

## 論 説

## 組織と社会関係資本

—— 人のつながりが組織に及ぼす影響とその調査研究の意義について ——

松 本 有 二

## 目 次

- I. はじめに
- II. 公共組織を対象としたスモール・サーベイから
- III. 社会関係資本の調査研究の意義
- IV. 「課題発見型」としての経営と会計の研究の意義
- V. おわりに

## I. はじめに

本稿では、社会関係資本が組織に及ぼす影響とその調査研究の意義について、筆者が行ったスモール・サーベイも踏まえながら考えていきたい。

社会関係資本は、特に社会学や教育学では広く知られている。特に、1980年代以降、少なくとも社会学分野では、重要な概念の一つになっている。当該分野の著名な研究者である Lin が述べているように、社会関係資本は、社会統合、社会連携などの社会学上の概念の本質的な部分をとらえている (Lin (2001) p.vii.) からであろう。

経営分野では、社会ネットワーク研究として、アメリカで1990年代頃から注目され始め、2000年代に入ると専門の経営科学雑誌に数多くの論文が見られるようになった (金光 (2011) p.81) とされている。

日本においては、経営分野における社会関係資本研究は少なかった (同上 p.98) が、2000年代に入ってから研究は蓄積されつつある。稲葉 (2007) は、企業再生などいくつかの事例研究を、石塚 (2010) や中本 (2010) は社会関係資本と企業業績や R&D との関連性について研究を行っている。さらに、一つの組織内だけではなく組織間関係の研究も含めればさらに多くの論文を見出すことができる。

このように経営分野においても研究は蓄積されつつあるが、それでは「そもそも」社会関係資本とは何かという点になると、「互酬性、信頼性、規範、ネットワーク」が社会関係資本を特徴づけるものとして共通してはいるが、西村・金 (2010) が指摘するように未だ曖昧さを内包する概念のままであり、多くの論者がいろいろな角度から見解を述べている状況にある。これは、社会科学の多くの分野で社会関係資本の研究がなされるようになってきたのだが、それぞれの分野の研究にとって必要となる定義が、分野毎に異なるからであろう。

この定義の曖昧さ——定義自体が課題——という点については後述するが、社会関係資本は上述した『互酬性、信頼性、規範、ネットワーク』という特徴づけるものが共通で、それは人と人との意見交換や助け合いなどの人のつながりが関係する『何か』であり、不明な部分はあるが確かに存在する。」という前提で、しばらくは、この「何か」と組織との問題に焦点を当てる。

実は、この「何か」と組織の問題は、既に前世紀には提示されていた問題であった。経営に関わるものとしては、Williamson (1975) の取引費用経済学を用いた理論に対して、批判的な論陣を張った Granovetter (1985) の「埋め込まれた (embedded) 関係」が著名な論文であろう。Granovetter は、市場や組織での取引では、人のつながりやそこから生じる「信頼」や「評判」が重要であると論じたのであった。

信頼や評判に基づく取引は、おそらく日常生活の感覚からいうと、また、実務家にとってはそれほど違和感の無い主張ではないかと思われる。しばしば取り上げられる有名な研究事例として、ニューヨークのダイヤモンド仲買商間の取引がある。彼らは、ダイヤモンドという極めて高価な商品を扱っているが、取引において細かな契約を結ばずに、いわゆる口約束による信用取引を中心としている。また、これは日常生活の取引では無いが、Zak による覚せい剤の非合法取引に関わる者に対する実験 (対象者は当時囚人であった。) では、実験対象者は信頼を重視した公平な取引を心がけていた。なぜならば、それは「この商売をやっていると、ごまかしたら命がないから」であった (Zak (2012) p.245)。これらに共通することは、信頼や評判を傷つける取引をすれば、その後生涯その世界では生きていけない (または命がない) ということが、「不文律となって取引参加者全員の心に刻まれている」からである。

組織の管理手法としては、予算管理、人員管理、経営計画などのいわば公式の管理手法がある。これらは組織の業績を維持向上させる上で大きな役割を果たしていることは間違いない。それでは、内容は曖昧なままではあるが、社会関係資本または人のつながりが関係する「何か」は組織の業績にどの程度の影響を及ぼしているのだろうか。上記の先行研究からは業種にもよるのであろうが、「少なくとも何かしら」影響を及ぼしているように思える。

