

# ソーシャル・キャピタル からみる日本の違和感— 企業に求められる姿勢

2023年9月23日—27日オンデマンド配信

第127回労働政策フォーラム

「企業で働く人の社会貢献活動と生涯キャリア」

稲葉陽二

# 自己紹介

1949年東京生まれ 京大経済学部卒、スタンフォード大学ビジネススクール公企業経営コース修了（MBA）、筑波大学で政治学の辻中豊先生の指導で博士（学術）。5年毎に廃止論がでる政府系金融機関に30年間勤務。サンフランシスコ、パリ、ワシントンD.C.と世界3大観光地に8年間在住したが、最も印象に残ったのは開発コンサルとして活動した冬のモンゴル、内戦中のスリランカ、平均年齢が38歳まで低下したザンビア。

53歳で退職後、日本大学法学部政治経済学科教授（日本経済論・経済学原論）、17年間勤務し2020年コロナ禍のなかで退職。

現在日大大学院法学研究科非常勤講師のほか金融機関勤務時代から始めた社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）研究の知識を生かして、この研究領域の「地域猫」的扱いでボランティア活動。

近著に佐藤嘉倫・稲葉陽二・藤原佳典（編著）（2022年）『AIはどのように社会を変えるのか ソーシャル・キャピタルと格差の視点から』東京大学出版会。

# 目次

1. 基本的な問題意識 日本<sup>の</sup>違和感
2. 分析のための道具と理論の説明
3. 会社におけるソーシャル・キャピタル<sup>の</sup>特性とその変化、その影響<sup>について</sup>の仮説
4. 企業不祥事への応用
5. 見えてきたこと
6. なぜパラレルキャリア<sup>なのか</sup>
7. 結語 年寄りの多少の妄想も含めて

# 基本的な問題意識 日本の違和感 非企業セクターの例

## ケース1 千葉大学 大島郁葉教授

- ・自殺の原因が自閉症というのはおかしい。
- ・自閉症の人が、（社会に受容してもらうために自分が自閉症であることを隠す）社会的カモフラージュをして一般世間に溶け込むことを強いられることが原因。

（資料）2023年4月23日オールマイノリティプロジェクト（<https://all-minorities.com/news/187/>）公開シンポジウム「マイノリティに対して、社会の認知や行動は変容するのか？」における大島郁葉氏講演についての稲葉メモ

# 基本的な問題意識 日本での違和感

## 今日は企業セクターを例に

ケース2 N生命、元営業部長が約80件の**不正契約捏造**など

同社プレスリリースによれば、2021年4月から23年3月の2年間、横浜北支社元営業部長が法令違反を伴う不正契約を約80件、運転免許証など本人確認書類を偽造して保険契約を捏造。顧客への金銭的な被害は生じていないとしている。同社は文書で謝罪し、「営業職員に指導すべき立場の管理職が問題を起こしたことを重く受け止める。管理職層への**コンプライアンス（法令順守）教育の強化・徹底**を行うとした。

日経電子版2023年6月22日16時34分配信によれば

「実態のない保険契約は「作成契約」と呼ばれ、保険業法で禁止されている。第三者から名前や住所だけ借りて保険契約を成立させる名義借り契約も複数行っていた。元営業部長は営業職員の業績を上げるために**約600万円の保険料を自ら負担**していたという。」

（資料）日経電子版 2023年6月22日 16:34配信、日本生命保険相互会社2023年6月22日プレスリリース

# 今日使う概念（議論のための道具）

## 1. ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）

① 定義

② 関係基盤

③ 結束型ソーシャル・キャピタル

④ 橋渡し型ソーシャル・キャピタル

## 2. 外部性

## 3. 関係流動性

## 4. マイクロアグレッション

# ソーシャル・キャピタル (Social Capital) の定義

- ・ Social Capital (邦訳は社会関係資本) : 人や組織間のネットワークとそれが醸成する信頼や規範。私は「心の外部性をともなう、ネットワーク、信頼、規範」としています。
- ・ 「外部性」は行為の当事者ではなく第3者への影響で、望ましいものだけではなく、望ましくない影響もあります。「心の」とあるのは当事者が認知して初めて成立するからです。
- ・ もともと、社会を個人レベルと社会レベルの双方から分析することを促す概念で、全体からみれば最善策があるのに個人レベルでは目先の利己的な利益にはしり次善以下の策に落ち着いてしまう集合行為のジレンマを解決することを目的としていたので、信頼、規範が含まれています。

# 誰が提唱したか

- ・ ソーシャル・キャピタルは様々な分野の碩学によって提唱されてきました。
- ・ 1980年代には文化人類学者・社会学者・哲学者である仏の**ピエール・ブルデュー**が提唱しましたが、それ以前にも1910代に教育分野で**ジョン・デューイ**、**リタ・ハニファン**、1960年代に都市問題評論の**ジーン・ジェイコブス**、70年代に経済学者**グレン・ローリー**がこの用語を用いています。
- ・ 私は、社会関係資本の概念を理論として確立し、政治学、経済学、経営学、社会疫学などの多岐に亘る領域の識者へ影響を与えた社会学者**ジェームス・コールマン**の理論を基礎に、彼が確立した理論をより現実に即して展開した**ロバート・パットナム**（政治学者）、さらにその概念を拡張した**エリノア・オスロム**（政治学者だがコモンズ研究で2009年女性初のノーベル経済学賞を受賞）の社会関係資本論を継承しています。



# 何の役にたつのか

- ソーシャル・キャピタルの影響研究が最も進んでいるのは**公衆衛生**の分野で、心身両面の健康への影響が明らかになっています。日本では、千葉大の**近藤克則**先生がはじめられた**日本老年学的評価研究 (JAGES)**で、高齢者を対象とした全国調査で、同じ回答者を追跡するデータをとるようになって、ソーシャル・キャピタルの健康への影響をより明確にとらえられるようになっていきます。彼はその功績で2020年の日本医師会医学賞を受賞しています。
- 経済、経営、社会、健康、福祉、防災、政治、市民社会、教育等の分野で、研究成果がまとめられ、最近では世界で年間2000本以上の論文が公表されています。

# Social Capitalの国際比較

- 英国のレガタム研究所が2008年から毎年、繁栄指数という指数を計測しており、その中でソーシャル・キャピタルの国際比較を発表しています。
- レガタム繁栄指標の中での日本の社会関係資本指標は**2021年調査では調査対象167か国中143位**とエジプト（141位）イラク（142位）よりも低く、ほぼ**最下位層に属**しています。経年でみても、日本は2011年の80位が最高で、基本的に**常に下位**に甘んじてきました。
- また、この指標のソーシャル・キャピタルの内訳である5項目でみたランキングも、2021年調査では、**個人・家庭関係117位**、**社会ネットワーク164位**、**個人間の信頼129位**、**市民・社会活動参加142位**、と軒並み低く、唯一**制度への信頼**だけが33位となっています。
- なお、より学術的に厳密に実施されている**世界価値観調査でも同様の傾向**がみられます。

