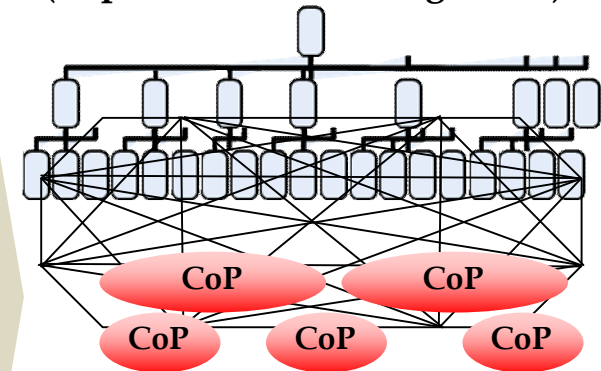
デメリット

- プロジェクト外への無関心
- 部分最適の問題解決

知識創造型組織

Communities of Practice

(Aspiration & Encouragement)



成功要因

- 「個」の自己選択性(自律性)
- 知を育むマネジメント

デメリット(困難さ)

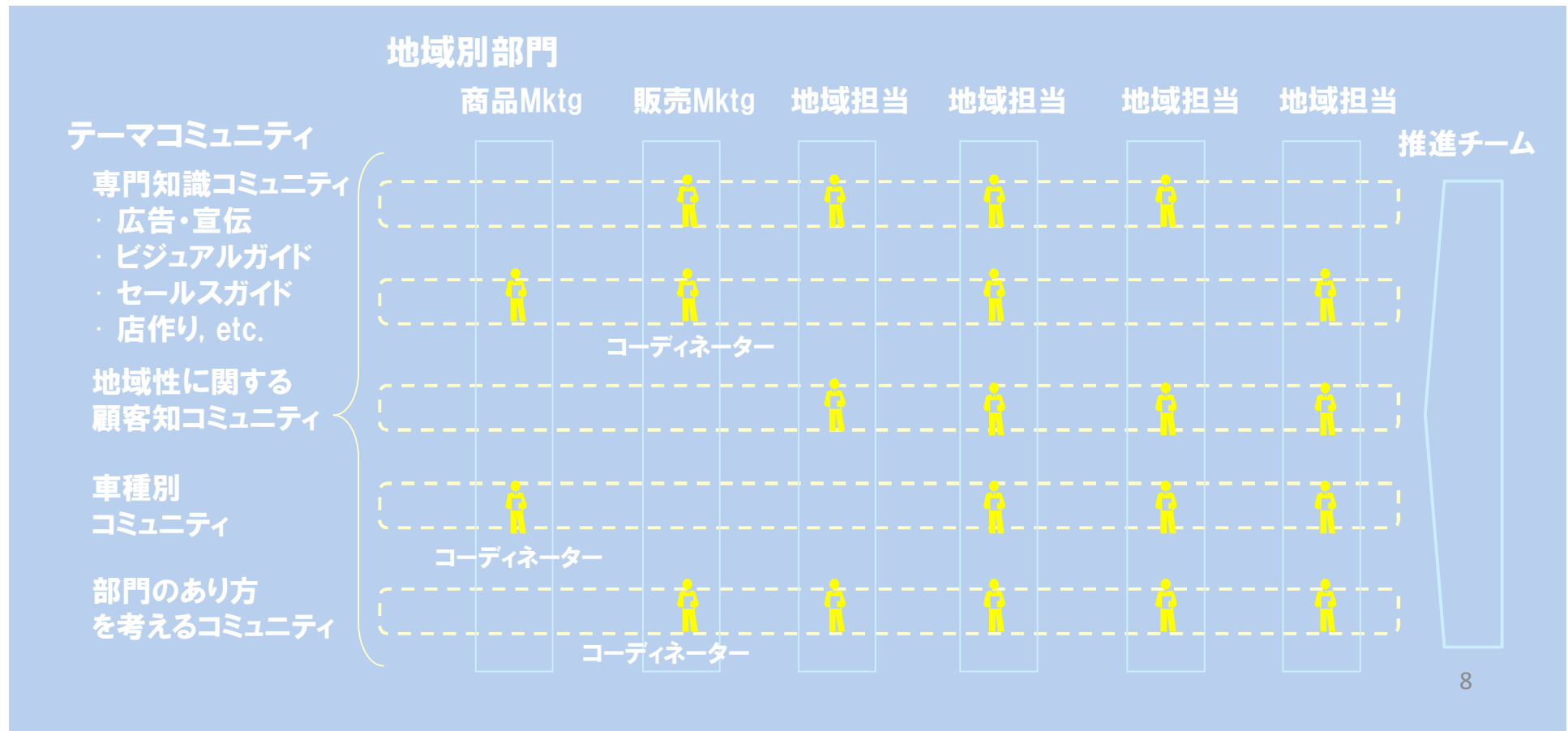
- 旧来のマネジメント・パラダイムが通用しない

