

持続的イノベーションを実現する  
コーポレート・ソーシャル・キャピタル研究序説  
井戸田 博樹・小豆川 裕子・三好 博昭

An Introduction to the Study of Corporate Social Capital and Sustainable Innovation:

Theoretical Model

Hiroki Idota / Yuko Shouzugawa / Hiroaki Miyoshi

**ITEC Working Paper Series**

**11-03**

**July 2011**

## 持続的イノベーションを実現する

### コーポレート・ソーシャル・キャピタル研究序説

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター  
ワーキングペーパー11-03

#### 井戸田 博樹

追手門学院大学 経営学部 教授  
同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター (ITEC) 共同研究員  
567-8502 大阪府茨木市西安威 2-1-15  
Tel : 072-641-7595  
Fax : 072-643-9432  
E-mail: idota@res.otemon.ac.jp

#### 小豆川 裕子

(株)NTT データ経営研究所 シニアスペシャリスト  
同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター (ITEC) 共同研究員  
150-0011 東京都渋谷区東 1-32-12 渋谷プロパティ東急ビル 6F  
Tel : 03-5467-6331  
Fax : 03-5467-6332  
E-mail: shouzugaway@keieiken.co.jp

#### 三好 博昭

同志社大学大学院 総合政策科学研究科 教授  
同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター (ITEC) ディレクター  
602-8580 京都府京都市上京区今出川通烏丸東入  
Tel : 075-251-3837  
Fax : 075-251-3139  
E-mail: hmiyoshi@mail.doshisha.ac.jp

キーワード： コーポレート・ソーシャル・キャピタル、知識資産、ICT、生産性、TFP

本文内容の専門領域： 知識資産経営、生産性分析

著者の専門領域：

井戸田博樹：経営情報論、イノベーション論

小豆川裕子：IT と企業組織、知識資産経営

三好博昭：公共経済学

要旨：

日本企業が、ICT やグローバル化などの今日的な経営課題を克服し、今後も引き続き、持続的イノベーションを実現するために、新たな企業システムの構築が必要となってきた。高い生産性を誇る企業には、信頼と互酬性の社会規範に支えられたネットワーク、即ちコーポレート・ソーシャル・キャピタル（以下、CSC）が存在し、それが金融資本や人的資本と同様、企業の資本として重要な役割を果たしている。本稿では、持続的イノベーションの主要要因としてCSCに注目する。まず先行研究からソーシャル・キャピタルの概念について整理する。次いで、企業のパフォーマンスに関するソーシャル・キャピタルの先行研究の成果を概観する。そして、企業パフォーマンス分野のソーシャル・キャピタルの先行研究では、（1）イノベーションやパフォーマンス向上のための知識の移転と共有に注目する研究が多く、知識創造を動的なプロセスとして捉える視点での研究はあまりなされていないこと、（2）CSCをステークホルダーとの相利共生関係の中で捉えていないこと、（3）CSCの形成におけるICTの役割があまり評価されていないことを指摘する。そして、これらを踏まえ、持続的イノベーション実現のための仮説とフレームワークを提案する。

謝辞：

本稿は文部科学省の私立大学戦略的研究基盤形成支援事業「持続的イノベーションを可能とする人と組織の研究」プロジェクト内「持続的イノベーションを可能とする組織の研究」チームにおける研究成果の一部である。

ここに記して感謝いたします。

# 持続的イノベーションを実現するコーポレート・ソーシャル・キャピタル研究序説

井戸田博樹 / 小豆川裕子 / 三好博昭

## 1. はじめに

企業経営において、金融資本、人的資本、情報資本に次ぐ資本として、ソーシャル・キャピタル (Social Capital : 社会関係資本) (以下、SC) が注目されはじめています。

わが国経済社会は、1970年代より「工業化」から「サービス産業化」へと構造転換を進め、バブル経済崩壊後にはアメリカ型企业経営に傾斜していった。そのなかで、終身雇用制などに特徴づけられる日本型企业経営が変革されてきた。企業は、事業構造の変化に適応するために、外部労働市場から人材を調達し、定型業務を正社員から非正規社員へと切り替えるなど、雇用調整弁としてこれらを活用してきた。さらに、成果主義型人事制度の導入や思い切った雇用調整策に取り組む企業もみられるようになった。また、組織内・組織間における ICT (Information and Communication Technology) の普及により、業務の標準化、モジュール化が推進された。その結果、一人一人の仕事のやり方や組織風土は、日本型経営が保有していた和の尊重や経営家族主義的な面を減少させるように変化してきた面がある。最近では個人の孤立化や、組織の疲弊・分裂の現象が取り沙たされ、組織力の低下も問題視されるようになっている。