# そのほか今日使う用語（1）

## 1. ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）関連

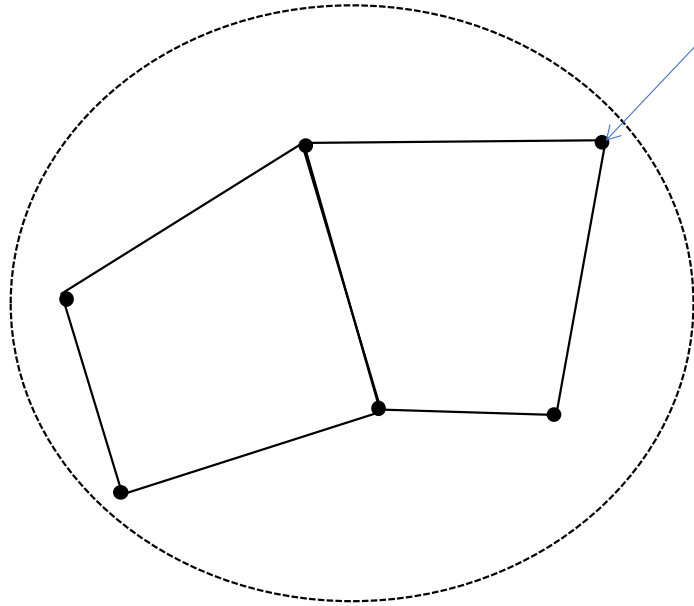
- ① **関係基盤**：個人の所属するネットワークは家庭、学校、職場、趣味のサークル、など多岐に亘る。しかも、学校だけでも保育園、幼稚園、小学校、中学校、高校、専門学校、大学、大学院とさまざまなネットワークに属している。これら個人が保有するそれぞれのネットワークを**関係基盤**と呼んでいる。（三隅一人（2013）『社会関係資本－理論統合の挑戦－』ミネルヴァ書房）
- ② **結束型と橋渡し型ソーシャル・キャピタル**：結束型は仲間同士での他のグループからは閉じたネットワークが形成するソーシャル・キャピタル、橋渡し型は他のグループに対しても開いたネットワークが形成するソーシャル・キャピタル。に対応する、パットナムが強調。彼の著書『孤独なボウリング』の第1章で両者の得失を論じている（邦訳pp.19-21）

2. **外部性**：通常は経済取引の当事者以外の第3者の影響をいうが、ここでは経済取引ではない市場外の社会生活での行為の当事者以外への第3者への影響にまで拡張している。第3者へ好ましい影響をあたえるものを**正の外部性**、好ましくないものを**負の外部性**としている。

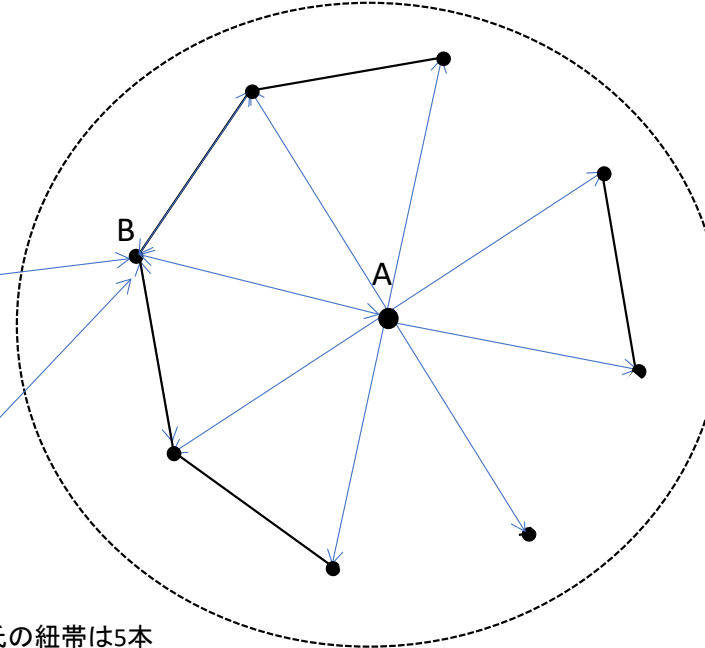
A氏とB氏、どちらが社長にふさわしいか？

X社

Z社



Y社



B氏の紐帯は5本  
すべてが双方向  
他社とのつながりが2本

A氏の紐帯は8本  
だが、一方的なものが7本、すべて社内  
双方向は1本だけ

# そのほか今日使う用語（2）

**関係流動性（relational mobility）**：結城雅樹らが提唱し計測指標を開発した概念で、対人関係の選択自由度を意味し、「新規出会いの機会」と「関係形成・解消の自由度」の2つから構成される。（Yuki et al. (2007) Development of a scale to measure perceptions of relational mobility in society. CERSS Working Paper 75, Center for Experimental Research in Social Science, Hokkaido University）

**関係流動性が高い**：新規の出会いがあり、関係形成・解消が容易

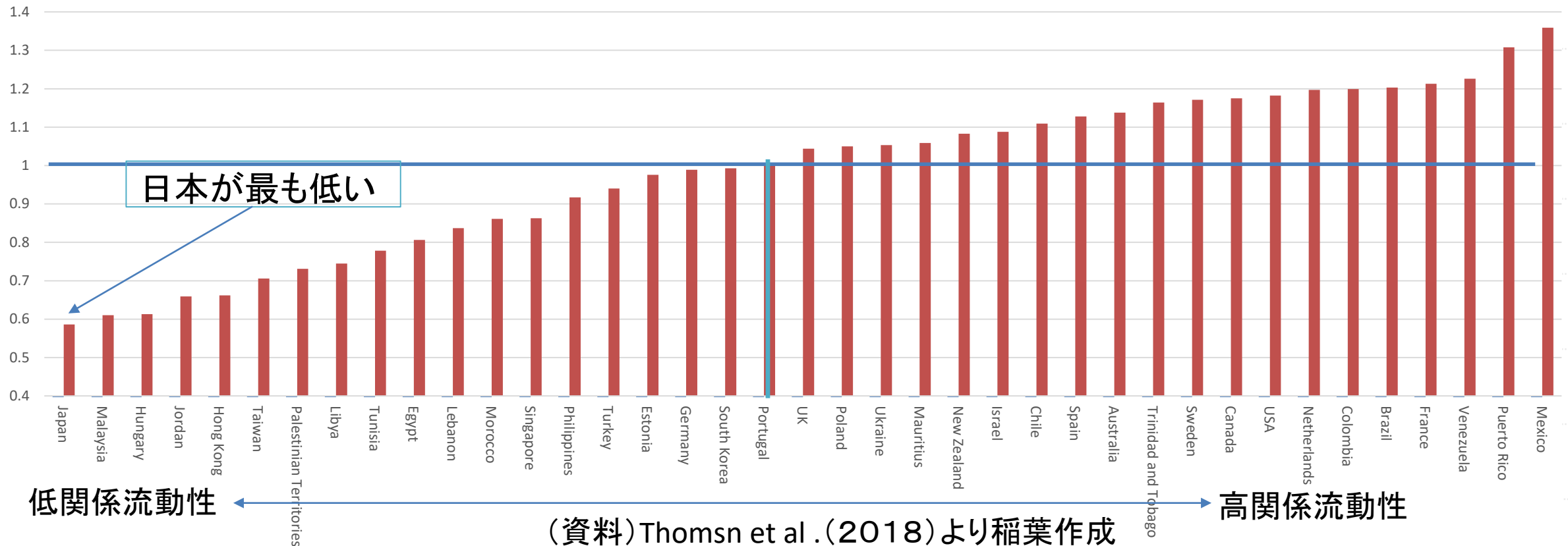
**関係流動性が低い**：新規の出会いがなく、関係形成・解消が難しい

## マイクロアグレッション

- 「人種的なマイクロアグレッションとは**短く普通の日常的な言動、行動、そして環境を通じた侮辱をさし、発信者側の意図の有無にかかわらず、敵意・軽蔑・否定的なメッセージを対象とされた集団・個人に伝えること**」で「些細な攻撃、些細な侮辱、些細な無効化」の3種類がある。（Sueら, 2007, pp, 271, 273, 2023年7月23日大島郁葉氏講演資料掲載の訳を参考に筆者試訳）大島らは人種的なものだけでなく、広く一般化してもちいている。（Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271–286. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.4.271>)