ソーシャルキャピタルの課題に 取り組んだ企業事例

- **大手自動車メーカー**
グローバルマーケティング部門
 - 部門横断のコミュニティ オブ プラクティス
 - 助け合い、相互学習
- **大手電機メーカー**
研究開発部門
 - 超領域のイノベーションネットワーク
 - 超領域チーム、多様性

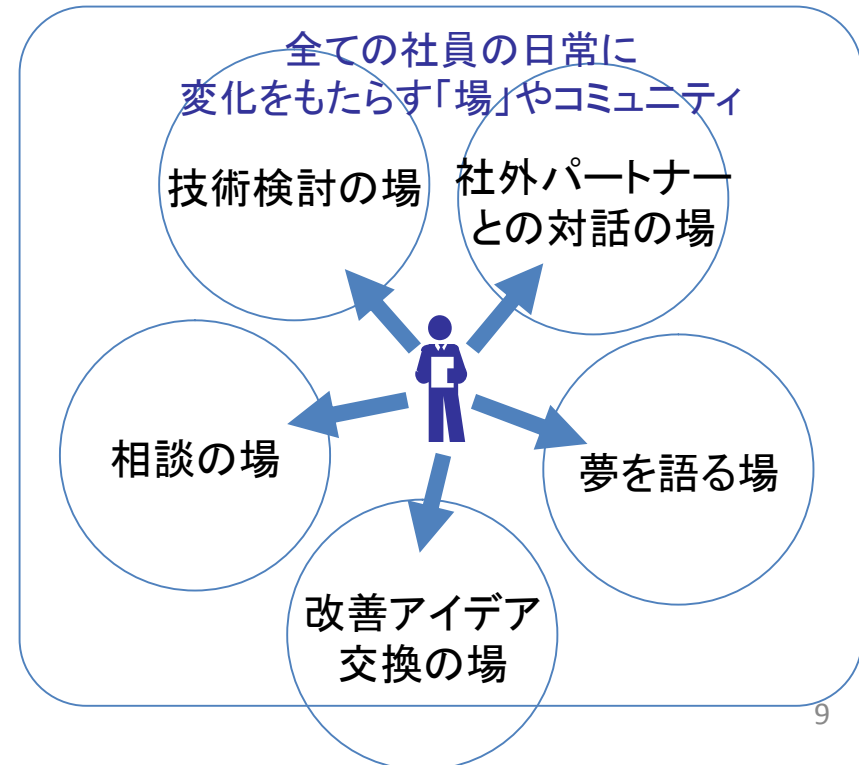
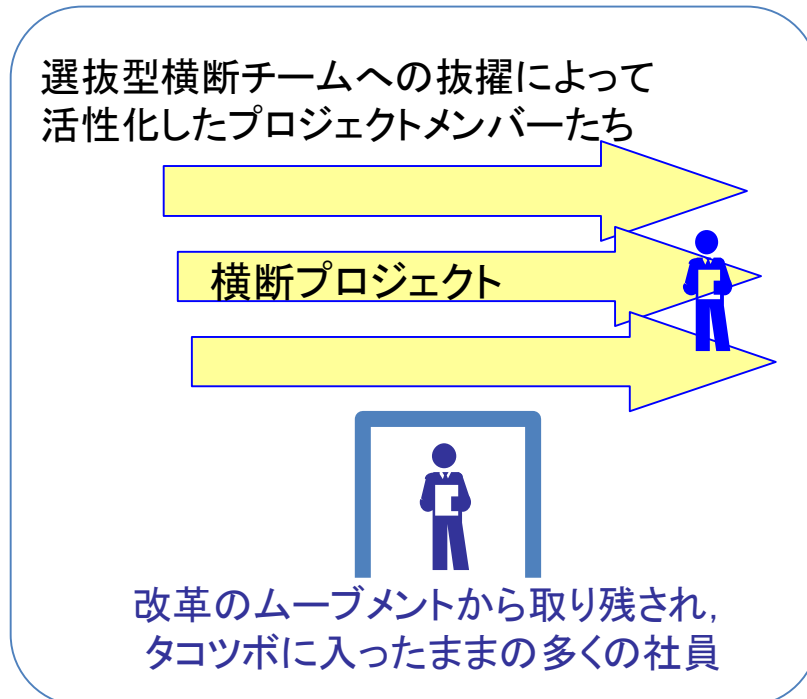
グローバルマーケティング部門の 組織横断コミュニティ