また、企業経営のグローバル化に伴い、ビジネスの場が分散し、また商習慣の違いやメンバー間の文化ギャップも生じている。

こうしたなか、知識・ノウハウの継承のしやすさ、長期的な人材育成、組織の一体感、信頼・規範の醸成など、弱まりつつある日本型経営のメリットを再認識する声も大きい。また一方で、今日の ICT の普及、グローバル化時代に適合する新たな企業システムの構築も求められている。

本稿ではこのような新たな企業システムの構築の鍵となる要因をコーポレート・ソーシャル・キャピタル (Corporate Social Capital) (以下、CSC) <sup>1</sup> に求める。長期に渡って高い付加価値生産性を誇る企業は、互酬性の社会規範と信頼に支えられたネットワーク、即ち CSC が、企業の資本として重要な役割を果たしているとの考えに立脚する。

以下、第2節では、先行研究から SC の概念について整理する。第3節では、企業のパフォーマンスに関連する SC の先行研究について概観する。第4節では、先行研究の問題点とわれわれの問題意識を踏まえて、企業の持続的イノベーションに関するわれわれの仮説とフレームワークを提案する。

## 2. ソーシャル・キャピタルの概念

SCの概念については、さまざまな議論がなされており、定義について明確な合意がなされている訳ではない。Adler and Kwon (2002)によると、SCの定義は、「橋渡し型」(Bridging)と呼ばれる外部関係に注目するグループ、「結束型」(Banding)という内部の紐帯に注目するグループ、その両方に注目するグループの3つに分類される。

第1のグループは、橋渡し型の視点から、中心の行為者を他の行為者につなぐ社会ネットワークに備わっている資源としてSCに注目する(Baker, 1990; Belliveau, O'Reilly and Wade, 1996; Bourdieu, 1985; Bourdieu and Wacquant, 1992; Boxman, De Graaf and Flap, 1991; Burt, 1992; Knoke, 1999, Porter, 1998)。例えば、Bakerは、SCを「行為者が特殊な社会的構造から得られる資源」(1990, p.619)とする。またBurtは、「経済的・人的資源を利用する機会を与える友人、同僚、さらにもっと一般的な接触」(1992, p.9)とする。このように第1のグループは、ネットワークを結ぶことで、外部の資源を利用できるという特性に注目している。

これに対し、第2のグループの定義は、結束型の観点から、行為者達の集まりの内部特性に焦点を当てている。(Brehm and Rahn, 1997; Coleman, 1990; Fukuyama, 1995, 1997; Inglehart, 1997; Portes and Sensenbrenner, 1993; Putnam, 1995, Thomas, 1996)。このグループは、組織やコミュニティ、国家にある集合性は、外部との紐帯よりむしろ個人やグループ間のリンケージの内部構造によってもたらされるとする。Brehm and Rahnは、SCを「集合行為問題の解決を促進する市民間の協力関係の網」であるとした(1997, p.999)。Colemanは、SCをその働きによって定義する。即ち、「SCは単体の実体ではなく、異なる実体の集合である。これらは、社会的構造の側面を構成する。そして、構造内にいる個々人のある行動を促進する」(1990, p.302)とした。Fukuyamaは、「共通の目的のためにグループや組織で共に働くための人々の能力」(1995, p.10)とした。Putnamは、「相互利益のための調整や協力を促すネットワークや規範、社会的信頼のような社会的組織の特徴」(1995, p.7)とする<sup>2</sup>。

この他に、Cohen and Prusak (2001)もこのグループに属すると考えられる。彼らによると、SCは、人々の中の積極的なつながりの蓄積によって構成される。即ち、社交ネットワークやコミュニティを結びつけ、協力行動を可能にするような信頼、相互理解、共通の価値観、行動である(Cohen and Prusak, 2001, p.4, 邦訳 p.7)。「高い信頼」「強固な社交ネットワーク」「活気のあるコミュニティ」「共通の理解」「共同の取り組みに対する対等な参加意識」は、個人をグループへと結びつけるのである。