本稿では、はじめに、この点について筆者が行った公共組織を対象としたスモール・サーベイを踏まえながら検討したい。

## II. 公共組織を対象としたスモール・サーベイから

本章では、筆者が行った 2 つのスモール・サーベイの調査結果等の概要を紹介する。

### (1) A 県庁の事例<sup>1)</sup>

この組織は、1998年から2010年までの間に階層型組織からフラット化組織に、また、フラット化組織から階層型組織というように組織再編を2度経験している。

当該組織は、職員数約6000人（2度めの再編を実施した2010年4月現在。一般行政職員のみ。）規模の行政組織である。一般に行政組織は「横並び体質」があるとされ、あまり他の行政組織と異なることを行うのを避けることが多いとされるが、このA県庁は「全国初」ということに特に抵抗のない（組織全体ではないが）体質を有している。組織再編に関わった職員の発言の中に、「全国初の取組が本県では多い。その中には実験的な取組もいくつかあるし試行錯誤的な部分もある。しかし、そのような取組がある程度可能な組織」というものもあった。

1998年に実施された組織のフラット化では、具体的には、業務の単位組織である課（課長以下5階層からなる約20名を標準とする単位組織）に代わって、室（室長以下3階層からなる約10名を標準とする単位組織）を設置し、2010年に実施された階層型組織への再編は概ねその逆ということになる。

組織のフラット化は、それまで①階層が多く意思決定に時間がかかっていることや、②課長への就任年齢が高くなってしまふことで若手職員が管理職としての訓練ができないこと、などの課題の解消を目指したものであった。組織のフラット化によりこれらの課題は概ね解消された。

一方で、フラット化組織になったことでいくつか課題となった事項も観察されるようになっていた。1つめは、職員への個別的な業務割当が多くなりチームとしての活動が減少したことで、個人間のコミュニケーションの課題が見られるようになったことである。2つめは、業務の単位組織である室と室とのコミュニケーションが向上しなかったことである。適切な表現ではないが、室の「ウチ」と「ソト」の区別がよりはっきりするようになった可能性があった。

実は、この2つめの課題は、行政組織の業務の特徴から、組織再編前からある程度予想されていたものであった。

公共分野では、施策と事業という考え方が重要である。事業は財務などの資源を投入して結果を出すものであり、事業の上位概念である施策は事業を「有機的に」組み合わせることで成果を出すものである。

このことを理解する上では「箱もの行政」という行政組織に対する指摘がわかりやすい。公共施設や道路などの建設事業が実行され、それらが完成することだけで地域が活性化することは期待できない。完成した公共施設や道路は資源投入の結果であり、重要なのはその施設や道路を活用して地域をどのように活性化させるかということである。そこまで考えなければ地域

---

1) 松本（2015）を参照。

の活性化は望めないのだが、実態として、建設事業の結果が出てそこで終わってしまっていて、地域の活性化という成果があまり考えられていない現状の多さが「箱もの行政」という指摘につながっている。

しかし、公共分野の成果は、営利企業で用いられている「利益」という優れたものさし——1つの数値である程度の価値判断まで可能にする——が使えないので、その成果をどのように測定し評価するかは難しい問題である。また、地域は様々な主体（企業、団体、個人など）から構成されているので、行政組織単独の施策で成果が出るとは限らないという面もある。さらに、それらの様々な主体には多様な価値観があり、それらの関係も簡単なものではない。一つの施策で成果が発現することで、間接的に他の施策で成果が減ってしまう可能性すらある。