# ソーシャル・キャピタルが低いだけでなく 関係流動性も低い

結城らによる関係流動性の39か国比較 (中位ポルトガル=1)

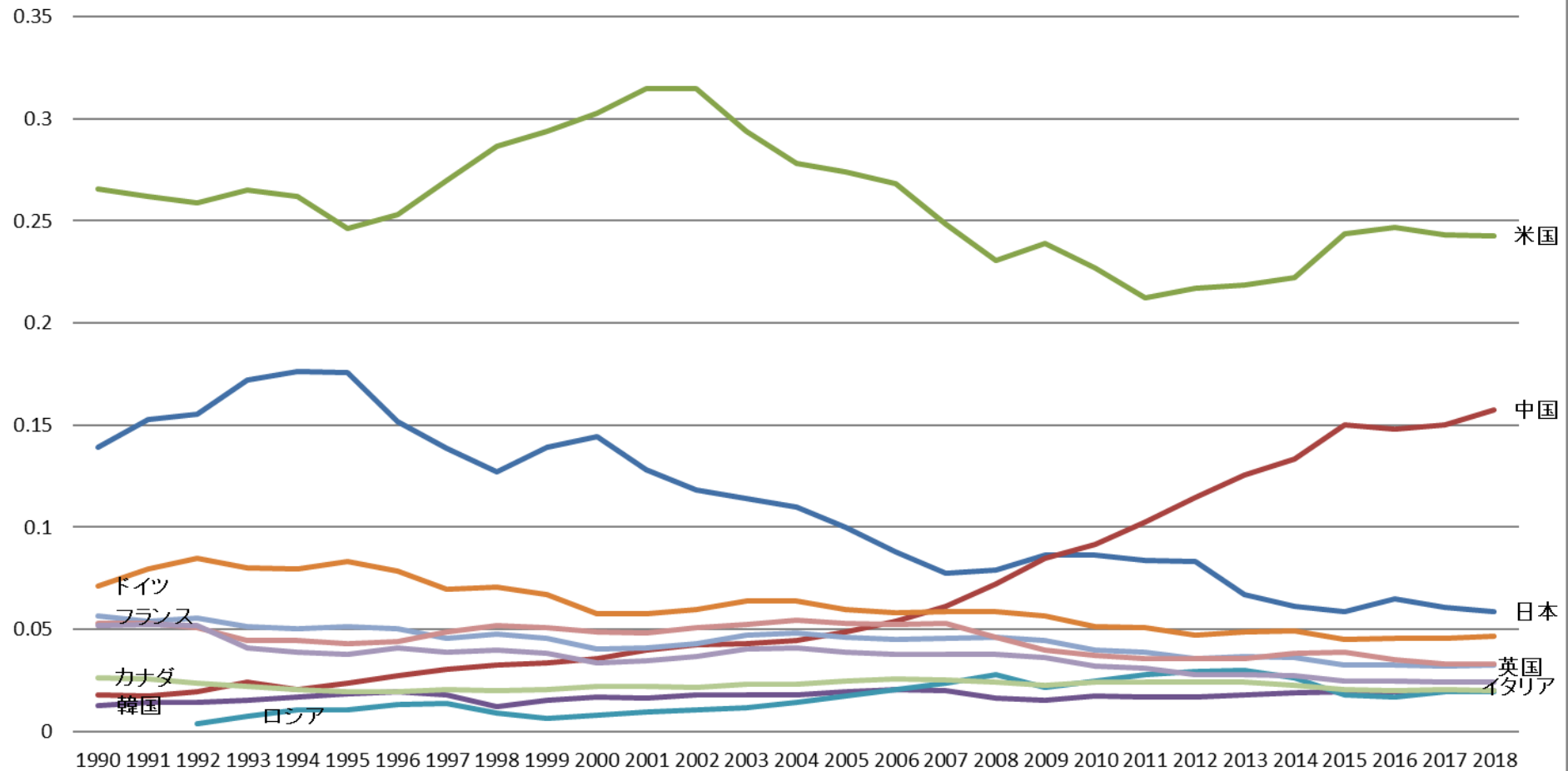


# 会社におけるソーシャル・キャピタルの特性とその変化ーその影響についての仮説

- 会社内のネットワークは、一般的なコミュニティでの**平等な双方向性がなく、トップダウンの一方向かつ規範もトップが作り出す。**
- 会社のなかで内向き志向の**結束型社会関係資本の形成をトップが望むケースが多く、かつ側近、取り巻きのインナーサークルを作りがち。**
- **会社単位の強い絆は顧客を含めそこから排除された人々には負の外部性を生じることが多い。**また社内でも**権力者のインナーサークルはそこから排除されて人びとのやる気を失わさせる。**
- **雇用形態の多様化にともない、社内の雇用者間でも多くのグループに分断され、正規雇用者から非正規雇用者に対するマイクロアグレッションが多発し、社員間のコミュニケーションがより困難になる。**
- **その結果、企業不祥事が頻発し、生産性も低下する。**

# 日本経済の凋落

図表1 ドルベース名目GDPの国別シェア推移(1990-2018)