最後のグループの定義は、SCは、橋渡し型と結束型の両面を持つとする(Loury, 1992; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Pennar, 1997; Schiff, 1992; Woolcock, 1998)。Nahapiet and Ghoshal (1998)は、SCを橋渡し型と結束型の両面からとらえ、「個々

人や組織体が保有するネットワーク関係に埋め込まれ、そこから得られる顕在的または潜在的資源の集合体である。それはネットワークとネットワークから流動する資源を包括する」としている (p.243)。企業経営研究の分野では、**Bolino et al. (2002)** や **Inkpen and Tsang (2005)** も、**Nahapiet** らと同様の定義付けをしている<sup>3</sup>。

本研究も以下に示す理由から、企業のイノベーションにとって、結束型と橋渡し型の両方の SC が重要であると考ええる。

「結束型」の SC は、凝集性が高まりやすく、特定の互酬性を安定させ、連帯を動かすには都合がよい (**Putnam, 2000, pp.22-24**, 邦訳, p.19-21)。凝集性の高いネットワークでは、内部のメンバーによる強い紐帯の強みが発揮される (**Krackhardt, 1992**)。組織内では、構成員は、他のメンバーの顔を見知りする密接な結びつきにより、信頼や協力、結束を育みやすく、その結果、協力してイノベーションを興しやすい。即ち、限られたメンバーが相互に密なやりとりを繰り返すうちに、価値観や行動パターンの共有や、暗黙知の移転や共有が進み、結果としてイノベーション、特に改善・改良型のイノベーションを促進するのである (**若林, 2009, pp.288-289**)。

しかし、凝集性の高いネットワークは、新規メンバーの排他性を高め、現有メンバーにも異なる価値観や行動パターンを取ることを抑圧する。そのため、新たな知識を取り込む機会を喪失しイノベーションの効率を阻害する要因にもなりかねない。**Locke (1999)** は、近接なネットワークは狭量になり、新しいアイデアに鈍感になると、SC のネガティブな面を指摘している。**Choen and Prusak (2001)** も、豊かな SC は、「健全で生産的なソーシャル・キャピタル」を意味するだけでなく、「視野を狭める絆」になりかねないことに警告を怠らないようにしなければならないとする (pp.14-15, 邦訳 pp.25-27)。

革新的なイノベーションには、よりオープンなネットワークにおけるブリッジ的な紐帯が必要となる (**若林, 2009, pp.289-291**)。そこで、関係性が弱く、薄いが横断的で幅広い繋がりにより成立する「橋渡し型」SC が必要になる (**Putnam, 2000, pp.22-24**, 邦訳, p.19-21)。結束型と橋渡し型の SC のいずれが必要かは、直面している問題に依存するが、**Granovetter (1973)** の指摘のように、弱い紐帯が自分と遠く離れた異なるコミュニティで働く知人を結びつけることによって、強い紐帯で結びついた親密な者よりも高い価値を有することがある。即ちこのようなネットワークではこれまで接したことがない他社や顧客との接触により、新たな情報や画期的なアイデアに触れる機会が増加し、革新的なイノベーションを生み出すのである。

**Burt (1992)** の「構造的空隙論」も弱い紐帯の持つ強みについて述べている。広域の空間において分離している部分的なネットワークが複数存在しており、ネットワークの結合が比較的弱くなっている部分に、社会構造の隙間ができる。彼は、それらのネットワーク間を仲介して結合することによって SC を創出でき

るので、このような構造的な空隙に橋を架けるような関係を持っているメンバーは、競争上優位であるとする。Burt (2001) は、ネットワーク閉鎖性と構造的隙間のいずれが SC の源泉であるかを判明するために、経営管理者にアンケート調査を行った。その分析結果から、構造的隙間を仲介することは新たな付加価値をもたらすが、構造的隙間の中に埋蔵されている価値を実現するためにはネットワーク閉鎖性が重要な役割を果たすとした。Burt (1992; 2001) の成果を援用すると、企業がイノベーションを興し、パフォーマンスを向上させるには、組織内あるいは企業内のような近接的なネットワークとともに、他企業や顧客とのネットワークを持ち、これらとの間にも SC を醸成することが有用であると考へうる。以上のことから、われわれは、「結束型」と「連結型」の両方の SC に焦点を当てることとする。