- 地域部門を越えたベストプラクティス共有で、現地販売会社にマーケティング指導したい



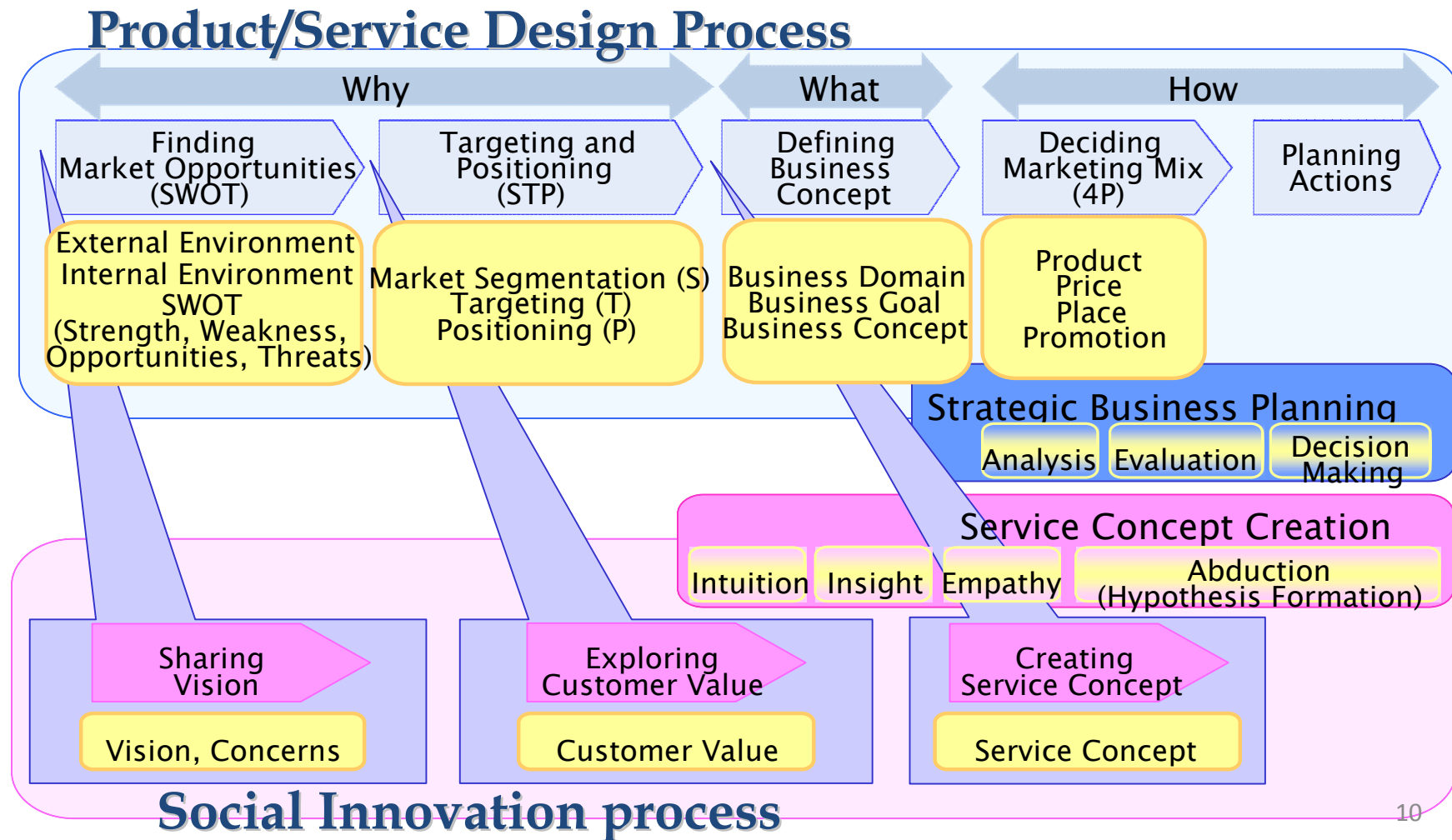
企業のソーシャルキャピタル(1): 部門横断の助け合いコミュニティ

- プロジェクトはメンバーのみが活性化され、コミュニティは新人を含むすべての社員に学習機会が提供される