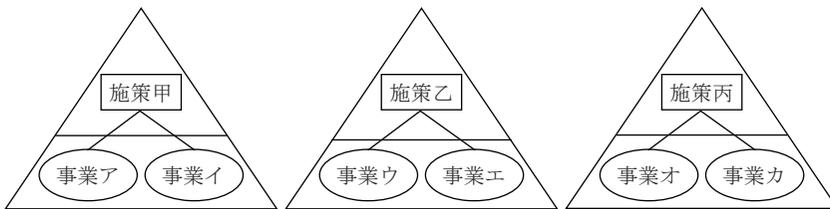


図 1a：施策と事業との関係イメージ図（レイヤー構造の場合）

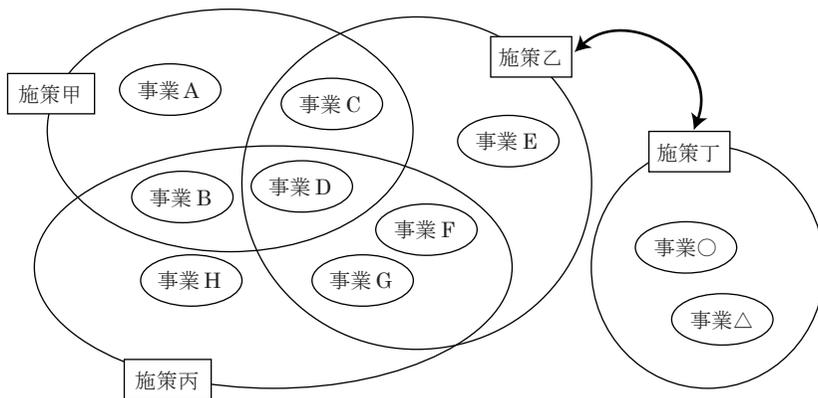


図 1b：施策と事業との関係イメージ図

施策と事業は図 1a のような明確な階層構造を持つ関係になっていることは実際には少ない。むしろ図 1b のようにネットワーク的な関係になっていて複雑な関係にあることも少なくない。例えば、事業を実施するのは一つの担当課であるが、事業 C は結果を出すことにより施策甲および乙の成果に、事業 D は結果を出すことにより施策甲、乙および丙の成果に貢献している。一方、事業 A、E、H は単独の施策の成果に貢献している。また、施策乙と丁間の矢印線のように施策同士で関係性がある場合も考えられる。

このような特徴を持つ公共分野における施策と事業との関係は、単純な 2 つの階層、いわゆる図 1a のようなレイヤー構造となっているものは実態として少なく、図 1b のようなイメージのものが多く公共分野の施策や事業の特徴である。ある部局で実施する事業がいくつ

かの施策に関係するという事も少なくない。また、施策と施策との間に関係性がある場合もある。このようなことから、業務の単位組織間のヨコのつながりをどのように保ち強化するかは組織のフラット化前から予想されていたのであった。このため、このような室と室との「はざま」を克服するためのスタッフを設置したり、職員への啓発活動を行ったりしていた（図2）のだが、これらの取組は期待していたようには機能していなかったということになる。

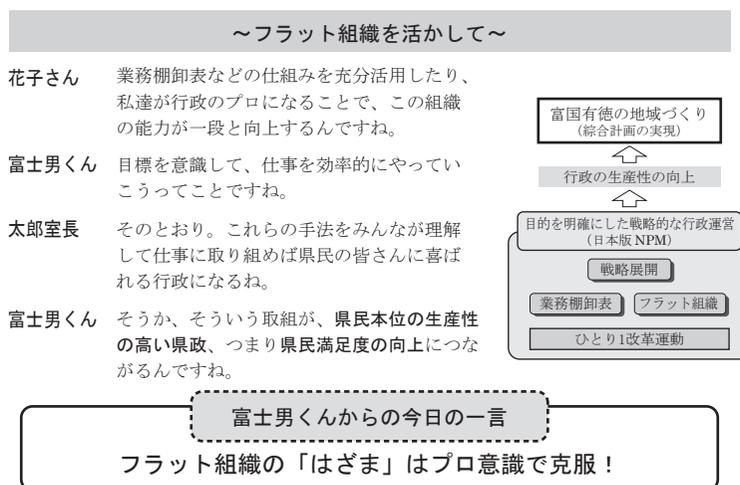


図2：室間の課題への対応を職員に促す広報資料

（出所：A県庁資料から転写）

1998年から2010年にかけての組織再編の中で、行政組織が成果を出すためには、庁内組織の連携を図って施策と事業を展開することが必要であることを再確認したと言えるかもしれない。このことは、この組織の業績測定に用いる表をそれまで「業務棚卸表」（図2（既出）中に記載がある。）と呼んでいたものを、2012年から「施策展開表」に名称変更したことにも表れている。

上記の経緯を経た新しい階層型組織では、ネットワークやチームが意識されたものとなっているが、特に班を中心としたチーム活動を重視するようになっている（図3）。

また、同庁では、「ひとり1改革運動」という名称で業務改善の提案制度を設けているが、この制度においても「ひとり」ではなく「チーム」提案が行われている。

以上のような経過を経ているA県庁において組織の管理手法などがどの程度の影響を及ぼしているかをアンケートにより調査を行った<sup>2)</sup>。

調査は、組織再編の前後を経験している課長職（相当職を含む）にある職員に対して行った

2) 調査手法については注を参照。

（有効回答数 148（有効回答率 95.5%））。質問項目は施策および事業の管理、組織のタテとヨコ（つまり異なる職位に有る者と同じ職位にある者）の関係、予算管理等の公式の管理手法、職員間（つまり人と人之間）のつながり（意見交換や助け合いなどの状況）について質問した。

### 1 班制の目的

職員が一体となって働く「チーム=班」とつくり、併せて、職場における職員の役割を見える化することによって、「職員一人ひとりが生き生きと働くことができる職場づくり」を目指す。

#### <三つの職場づくり>

- ①職員同士が協力し合える職場づくり
- ②職員を支え・育てる職場づくり
- ③職員の役割が見える職場づくり

#### 班制のメリット

- 班のメンバー間で活発なコミュニケーションを図ることができる。
- 班員同士でお互いに協力し合い、足りない部分を補うことができる。
- 相談しやすい雰囲気生まれ、一人で問題を抱え込まないようにする。