### 3. 企業のパフォーマンスに関連するソーシャル・キャピタル研究の成果

SC は、資本財、あるいは RBV (資源ベース理論) の発展として、「規範」「価値」「信頼関係」「協調」などの社会的組織が持つ特徴が相互利益をもたらす一種の資本と位置づけられ、金融資本、人的資本とならんで、生産力を持つ。具体的にいえば、SC は、企業の価値創造としての知識創造と共有、イノベーションおよび、経営・業務効率に対してプラスの影響を与える。以下では、この 3 つの観点から、先行研究をレビューする

#### 1) 経営・業務効率と SC

Leana *et al.* (1999) は、従業員の行為 (安定的な関係、強い規範、特殊なルール) に注目し、組織的 SC は、メンバーの集合行為を促進することによって価値を創造する。それは集団目標の志向と信頼の共有によって実現されるとした。

Bolino *et al.* (2002) は、構成員の組織市民行動 (忠誠心、従順、仕事への参加、社会参加、支持への参加) は、組織の SC の開発に貢献する。それによって、企業の働きを高めることを明らかにした。

Reagans *et al.* (2004) は、業務チームの構成における弱い紐帯と強い紐帯の役割について述べた。デザイン業務チームの生産性は、人口統計学的属性 (性別、肌の色、学歴、終身在職権の有無) よりも、SC の方が関連することを明らかにした。

Florin *et al.* (2003) は、ベンチャー企業を対象とした調査から、人的資本と SC は、起業時の資金集めと起業後の成果に有効であることを分析した。SC は生産性に有利となり、また、永続的な競争優位の源泉となるとした。

#### 2) イノベーションと SC

SC とイノベーションの関係について分析した論文に、Tsai and Ghoshal (1998)、

Nahapiet and Ghoshal (1998)、Ahuja (2000)、Hargadon and Sutton (1997)、Landry *et al.* (2000)、Uzzi and Lancaster (2003)、Cowan (2005)、Obstfeld (2005)、Kaasa, Kaldaru, and Parts (2007)、Clercq *et al.* (2009)、Molina-Morales and Martinez-Fernandez (2010) などがある。

Tsai and Ghoshal (1998) は、企業内の SC の構造的次元 (社会的相互作用の紐帯)、関係的次元 (信頼と信頼性)、認知的次元 (ビジョンの共有) の関係と、ビジネスユニット間における SC と人的資源や情報などの資源交換のパターンの関係および、プロダクトイノベーションの関係について調査した。その結果、構造的次元と認知的次元は関係的次元に影響し、構造的次元と関係的次元は資源交換と結合に影響を及ぼす。その結果、企業価値創造としてのプロダクトイノベーションがなされるとした。

Nahapiet and Ghoshal (1998) は、大規模な多国籍電子企業の製品イノベーションについて調査し、SC が新たな知的資本の創造を容易にするとした。そして、組織内では、高レベルの SC を醸成しやすく、より深い SC のためは、限界はあるものの、市場よりも企業の方が、知的資本を創造して共有することに有利であるとした。

Ahuja (2000) は、国際化学産業の SC とイノベーションに関する長期的な調査から、企業の3つのエゴネットワーク (直接紐帯、間接紐帯、構造的空隙) とイノベーションの成果の関係について述べた。直接紐帯と間接紐帯はイノベーションに有効であるが、Hargadon and Sutton (1997) で、異業種間では構造的空隙はイノベーションに有効であったが、この研究は同一産業内のため、構造的空隙はイノベーションにとってマイナスになったと結論付けている。

Landry *et al.* (2000) は、モンリオールの製造業を調査し、製造業のイノベーションにおける SC のインパクトとその度合いについて分析した。彼らは、SC をビジネスネットワーク資産、情報ネットワーク資産、調査ネットワーク資産、参画資産、関係性資産と信頼に分け、参画資産、関係性資産が特にイノベーションの意思決定に関係していることを明らかにした。また、革新的イノベーションの決定においては、異分野の優れた技術者による調査ネットワーク資産が最もインパクトが大きいことを明らかにした。