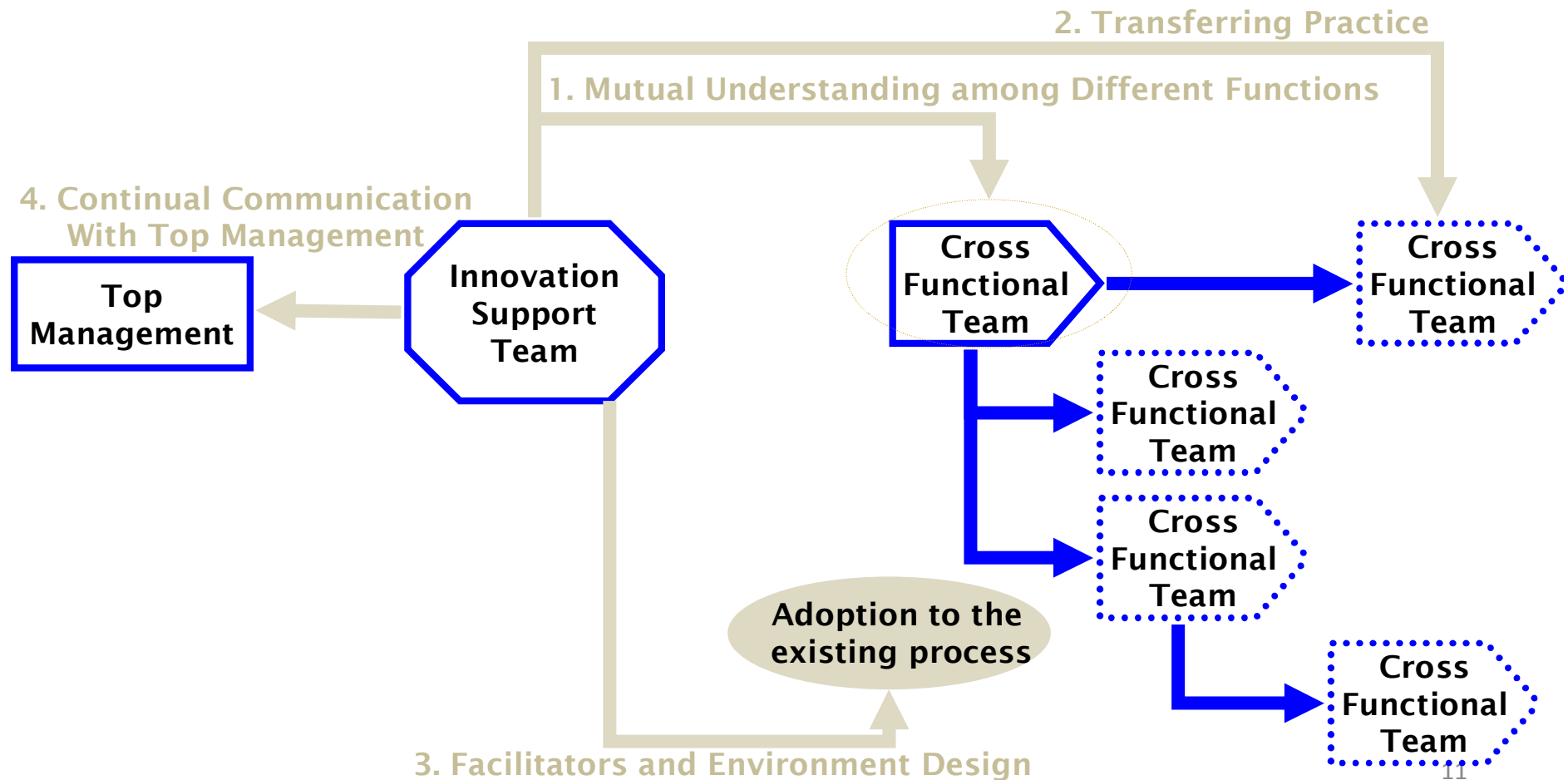
システム技術研究所の イノベーションネットワーク

(Source: Koizumi, Hirai, Nomura, et al., "Development of Methodology for Service Concept Creation," PICMET 2007.)