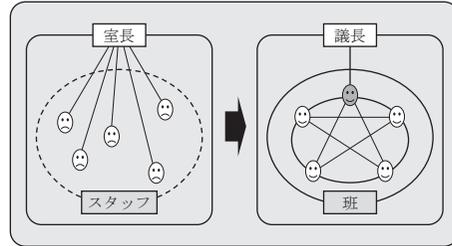


図3：班設置の目的についての庁内説明図

（出所：A県庁資料から転写）

得られた回答を基に分析を行ったが、因子として人のつながりに関わる因子と公式の管理手法に関わる因子の2つが見出された。前者を「SC因子」、後者を「MC因子」とし、これらの因子得点を計算した上でこれらを独立変数とし、さきほどの組織のタテ関係等を被説明変数とした重回帰分析を行った<sup>3)</sup>。

表1aと表1bは、組織のタテとヨコの関係と因子との間で1%水準で有意となった標準化係数の一覧である。

表1a：組織のタテ関係とヨコ関係の標準化係数

	タテ関係	ヨコ関係
SC因子	0.446	0.287
MC因子	0.367	0.436
自由度調整済決定係数	0.546	0.441

注：組織のタテ関係とヨコ関係を被説明変数とした重回帰分析による。

表1a：施策管理と事業管理の標準化係数

	施策管理	事業管理
SC因子	0.605	0.572
MC因子	0.227	0.261
自由度調整済決定係数	0.619	0.592

注：施策管理と事業管理を被説明変数とした重回帰分析による。

3) 分析にあたっては、SPSS 17.0を利用した（後述の(2)も同じ。）。

SC 因子、MC 因子ともに正の影響を及ぼしていた。組織のヨコ関係では MC 因子の方が標準化係数は大きくなっているが、これ以外は SC 因子の標準化係数の方が大きい結果となった。組織のヨコ関係では、同じ職位であり対等の関係となるのでデータを示したり理詰めの話合いを行ったりすることが多くなることから、MC 因子の影響の方が大きい可能性が考えられた。一方、それ以外は、組織のタテ関係すなわち異なる職位の職員とでは、もちろんデータや理詰めの話合いも重要ではあるが、人のつながりに関わるものの影響の方が、MC 因子と比べても少なくとも小さくはない影響を及ぼしている可能性が示唆された。

同様に、施策管理や事業管理においても SC 因子の方が標準化係数は大きくなっていた。行政組織の施策や事業は、職員個人一人の力だけでは運営できるものではなく、やはり異なる職位の職員との関係が、少なくとも MC 因子と比べて小さくない影響を及ぼしている可能性があると考えられた。

## (2) B 公立病院の事例

公立に限らず病院組織は、医療、看護、検査など専門技術別の部局制を原則としている。一方、仕事の現場は、個別の患者に対応して専門職がそれぞれの専門性を必要に応じて発揮する体制となっている。このように、病院組織は、専門性を軸とするタテの組織と患者を軸とするヨコのつながりからなるマトリクス型の体制となっていることが多い。

従来は、医師を中心とした体制であるという認識が強く、専門職のチームによる取組という考え方はそれほど一般的ではなかったとされている。しかし、特に、2010年の厚生労働省による「チーム医療の推進に関する検討会」の開催などもあり、患者中心の医療を実現するために職員がそれぞれの専門性を活かして互いに連携して、すなわち職員間のつながりを意識して活動するという認識はかなり浸透してきている。

なお、このような病院内のチームを構成する職員の特徴として、各職員が高い専門技術を有する専門職であることが挙げられる。本稿での調査の中でも職員個人のやりがいに関して尋ねているが、やはり、自らの専門性の向上が個人のやりがいに強く影響を及ぼしていることが強く示唆されていた<sup>4)</sup>。病院の職員は病院の中の職員としての顔、学会等の病院外の専門職の集まりの中での顔（これが複数あることもまれではない。）など、いくつかの顔を持つという特徴がある。この点は、他の多くの日本の組織（営利組織を含めて）と比べて例外的である（ただし、このような病院の特徴は、専門職からなる他の非営利組織（大学、美術館等）においては、しばしば見られる特徴ではある（Anthony & Young（2003））。

---

4) 職員のやりがいを被説明変数とし、専門性の向上・地域医療への貢献・病院経営への貢献・他の職員の満足度向上への貢献を独立変数とした重回帰分析では、1%水準で有意となったのは専門性の向上（標準化係数：0.692。自由度調整済み決定係数：0.634）のみであった。松本（2016）を参照。