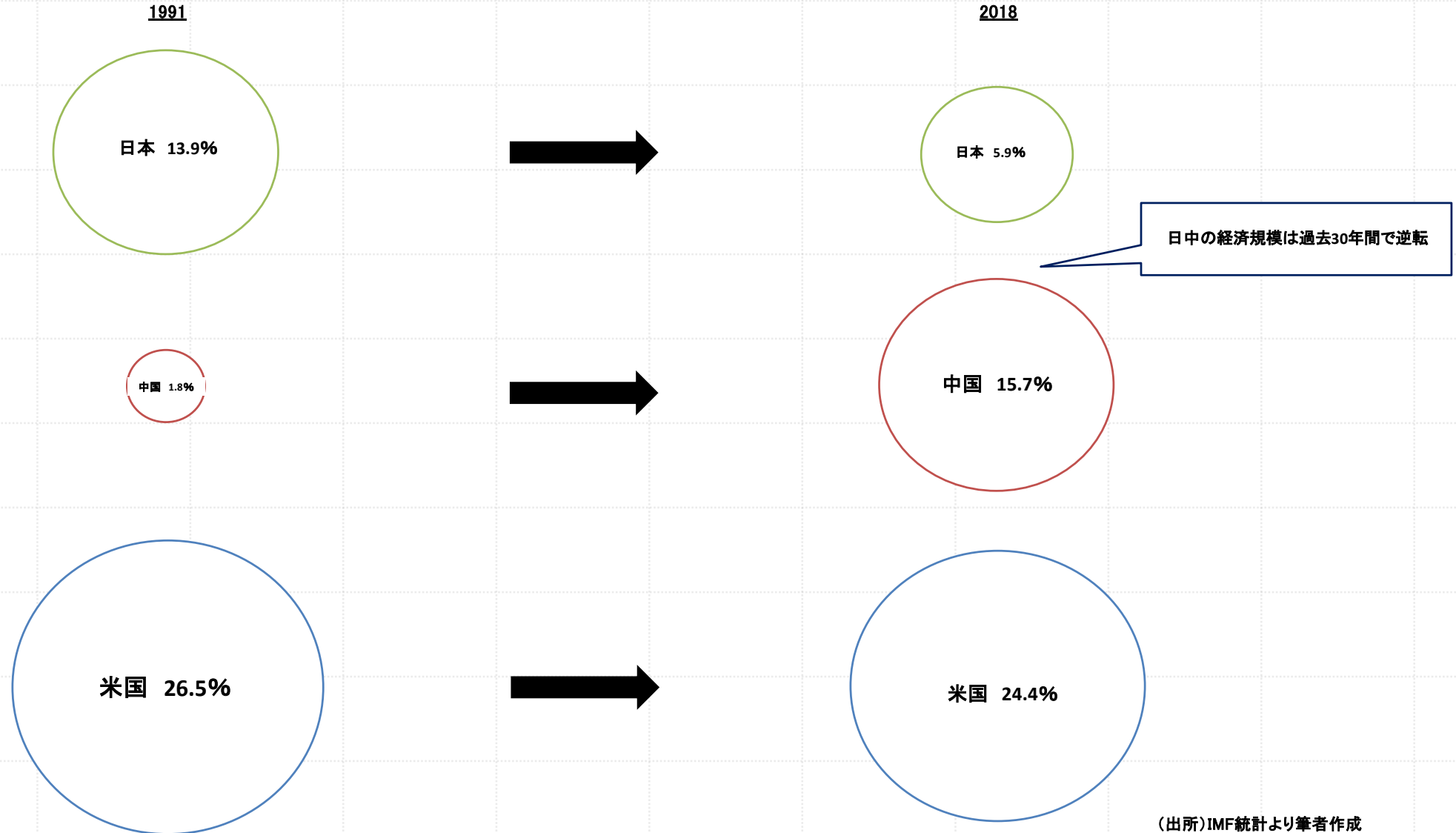


(出所) IMF World Economic Outlook Database, October 2019より筆者作成 但し、2018年はIMF推計



# 日本経済の凋落 日本と中国

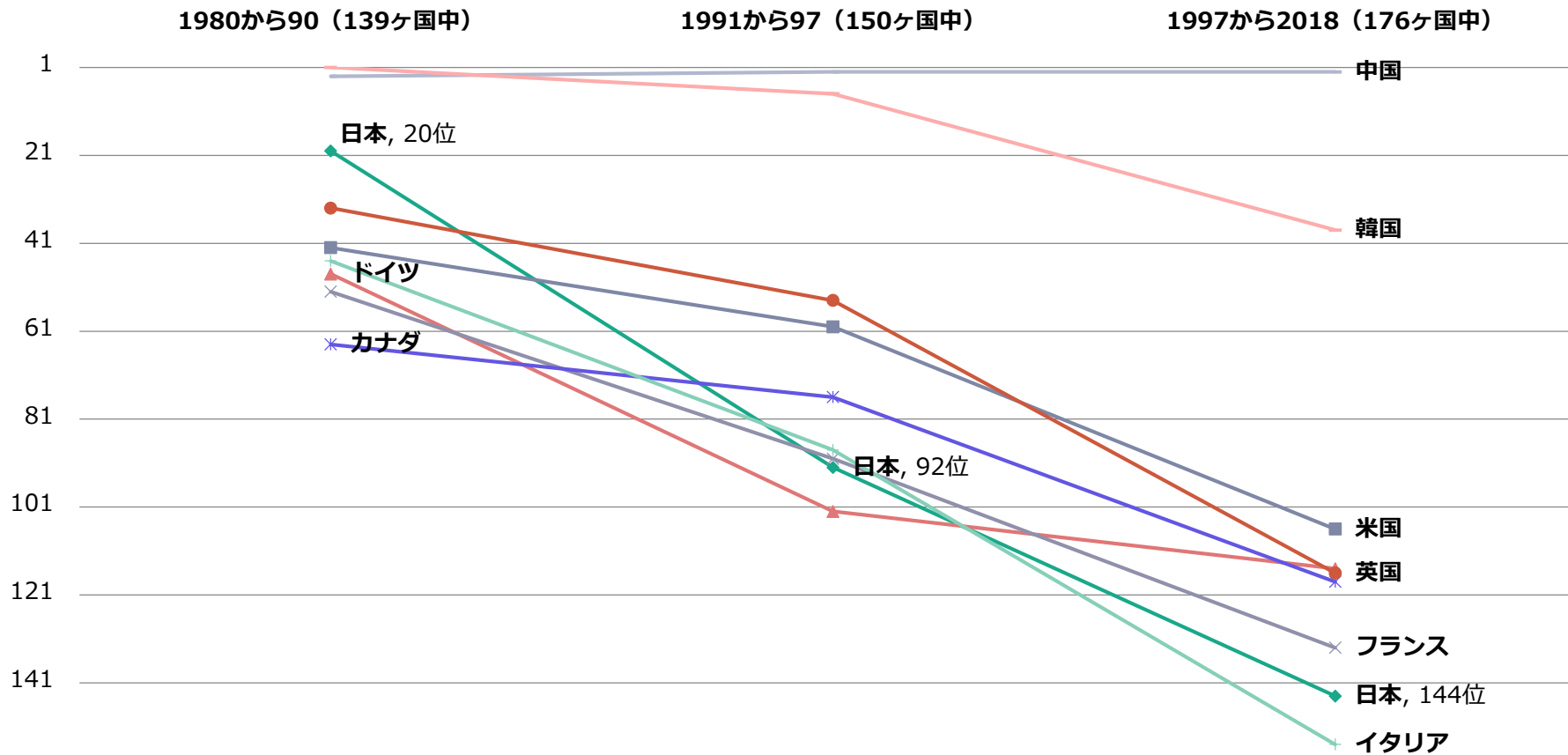
図表1-2 日中米経済規模比較(世界経済に占める名目GDPシェア)



