

人材ビジネスの 未来戦略

連載
第3回

コーポレート・ソー シャル・キャピタル

武藤 泰明



武藤泰明 (むとう やすあき)
1955年生まれ。1980年東京
大学大学院修士課程修了。株式
会社三菱総合研究所、主席研究
員を経て、2006年早稲田大学
スポーツ科学術院教授職任。専
門はマネジメント。

前回とりあげた「すり合わせ」の、言わば続編として紹介してみたいのがソーシャル・キャピタル(社会関係資本)という概念である。19世紀末から使われている言葉なのだが、社会学や政治学の概念の常として、人によって定義が微妙に、ときに大きく異なる。最大公約数的なところで説明するなら、社会規範、信頼関係、人と人のネットワークなどによってソーシャル・キャピタルが構成・形成される。規範というところが堅苦しいが、要は社会のルールや慣習で、これが個人に内面化されると道徳になり、国家では法律になる。

面白いのは信頼関係や人的ネットワークだけではソーシャル・キャピタルにならないという点で、たとえばソーシャル・キャピタルが「ない」「顧客」が存在することも、一般企業と人材ビジネスとで違くない点だと言えるだろう。ただし、たとえば顧客の一部門をまるごとアウトソーシングで引き受けることを想定すると、引き受けた組織のコーポレート・ソーシャル・キャピタルの形成主体は顧客ではなくて人材ビジネスになる。したがって、人材ビジネスの側が優れた規範や人間関係を持てるなら、そのアウトソーシングは成功し成果を生む。

人材ビジネスが特殊なのは、派遣スタッフという構成員を持つ社会だという点であろう。もちろん、上述した「まるごとアウトソーシング」ではなくて、顧客の部署の一員として派遣スタッフを送り出すのであれば、そのスタッフは顧客企業という社会に組み込まれていくものと思われる。しかしそうだとすると、顧客の側にすぐれたコーポレート・ソーシャル・キャピタルがあるのかどうかという別の問題が生じるだろうし、派遣スタッフは派遣会社と契約して顧客先で働くという、一種「二重国籍」の存在なので、派遣元のコーポレート・ソーシャル・キャピタルの影響を受ける、あるいは受け得る存在だということができるだろう。

異動と平等

ではどのようにしてコーポレート・ソーシ

社会集団の典型はマフィアで、内部のネットワークや信頼関係は構築されているが、そこでの論理は個人間の貸し借り、恩義を背景とし、規範は暴力と親分子分関係によって成り立っている。これに対して「まともな」社会の信頼関係は、個人間だけでなく、個人と社会の間でも形成されている。会ったこともない人を「おおむね」信頼することが、うまく動いている社会の大きな特徴で(たとえば新聞に書いてあることは多くの場合事実だと思つてよいし、大学入試は公正に行われていると考えられているし事実そうなのだろう)、私たちはこの事実に慣れてしまっているのが当たり前だと感じるが、たとえば人里離れた中世のムラ社会ではちよつと違うものだということを想像してみるのがよいだろう。

ル・キャピタルを形成していけばよいのか。残念ながら未だにこれだというソリューションは見つかっていないし、どの会社にも適用可能な万能の処方箋があるかというたぶんないのだろう。とはいえわかっていないことはいくつかあつて、たとえば社員については人事異動が重要である。

高橋伸夫は、異動のある会社はない会社より離職率が低いことを示している。ウマが合わない上司とずっと同じ組織だと思つて嫌になるということらしいが、加えて、異動は社員の人間関係を豊かにする。ついでに言えば、米国でメンター制度が見られるのは、直属の上司が部下を昇進させないためである。その閉塞感を打ち破るために、部署「外」で気にかけてくれる幹部が存在していることに意味がある。

加えて人材ビジネスで重要なのは、社員だけでなく派遣スタッフについても「異動」に意義があるのではないかと考えてみることである。派遣期間に上限を設けることは職能や熟練の形成の面から問題が多いのがかねてからの私自身の主張なので、異動が必要だというのは矛盾のように聞こえるかもしれないが、企業は社員について、熟練をいわば犠牲にして異動を実施している。それをやめたいのは、経験則として合理性があるからなのだろう。派遣先内部での異動でも、別の会社への派遣でもよい。何かがうまくいく可能性があるのではないかと思っている。

人事異動と同じように月並みで、かつ必ずしも推奨されていない施策としては同好会がある。運動部でも文化部でもよい。希望があれば派遣

ソートシャル・キャピタルが成果を高める

さて、ソーシャル・キャピタルが蓄積され機能している社会が好ましいものだというのは、まあ誰が考えても当たり前で、ただしそれだけでは「べき論」で終わってしまう。米国の政治学者であるパットナムが示したのは、この「好ましい社会」が経済を進展させていることである。そしてそうだとすると、ソーシャル・キャピタルはマネジメントのテーマとして重要なものになる。そんな理由で、学者は今、企業においてもソーシャル・キャピタルが形成されているほうが成果が高いのではないかと研究を始めている。コーポレート・ソーシャル・キャピタルが重視されるということである。

人材ビジネスの「社会」としての面白さ

では人材ビジネスはどのような人や組織で構成されている社会なのか。一般的な企業とは少し異なるところがある。人材派遣会社を例にとれば、それは「社員」「派遣スタッフ」「内部の部署」「顧客」によって構成されている社会だということができる。特徴があるのは「派遣スタッフ」と「顧客」である。

「社員」や「部署」については、ビジョンの共有や、部署間の風通しがコーポレート・ソーシャル・キャピタルを形成する。一般企業と同じである。とはいえ同じだからと言って考えるのをやめてよいということではない。一般企業ならコーポレーションも加える。これによって所属部署とは原理が異なる帰属集団ができる。

どう原理が違うかというと、この集団は平等なのである。あるいは社内の公式の組織、つまり部署とは上下関係が逆転しているのもよい。たとえば社内のゴルフコンペでは社長はいつも下から4、5番目で賞に縁がないとか、バスケットボールの試合に部長がユニフォームを着て来て参加してもうまくないので30秒くらいしか出場させてもらえないとか、要はそんなことである。

コーポレート・ソーシャル・キャピタルがモチベーションと貢献を生む

あるいは、人はどんなときに周りのために貢献したいと思うのか、そんなことを考えてみてもよいかもしれない。上下関係・指揮命令による貢献と、対等な立場での自発的な貢献の、どちらがやりがいを感じるかと言えは後者である。企業がインセンティブのための制度を持つのは、ある意味において、インセンティブがなければ社員の貢献が得られないからかもしれないし、コーポレート・ソーシャル・キャピタルが充実している企業であれば、インセンティブがなくてもモチベーションと貢献が生まれるのである。

参考文献

R・D・パットナム「哲学する民主主義」
NTT出版(2001)
高橋伸夫「できる社員は「やり過ぎ」」
日経ビジネス人文庫(2002)