調査対象病院は、約 500 床、職員数約 1,000 人の規模を持つ公立の地域中核病院である。この調査対象病院も、他の公立病院と同様に、研修医制度の変更などの影響による医師の引き上げなど経営面でも厳しい状態が続いていたことから、中期経営計画（2009～2013 年度。以下、「第一次計画」と呼ぶ。）を、引き続き第 2 次中期計画（2014～2018 年度。以下、「第二次計画」と呼ぶ。）を策定し、その計画の実現を目指すこととなった。特に、第二次計画ではバランススコアカード（BSC）を導入し、職員が病院の戦略理解を促進させるための取組も行ってきている。

この病院では、BSC の導入効果の検証もあわせて調査を行った。調査では、経営計画と現場の両方を見る立場にある係長等のミドルレベルの職員を対象にアンケート調査を実施した（有効回答数 58（有効回答率 76.3%））。

具体的には、①病院の財務と病院の質を評価するための各種の数値目標（以下、「病院の業績」と呼ぶ。）、②職員個人の活動、③職員間のつながりによる活動（以下、「職員間の活動」と呼ぶ。）、④職員が所属する部局の病院への貢献（以下、「所属組織貢献」と呼ぶ。）等に対する意識の変化について、それぞれの関係について調査したところ、

- ①職員個人の活動の意識変化は、所属組織貢献を通して病院の業績に対する意識の変化に影響を及ぼす
- ②職員間の活動の意識変化は直接的に、かつ、所属組織貢献を通して病院の業績に対する意識の変化に影響を及ぼす
- ③病院の業績に対する意識の変化を被説明変数とした重回帰分析での標準化係数を比較すると、職員間の活動に対する意識変化の標準化係数が所属組織貢献の意識変化を通してのものとは比べて小さくない

可能性が示唆された（図 4）。③は、前項の A 県庁とほぼ同様の結果であった。

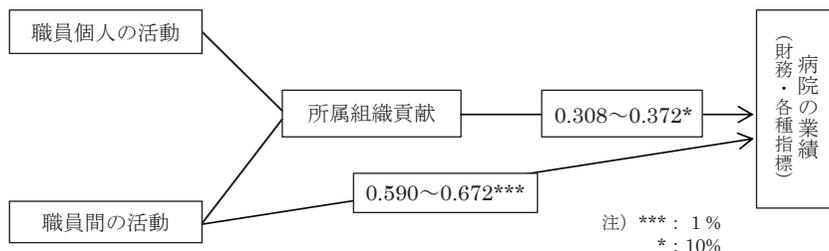


図 4：職員の意識変化の関係図

（出所：松本（2016）より一部修正の上転写）

今回の 2 つの調査はいずれも公共組織を対象としているので、公共組織の特徴と言えるか

もしれない。特に、2つめの事例では有効回答数が少なく蓋然性などいくつかの問題があることは確かである。しかしながら、これらのスモール・サーベイの結果からは、組織の公式の管理や活動と比べて、人のつながりが関係する「何か」が組織に及ぼす影響について調査する価値が無い、と即座に否定することは困難ではないかと思われる。

### Ⅲ. 社会関係資本の調査研究の意義

本章以降は、人のつながりが関係するもので組織に影響を及ぼす「何か」があることに関心がある、または、それも管理の対象にすべきと考えられる方を対象としたものであることを、あらかじめお断りしておきたい。

前章のA県庁の事例は、行政組織の組織管理の領域拡大の必要性を示唆していると考えられる。いわゆる行政組織をめぐることは、行政改革や新公共経営などにより組織や制度の変更が従来から行われてきているが、それらの効果は限定的であったと言えるかもしれないからである。場合によっては、(研究機関の独立法人化で指摘されることもあるが)かえって悪化が懸念される可能性もあるかもしれない。

この点に関連したものとして、社会人類学の中根の以下の記述が参考になるだろう。

もちろん、近代国家においては、どの社会でも共通な制度・組織をもっている。たとえば、学校・行政機関・官僚制・企業体組織といったような。しかし、これらは、はっきりと制度化され、誰でも明確にとらえられるものである——これをフォーマル・ストラクチャ (formal structure) と呼ぶ——。

これに対して、一方、顕在的には現れていないが、実際の人間関係を規制するのに重要な役割をもつ、見えない潜在的な組織——これをインフォーマル・ストラクチャ (informal structure) と呼ぶ——があって、これこそ、その社会の機能の原動力となり、その社会の特色を出してくるものと考えられる。(中根 (1967), 2013年版 p.185)