(出所)IMF統計より筆者作成

# 日本経済の凋落 成長率の低迷

図表3 一人当たり実質GDP成長率ランキング



(出所) IMF Economic Outlook Database, October 2019 より筆者作成

# 日本経済の凋落 = 企業セクターの国際競争力の喪失

## 日本の企業は高付加価値化ができない

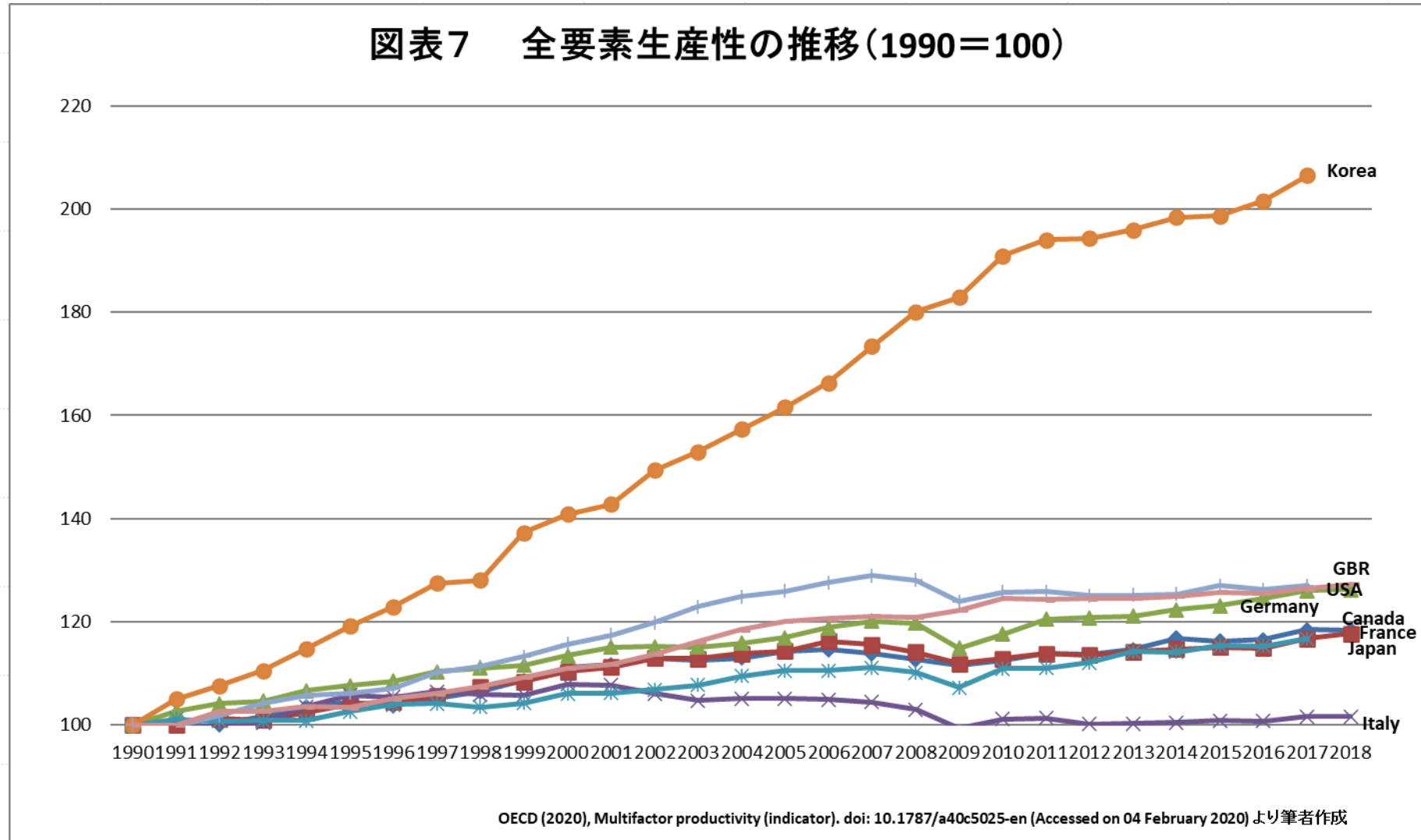
Fortune Global 500社の上位5か国の企業数変遷

年/順位	1995		2005		2010		2015		2023	
1	米国	151	米国	175	米国	141	米国	128	米国	136
2	日本	149	日本	81	日本	71	中国	98	中国	135
3	独	44	仏	40	中国	47	日本	54	日本	41
4	仏	40	独	34	仏	40	仏	31	独	30
5	英	33	英	33	独	36	英	29	仏	24

参考 中国 3 中国 18

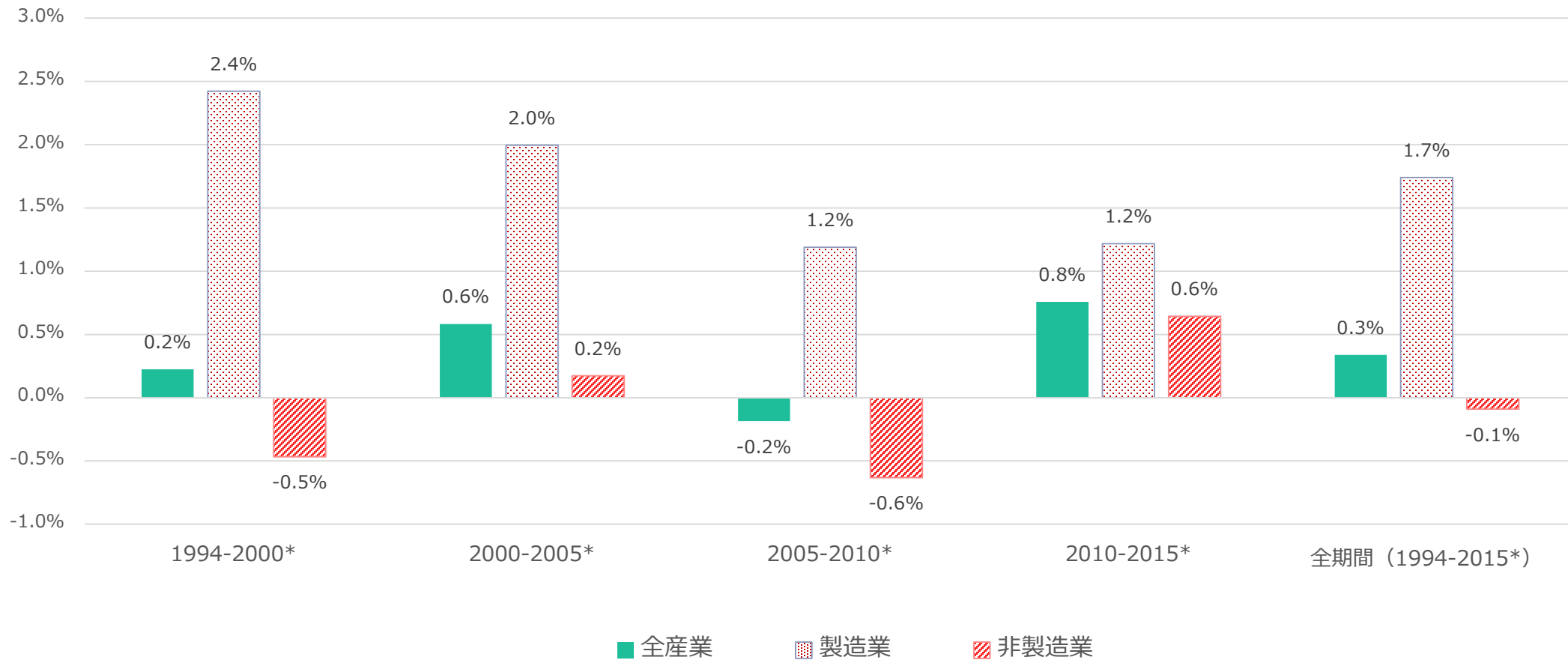
(出所) 2015年までは<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=54895?site=nli> 2019.05.28閲覧  
2023年は『Fortune』2023,8-9月号