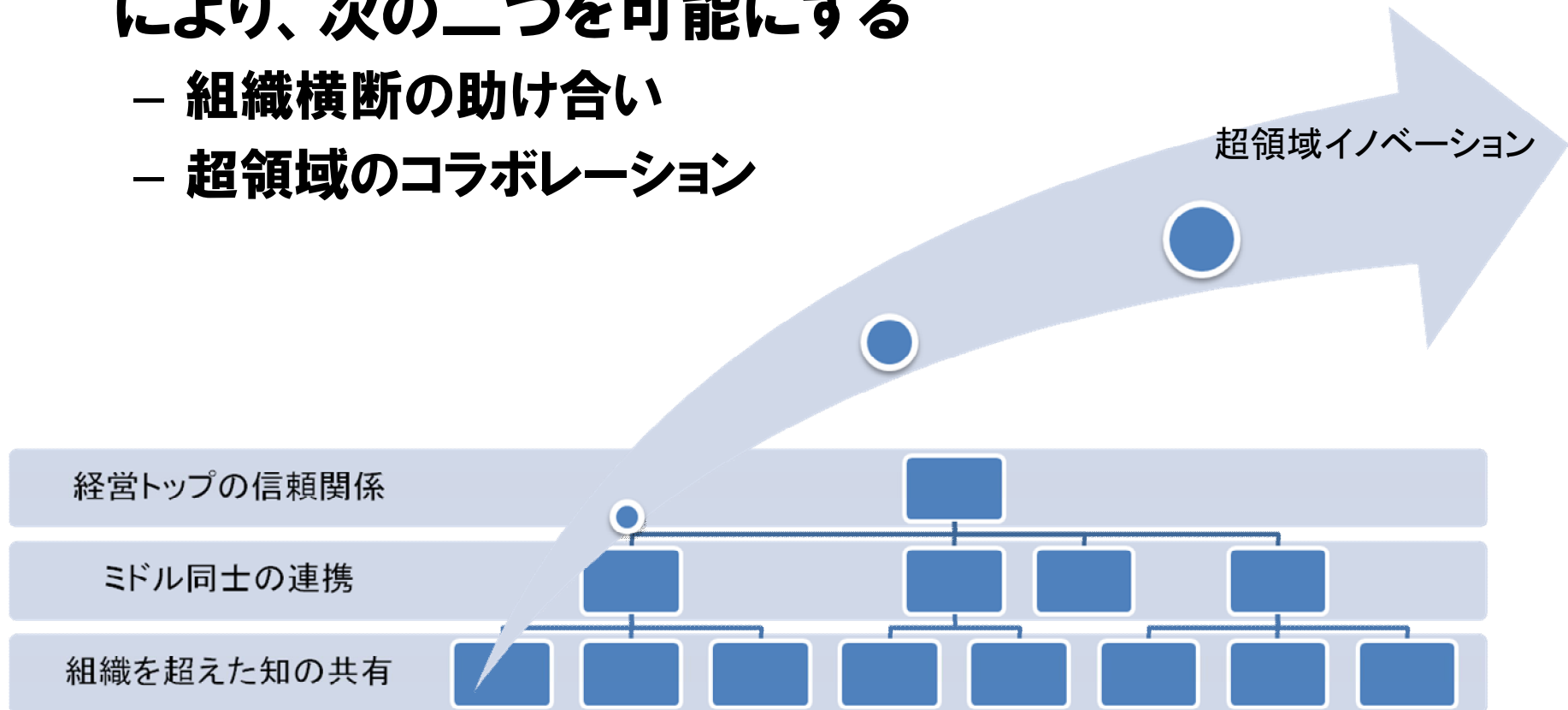
企業のソーシャルキャピタル (2): 超領域のイノベーションネットワーク

- 継続的にイノベーションを起こしていける組織



企業のソーシャルキャピタル

- 個人的な人脈ではなく、組織のソーシャルキャピタルにより、次の二つを可能にする
 - 組織横断の助け合い
 - 超領域のコラボレーション



企業のソーシャルキャピタル政策提言 「コミュニティプラットフォーム」構築

- (1) **誰もが参加できるコミュニティプラットフォームを作る**
 - 個人のソーシャルキャピタルを育成すれば、その総和が組織力につながるという考え方から、組織の誰もが成果を挙げるための調整コストを下げられる状態をめざす。
- (2) **コミュニティで生まれた価値を経営成果につなげる
「目利き機能=社内PSF」を持つ**
 - **コミュニティ推進部門**
 - **イノベーションチーム**
- (3) **経営合理性を示すための効果測定と、持続的改善、適切な投資を行う**
 - **組織戦略に合った、ソーシャルキャピタル定量化が必要**