組織管理のための社会関係資本の定義は今後究明すべき課題であるとしても、本稿のスモール・サーベイから、少なくとも中根が示唆する「実際の人間関係を規制するのに重要な役割をもつ、見えない潜在的な組織」は組織管理に影響を及ぼすものであり、少なくとも行政組織の管理手法の開発はこの点も踏まえることを考慮すべきかもしれない。

ところで、初めに述べた社会関係資本の定義が曖昧であるという点は、やはり組織管理を目的とするならば深刻な問題である。研究者によっては、定義があいまいであること自体が社会関係資本の課題の一つともしている。この点は石田 (2008) に詳しいが、はじめに述べたよ

うに、様々な研究分野毎に適した定義をして、あまりにも多くの現象を説明しようとしすぎているためかもしれない。

「深刻」という点について付言すれば、Lin が述べるように社会関係資本がさまざまな課題の本質的部分をとらえているものであるならば、それは既にそれぞれの課題（社会統合や社会連携など）で本質的な内容が研究されている、すなわち、石田（同上）が指摘するように社会関係資本の概念自体に新規性は無いと見なすことも可能であろう。

このため、組織管理の分野から新たな定義を提案することは、上記の深刻な課題に対する提案または視点の提供ともなり得るので、他の研究分野への貢献という点で価値があると思われる。

それでは、新たな定義を提案する、または管理の対象とするとなれば、次の課題はその管理のための分析と組織の管理システムへの組み込みとなるであろう。

この点に関連して、Covey (2012) はその著書「Smart Trust (邦訳：信頼マネジメント)」の中で、信頼はその分析と最適に組み合わせることが不可欠であると主張している。彼は、信頼があることで説明コストなどの取引費用が低減され、また、意思決定スピードが速まることが期待できるが、その信頼についてリスクも含めて評価検討できる分析力がなければ、その信頼は意味をなさないとしている。結果的に、騙されるだけに終わってしまう場合もあるであろう。Covey のこの主張は、社会関係資本の特徴の一つである信頼もやはり smart である必要があり、管理すべき価値があることを指摘している。

分析以外にも、これは冒頭のダイヤモンド仲買商の事例を見ても分かるように、信頼を傷付けた時の対応策（この事例では、信頼を裏切ればその後の取引に参加できなくなるというもの）をどのように組み込むかという、システム全体の設計も含めて考察する必要がある。

今後これらの点を考察するにあたっては、会計学が大きな意味を持つのではないと思われる。金光 (2011) によれば、海外の研究者には社会関係資本は個人、集団に利用可能な goodwill であるとするものがあるという (Adler & Kwon (2002))。この、Adler らの見解は単純に日本語の「善意」に意味が近いとされているが、会計的にみれば「のれん」と考えることも文脈的には大きな矛盾は生じない。このように解すれば、他の無形資産と同様に管理対象のテーマとなり得る（この場合、「資本」か「資産」かというような根本的な点についての新たな提案もできるであろう。）。

既に、会計分野においてレピュテーション・マネジメントの測定と管理が研究課題となっていることは、重要なヒントになるであろう。なぜならば、定義は曖昧であっても社会関係資本の共通点として信頼性があるが、この信頼性はレピュテーションの源泉でもあるからである。

#### IV. 「課題発見型」としての経営と会計の研究の意義

本稿で紹介した調査対象はいずれも地方において地域づくりに関わる公共組織であった。「地方消滅」といういささかショッキングなタイトルを持つ報告や本があるが、これらは決して世間の耳目を引くためのコピーではないと感じる職員は、これらの公共組織の中には少なくない。

加藤（2014）は、産業分野の研究などにおいて「課題解決型」と「課題発見型」という興味ある類型を提示している。製造業（おそらく経営や会計の専門家の多くが研究対象としているであろう。）は前者の類型と考えられる。既に何が課題かが認識されていて、その解決策を探るという類型である。一方、後者は、そもそも何が課題なのかを探索するという類型である。例えば、家族や地域をめぐる問題では、従来は当然のものとされていた（または、少なくともそう思っていた考えもしなかった）ものが、現在、存続の危機にさらされていたり変革を迫られたりしているものが少なくない。これらの課題は、例えば、『『そもそも』家族とは何か』という根元的な点から考え直さなければならない。地域づくりを担う市町村や医療福祉関係者はまさにそのような現場で仕事を行っている。そのような現場で働く職員の中には、現在の日本における「哲学」の不足を語る者が少なからず見受けられたが、地域づくりが「課題発見型」の類型に属する仕事だからであろう。