# 図表4 全要素生産性 (Total Factor Productivity 技術進歩の代理変数) 技術革新ができない日本の企業



# 日本のTFPの年率伸び率：製造業・非製造業ともに低迷—非製造業ではマイナス (技術進歩ではなく退歩?)

図表5 全要素生産性伸び率（年率）



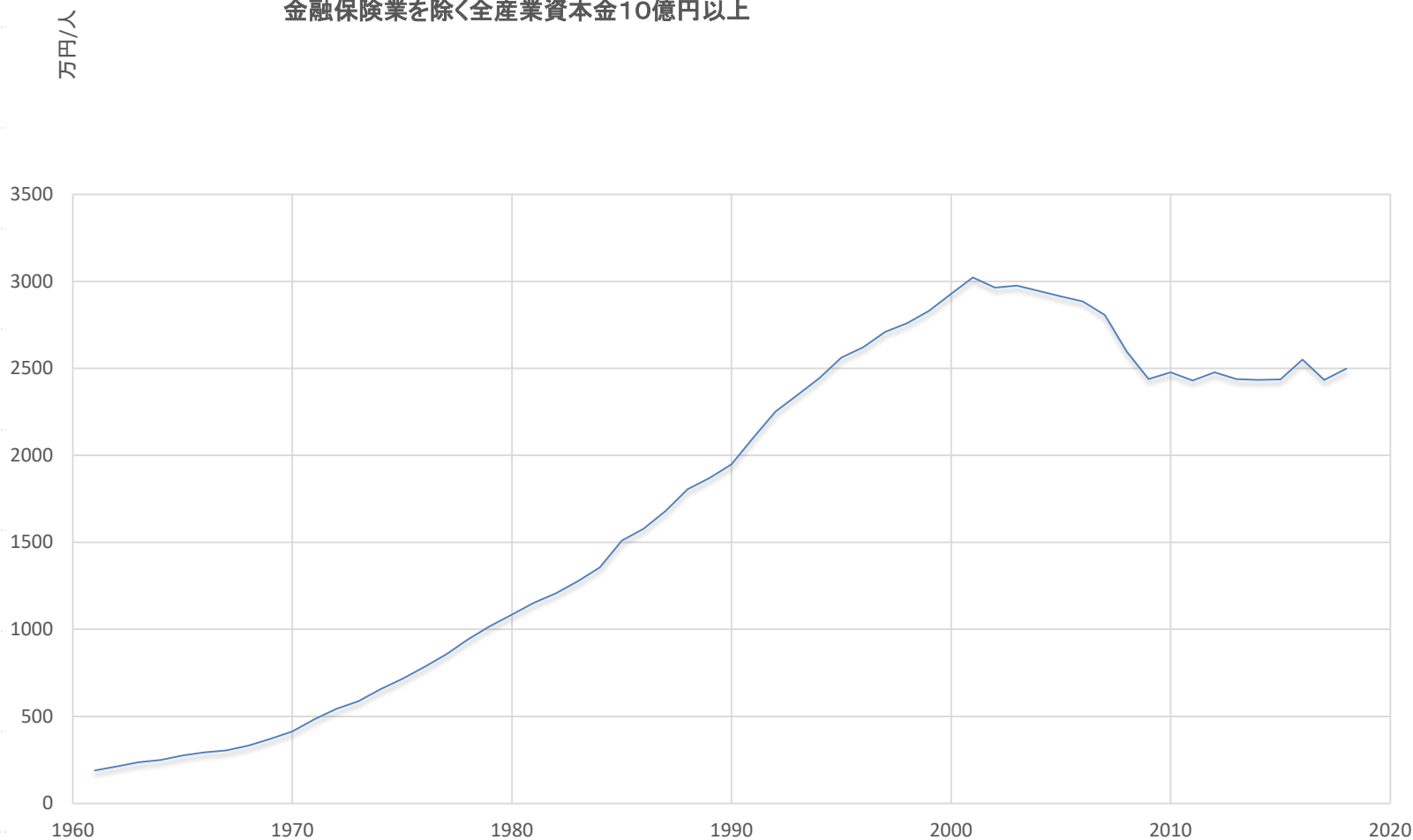
(出所) 経済産業省経済産業研究所JIPデータ付加価値ベース産業別TFP成長率 (2019年10月4日修正) より筆者作成

# なぜTFPの伸び率がマイナスになるのか

- 経済成長の3要素：資本・労働・技術
- 全要素生産性は、資本と労働の投入量の増加で説明できない残渣としての成長部分
- 従って、全要素生産性は資本、労働以外のあらゆる要素の影響を反映。純粋な技術革新だけではなくその他の要素も反映しているのでマイナス（技術退歩）もありうる。
- 具体的にはマクロ的には産業構造の変化（高付加価値産業の構成比率の変化）、制度変更の影響、地政学的リスクの変化、またミクロの企業単位で見れば労働の質の変化、現場のチームワーク（社会関係資本の変化）、経営者の資質も反映。ただし、ミクロの労働の質や現場のチームワークなどは経営者の資質から影響を受けるし、純粋な技術革新の創生も経営者の資質（経営判断）の結果。
- 結局のところ、**TFPは経営者の能力を反映。**

# 2000年以降大企業は国内設備投資を手控えし、労働者一人当たりの労働装備率は低迷 現場は設備の更新なしに生産性の向上を求められる

図表4 名目労働装備率の推移  
金融保険業を除く全産業資本金10億円以上



(出所) 法人企業統計より筆者作成

# 経済白書の看過できない指摘

労働装備率の低迷は2010年代の製造業・非製造業、規模別でみてもほぼ押しなべて生じていた。令和3年度経済財政報告は「少なくとも2000年代以降、企業の資本蓄積が止まり、従業員の資本装備率が低迷し、結果として賃金が低迷していることがみてとれる」（p.84、下線筆者付加）とし、さらに「製造業では2000年から2010年にかけて労働生産性が上昇することでULC（単位労働費用）を低下させてきたが、その間、名目賃金の上昇はほとんどみられなかった。これは、**労働生産性の上昇分を賃金に還元・転嫁せず販売価格の引下げ原資にしていた**と考えられる。2013年以降は、労働生産性上昇率を上回る賃金上昇の動きがみられるが、それまでの**労働生産性の蓄積に対し、賃金への還元・転嫁の程度は小さい。**」（p.81括弧内筆者付加）と指摘している。

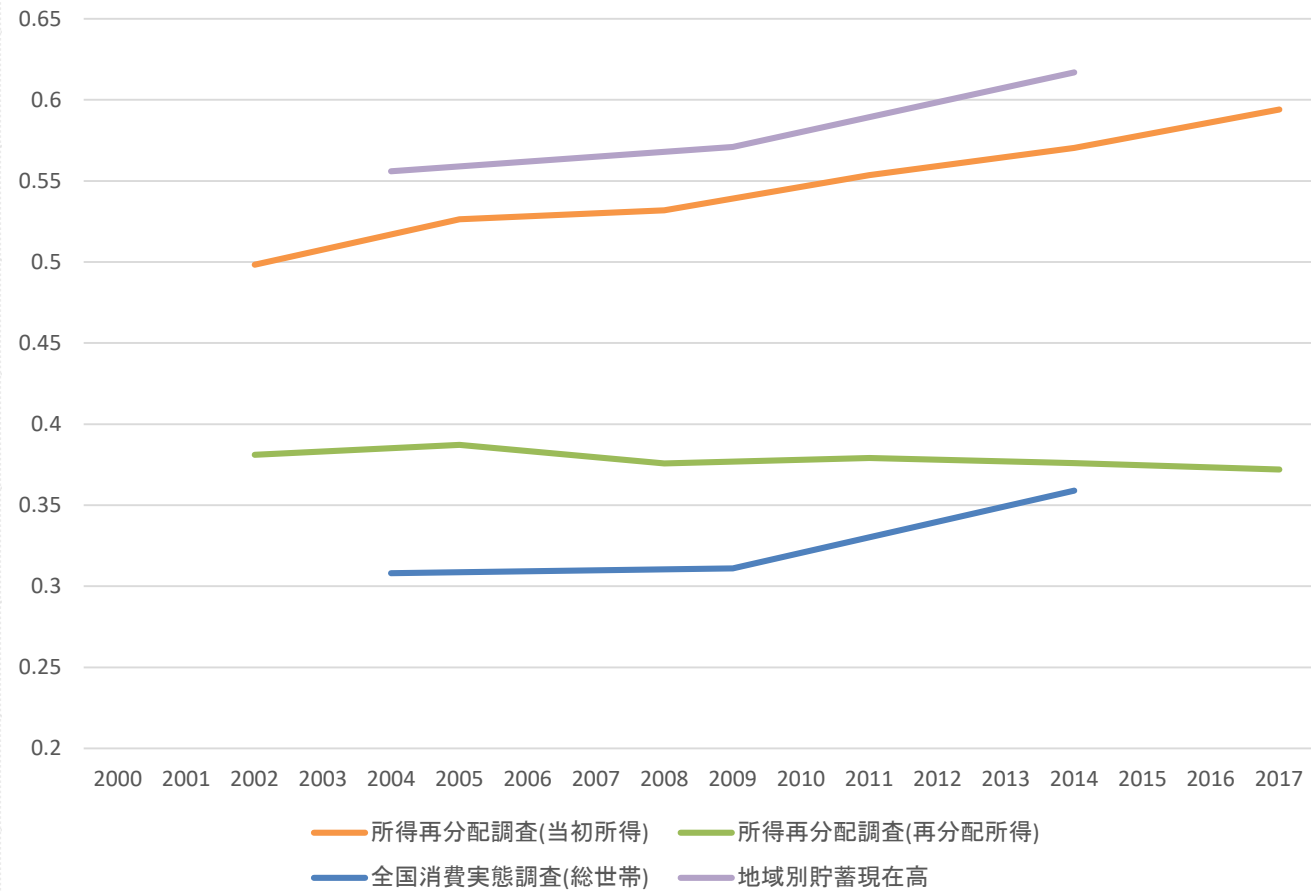
換言すれば、**賃金という付加価値を削って利益をねん出していた**ということである。つまり、個別の現場の問題ではなく、マクロからみた経営者側に問題があった。