地方では急速に進行している高齢化と厳しい財政状況から、「円（エン）の足りない部分は縁（エン）で補わざるを得ない」状態にある。このような状況にあることから地方における地域づくりにおいては、市町村、企業、NPO、ボランティア団体など多様な主体が連携した取組に着手している。このため、これらの主体がどのように連携して施策や事業の展開をするかの具体的方法や分析手法の確立が求められているのだが、経営や会計の研究で蓄積される知見の活用はこのような点からも期待されているし、社会への貢献可能性は大きなものがあることを強調したい。

#### V. おわりに

前章の「課題発見型」に関連して——これは根拠のない個人的意見であるが——、現在の社会は人類の存亡をかけた課題を抱えているように思える。大きなものとして、環境、エネルギー、地域紛争などが例として挙げられるだろう。また、これらに比べて対象は小さいかもしれないが、生命倫理や家族を巡る問題も人間や社会にとって根元的な問題である。これらの問題が未だ解決されずに残っているということは、20世紀までの知識と経験だけでは解答を見

出すことが困難であるか、場合によっては、20 世紀までの知識と経験がかえって解決を困難にしている可能性すらある。過去の成功は将来の成功を保証するものではないし、過去の失敗は将来の失敗を意味するものでもない、という社会における一般的な経験則をふまえながら、やはり根元的な点から考え直す必要があるのだろう。

21 世紀に入って既に 10 年以上経過しているが、日本の社会では、この点を意識することがあまり無いように思われる。おそらく 2020 年の東京オリンピックは、21 世紀に対して日本がどのような主張をしてくれるのかが期待されていると思われるのだが、競技場などの問題を見る限りでは、20 世紀的な対応からは抜け出せておらず、結局のところ 20 世紀の知識、経験、有名人に頼っているところが本質的な問題なのかもしれない。

人間にとって地球は小さくなってしまい、限られた資源と特定メンバーによる繰り返しゲームを行う状態に人間は置かれてしまっている。しかし考えてみれば、そのような状況は日本が千年程度は経験してきたことである。そうであるならば、『日本化している地球』でのすごし方』について、日本の経験を発信する価値がある。

千年程度の経験では、少なくとも人のつながりは 1 つの因子であると言えるのではないか。このような点からも、経営や会計分野の研究者が社会関係資本に関わる領域を視野に入れていただけるようになっていただければ幸いである。

#### 注 調査についての補足説明

従来、個人の感覚的部分を含む印象を調査する場合は、Likert Scale (LS) による記入方法を用いることが多かったが、筆者が実施したスモール・サーベイでは、VAS (Visual Analog Scale) の考え方を取り入れている。VAS は、評点尺度の一つで、医療分野を中心に適用例が多数見られ、その有用性が報告されている(渡邊・松本(2011))。LS と VAS の記入形式を図示すると図 5 のようになる。VAS では、回答者は自己の経験を直線状の任意の位置にプロットすることになる。端的に言えば、VAS は LS の尺度を増やして細かくしたようなものと考えればよい。これにより、LS に比べて、より柔軟かつ離散的ではない回答を得ることを可能とした次第である。

Qx	△△は、□□であった。	全く 無い	全く その通り
		1.....2..... <b>x</b> .....3	

(注：回答者は、全く無いの「1」から全くその通りの「3」の間で、自分が思う位置に印(x)をつけることになる。なお、どちらでもない場合も想定されたことから、調査票には中間点として「2」を入れた。)

図 5：VAS の考え方を取り入れた回答の例

筆者はこの主観評価についても、別に調査を進めている。現在までのところ、主観評価には

いくつかの種類が存在する可能性があるとの示唆を得ている。これはLSとVASを比較する方法による調査の結果によるのだが、首都圏の高等専門学校の学生を対象とした調査（346名）によれば、1つは「傾向」を調査する主観評価で、「AとBとではどちらが得意か」など比較についての主観とも言えるものである。もう一つは「強度」を調査する主観評価で、「Aはどれくらい得意か」というようなものである。前者はLSとVASとの比較では偏りの傾向は見られなかったが、後者ではLSとVASとでは偏りが生ずる可能性が示唆されている。おそらく、「強度」を調査する主観評価の中でも、「能力」と「好き嫌い」とでは差異がある可能性が考えられるが、これらについてはさらに調査を進める予定である。