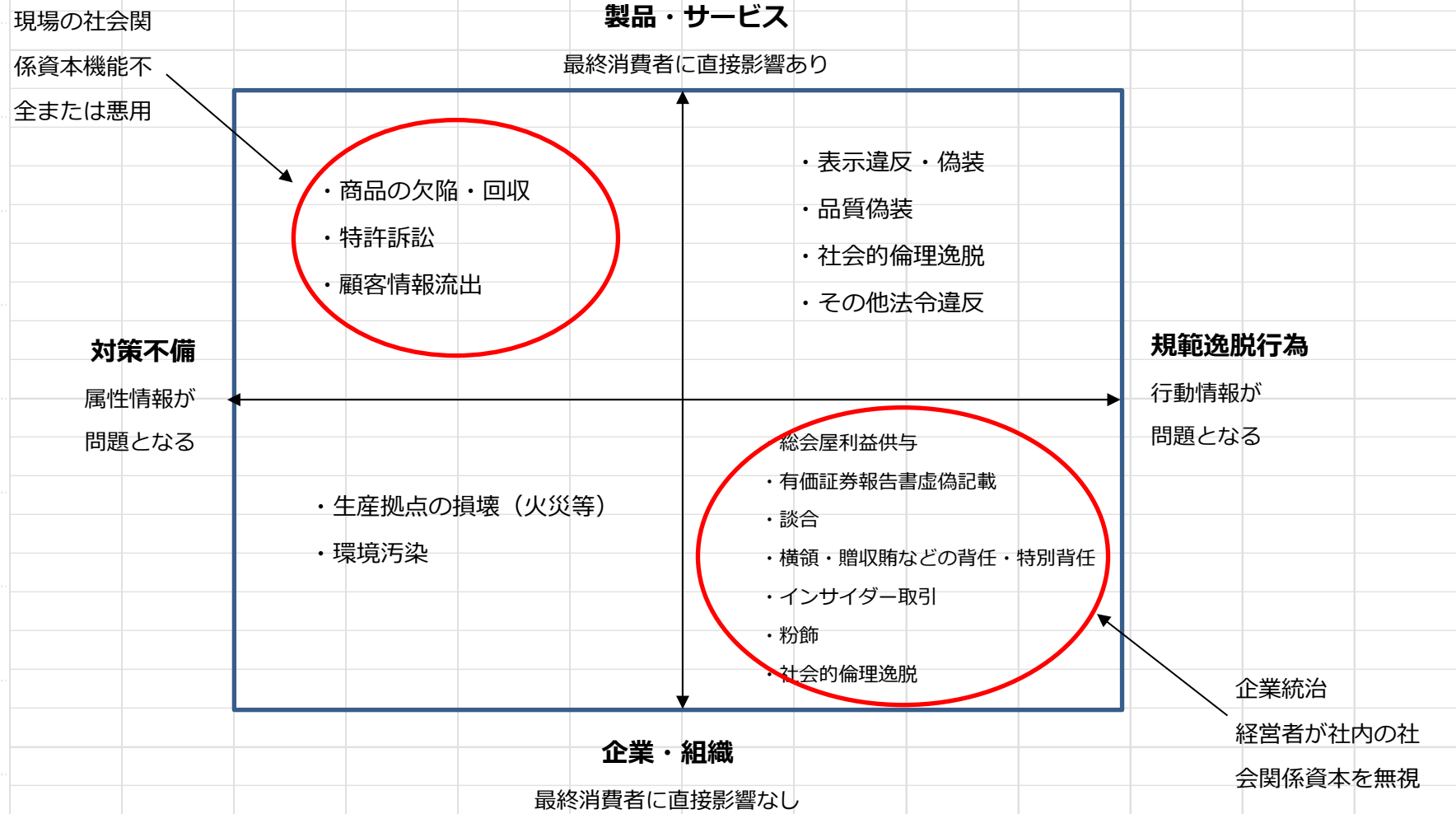
# 経営者の評価基準を変えるべき

- 経営者の使命は付加価値の創造
- 付加価値とは利益だけではなく雇用者報酬を含む、それどころか付加価値の7割は雇用者報酬
- それなのに大部分の経営者は利益額の変化だけで評価されるてきた。
- 従って、雇用者報酬を削って利益を増やす経営者もいた。
- SDGs が叫ばれているが、今後は経営者は付加価値の増加額で評価されるべき。
- 残念ながら、企業ベースの付加価値額は連結ベースでは外部から算出が困難。