これらの調査によって、アンケート調査における、より偏りを小さくする質問項目設定に役立たせたいと考えている。

#### 参考文献

- [1] Adler, P.S. & S.-W. Kwon. (2002) "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, 27(1), pp.17-40.
- [2] Anthony, R.N. & D.W. Young. (2003) *Management Control in Nonprofit Organizations*. McGraw-Hill/Irwin. (浅田孝幸・松本有二監訳 (2010)『医療・NPOの経営管理ガイドブック』中央経済社.)
- [3] Cohen, D. & L. Prusak. (2001) *In Good Company*. Harvard Business School Press. (沢崎冬日訳 (2003)『人と人との「つながり」に投資する企業——ソーシャル・キャピタルが信頼を育む——』ダイヤモンド社.)
- [4] Covey, S.R. et al. (2012) *Smart Trust*. Free Press. (フランクリン・コヴィー・ジャパン訳 (2014)『信頼マネジメントービジネスを加速させる最強エンジン』キングベアー出版.)
- [5] Granovetter, M.S. (1973) "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78(6), pp.1360-1380.
- [6] Granovetter, M.S. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3), pp.481-510.
- [7] Lin, N., et al. ed. (2001) *Social Capital: Theory and Research*. Transaction Publishers.
- [8] Putnam, R.D. et al. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. (河田潤一訳 (2001)『哲学する民主主義——伝統と改革の市民的構造』NTT出版.)
- [9] Putnam, R.D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Shuster. (柴内康文訳 (2006)『孤独なボウリングー米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房.)
- [10] Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳 (1980)『市場と企業組織』日本評論社.)
- [11] Zak, P.J. (2012) *The Moral Molecule*, Penguin Group. (柴田裕之訳 (2013)『経済は「競争」では繁栄しない』ダイヤモンド社.)
- [12] 浅田孝幸編著 (2005)『企業間の戦略管理会計』同文館出版.
- [13] 石田光規 (2008)「解題」『ソーシャル・キャピタル——社会構造と行為の理論——』ナン・リン著, 筒井淳也他訳, ミネルヴァ書房, pp.317-329.
- [14] 石塚浩 (2010)「社会関係資本と企業業績——組織横断型の協力関係と橋渡し促進の関係——」『日本経営学会誌』26, pp.65-76.

- [15] 稲葉陽二 (2007) 『ソーシャル・キャピタル——「信頼の絆」で解く現代社会・社会の諸課題』生産性出版.
- [16] 加藤百合子 (2014) 「農業イノベーションから見える日本の未来に、今必要なこと」『日本マネジメント学会第 70 回全国研究大会統一論題報告』日本マネジメント学会.
- [17] 金光淳 (2011) 「第 4 章経営・ネットワーク理論」『ソーシャル・キャピタルのフロンティア——その到達点と可能性——』稲葉陽二他編. ミネルヴァ書房.
- [18] 厚生労働省 (2010) 『チーム医療の推進について (チーム医療の推進に関する検討会報告書)』厚生労働省.
- [19] 櫻井通晴 (2011) 『コーポレート・レピュテーションの測定と管理——「企業の評判管理」の理論とケース・スタディ——』同文館出版.
- [20] 自治省 (2007) 『公立病院改革ガイドライン』自治省.
- [21] 総務省 (2015) 『新公立病院改革ガイドライン』総務省.
- [22] 中根千枝 (1967) 『タテ社会の人間関係』講談社.
- [23] 中根千枝 (2009) 『タテ社会の力学』講談社.
- [24] 中野勉 (2011) 『ソーシャル・キャピタルと組織のダイナミクス——共感のマネジメント——』有斐閣.
- [25] 中本龍市 (2010) 「社会ネットワークが基礎研究に与える影響——内資系大手医薬品企業の事例——」『日本経営学会誌』26, pp.104-113.
- [26] 西村孝史・金マリナ (2010) 「企業内ソーシャル・キャピタルの形成要因——『社交意識と互酬・贈与の実態に関する調査』の再分析——」『徳島大学社会科学研究』23, pp.51-71.
- [27] 松本有二 (2007) 「フラット化と業績測定が組織のプロジェクトマネジメント能力に与える効果について」『国際プログラムプロジェクトマネジメント学会誌』2 (1), pp.119-128.
- [28] 松本有二 (2015) 「組織内の社会関係資本が組織管理に及ぼす影響について」『静岡産業大学情報学部研究紀要』17, pp.239-251.
- [29] 松本有二 (2016) 「組織内の社会関係資本が組織管理に及ぼす影響について (第 2 報) ——金光モデルを利用した探索的なパス図の作成——」『静岡産業大学情報学部研究紀要』18, 印刷中.
- [30] 宮川公男・大守隆編 (2004) 『ソーシャル・キャピタル』東洋経済新報社.
- [31] 渡邊志・松本有二 (2011) 「情報スキルの定量的解析における Visual Analog Scale の活用」『バイオメディカル・ファジィ・システム学会誌』13 (1), pp.57-62.
- [32] 渡邊志他 (2015) 「Visual Analog Scale および Likert Scale による主観評価分布の傾向について」『バイオメディカル・ファジィ・システム学会誌』17 (1), pp.31-38.