図表8 ジニ係数にみる格差の推移

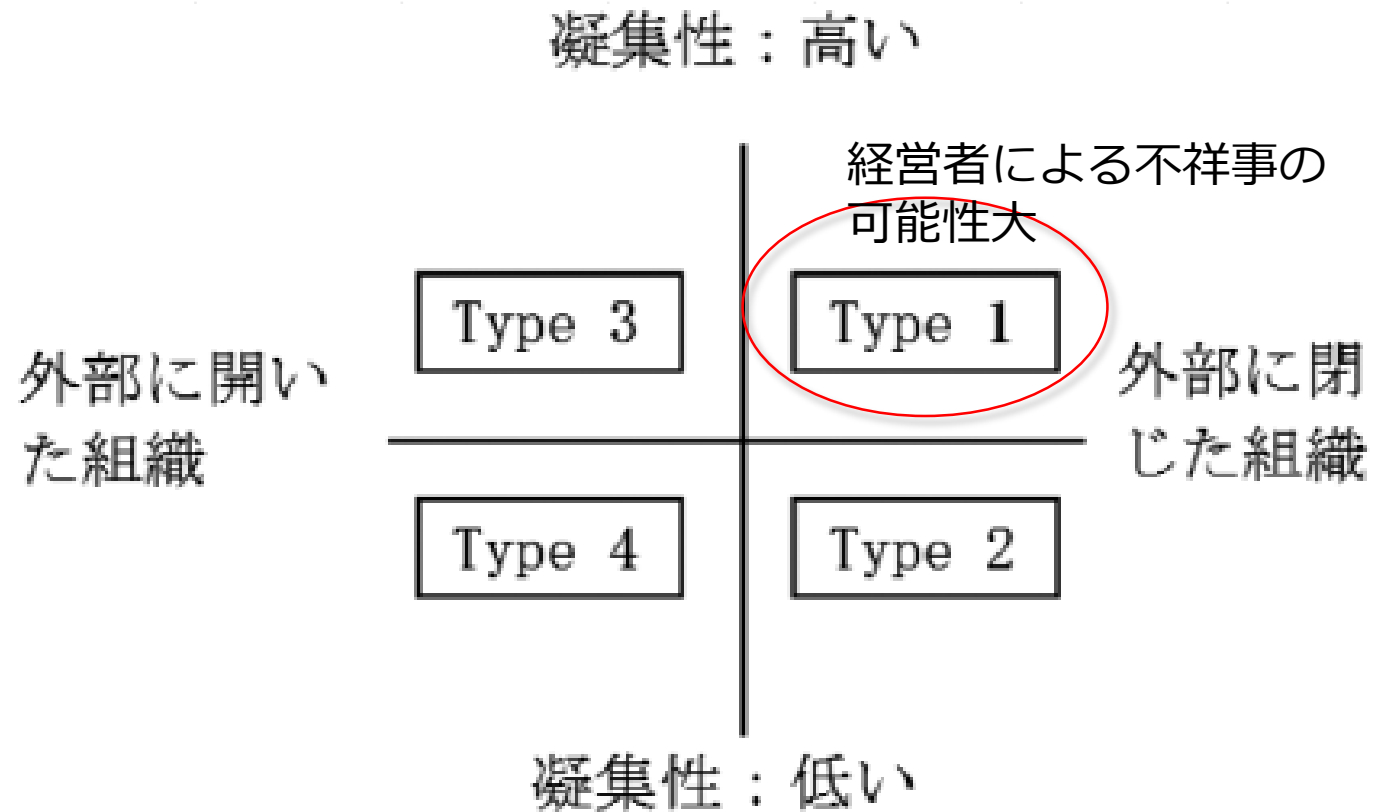


図表5 北見（2010）による企業不祥事の種類



(出所) 北見幸一『企業社会関係資本と市場評価』74頁に基づき筆者加筆

# ソーシャル・キャピタルからみた組織



凝集性 Cohesion：  
結束型SC

外部に閉じているか開  
いているか：  
橋渡し型SC

関係流動性とも解釈で  
きる

(出所) 稲葉 (2017) 『企業不祥事はなぜ起きるのか』 p154.

# 企業不祥事で必ず出てくる魔法の言葉

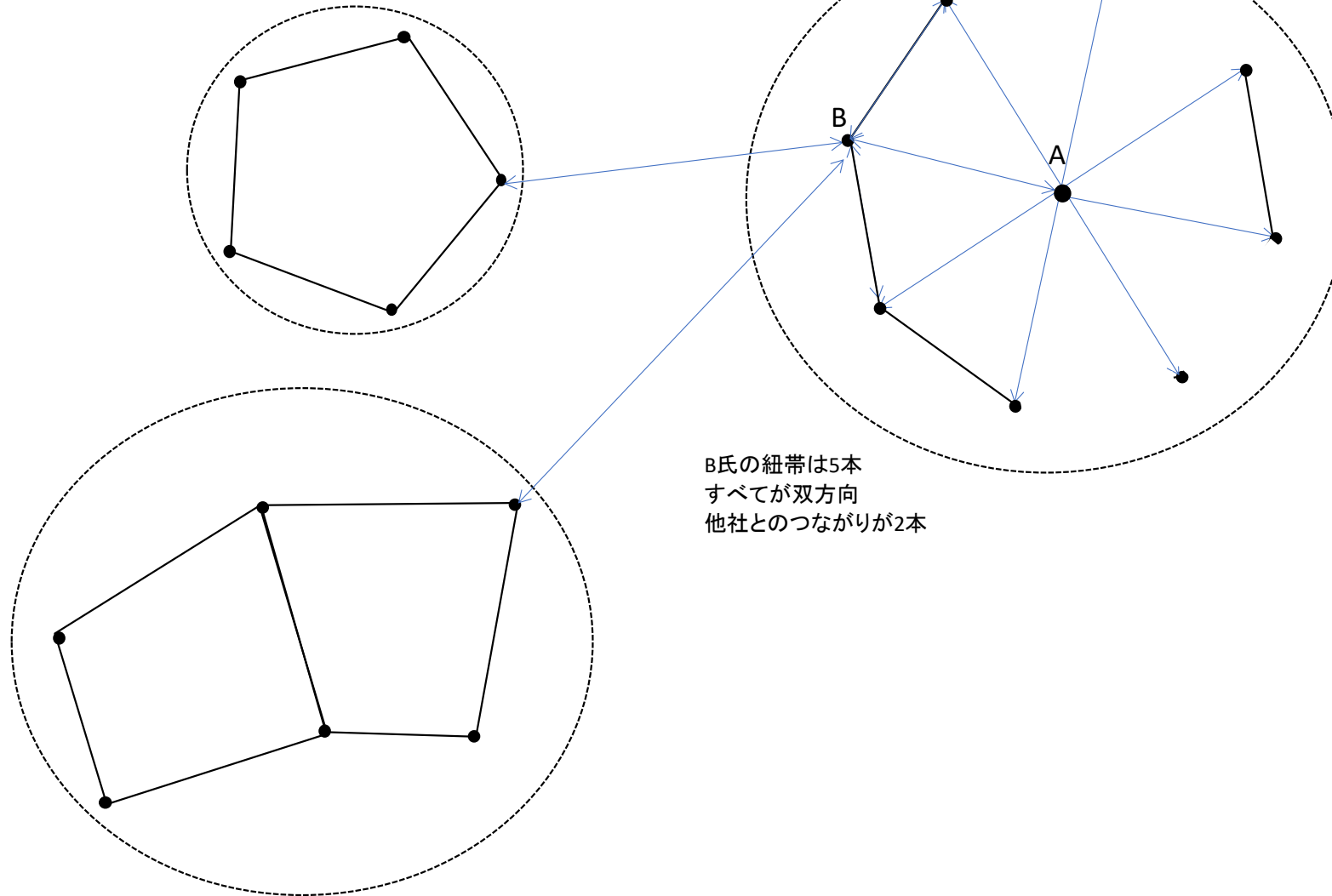
## 「企業風土」

- 英語でもcorporate cultureという言葉があるが、欧米の文献では有能な経営者が変革する際の前向きな改革の対象としての表現が多い  
ルイス・ガースナー著『巨象も踊る』
- 日本の場合は企業不祥事の第3者委員会報告で「**経営者の責任逃れの魔法の言葉**」として多用される。「企業不祥事」というと本当は経営者の責任である事案が肉体も意思も持たないはずの「法人」ないしは従業員との共同責任に変えることができる。

A氏とB氏、どちらが社長にふさわしいか？

X社

Z社



A氏の紐帯は8本  
だが、一方的なものが7本、すべて社内  
双方向は1本だけ

B氏の紐帯は5本  
すべてが双方向  
他社とのつながりが2本

Y社

# 老人の繰り言 法人実在説には要注意 不正の温床となりうると考えます

- 法人を自然人同様の権利義務を持つとする考えは、とても危険です。
- 必ず法人を隠れ蓑に不正を起こす自然人がでてきます。あるいは犯罪までいかなくとも、法人を隠れ蓑にさまざまなマイクロアグションの温床になります。
- 法人実在説に騙されないように、個人を強くする必要があります。強い個人は最高のガバナンスの仕組みになります。
- パラレルキャリアは個人を強くします。そして、強い個人が会社を不正や理不尽なマイクロアグレッションからまもる最高のガバナンスの仕組みとなります。だから、まわりまわって企業の持続性に役立ちます。