Cowan (2005) は、イノベーションの動態性と普及を理解するためにスモールワールドネットワークによるネットワーク分析の必要性を示した。

Obstfeld (2005) は、自動車メーカーのエンジニア部門での新車開発を調査し、社会ネットワークとイノベーションの関係について述べた。2つのグループが異なる価値のある情報や資源を保有しているなら、生産方法に関する情報や資源を結合できるように、両者を引き合わすべきである。また、弱い紐帯から強い紐帯への変換は、個人と組織双方にとって利益となるとした。

Kaasa, Kaldaru, and Parts (2007) は、ヨーロッパ29カ国を調査し、イノベーション活動と活用に対する、SC と国家のガバナンス品質の影響について分析し



た。公式・非公式のネットワークや市民参加のような SC は、イノベーション活動と活用に正の影響を及ぼす。一方、一般的信頼や制度信頼のような SC は、R&D や人的資源に影響を及ぼす。これらは特許取得活動にとって重要な要因となる。規範は、イノベーション活動と関連がないとした。また、良好なガバナンスは、イノベーション活動の向上に関連するとした。

Clercq *et al.* (2009) は、カナダを拠点とする企業を調査し、SC がコンフリクトを緩和しイノベーションを促進することを明らかにした。社会的ネットワークによる相互作用の高い組織は、R&D と Marketing の業務のコンフリクトを抑制し、信頼は、業務のコンフリクトと、部門間の日常的付き合いのコンフリクトの両方の抑制につながることを示した。

Molina-Morales and Martinez-Fernandez (2010) は、バレンシア地方の製造業を対象に、イノベーションに対する社会ネットワークと地理的隣接性の役割について分析した。そして、地域内の企業提携、SC、地域施設の関わりは、イノベーションに強く関連することを明らかにした。

詳細内容は異なるが、いずれの研究も SC はイノベーションの促進要因であるとする。

### 3) 知識創造と SC

Hansen (1999)、Lee and Choi (2003)、Levin and Cross (2004)、Wu *et al.* (2008)、向日 (2009)、小豆川他 (2009) などは、知識創造と SC の関係について研究している。

Hansen (1999) は、通信機器メーカーの新製品開発に関わっている従業員を対象に知識移転について調査した。その結果、成文化されていない複雑な知識の移転には、強い紐帯が有効であるが、成文化された知識では、逆に弱い紐帯が効果的であることを示した。

Lee and Choi(2003)は、韓国企業の間管理職を調査し、IT や SC の構成要素である信頼と野中の提案した組織的知識創造プロセス (SECI モデル)<sup>4</sup> との関係について分析した。そして、信頼が SECI モデルのすべてのプロセスに影響することを明らかにした。

Levin and Cross (2004) は、米英加の従業員への調査から、強い紐帯は信頼を高めて知識獲得を促し、弱い紐帯は信頼に関わらず直接、知識獲得を促進するとした。

Wu *et al.* (2008) は、SC と知的資本と起業家志向がイノベーションに関連することを明らかにした。特により高レベルの SC と起業家志向を持っている会社は、イノベーションへの知的資本の効果を増幅する傾向があるとした。

向日 (2009) は、SC と SECI モデルの関係について分析し、社内の人間関係は、共同化に、社外の人間関係は、それ以外のプロセスに影響するとした。また、表出化は、Face to Face と ICT によるコミュニケーションが共に影響するが、

それ以外のプロセスは、Face to Faceの方がICTより影響すること、一般信頼にもとづいた関係が知識創造を活性化させることを明らかにした。

小豆川他（2009）は、知識資産経営として組織内のメンバー間の関係に着目し、信頼・規範の形成を取り込んだ発展段階モデルを指標化し、生産関数を利用して、TFPとの関係を明らかにしている。

また、知識創造のためになされる組織学習について、Kraatz（1998）は、米国単科大学の調査からSCは組織内の組織学習を強化するとした。Uzzi and Lancaster（2003）は、シカゴ界隈の銀行の調査から、企業間での組織学習において、行為者の認識や経験だけでなくSCも重要であるとした。

知識創造のために必要なコミュニケーションメディアとSCの関連については、Nohria and Eccles（1992）、Mckenney *et al.*（1992）などにより研究されている。Mckenney *et al.*（1992）は、システム開発チーム内におけるコミュニケーションについて、E-mailとFace to Faceコミュニケーションでどのような違いがあるかを比較した。Nohria and Eccles（1992）は、ネットワーク組織を機能させるために、電子メディアのみならず、Face to Faceによるコミュニケーションが肝要であることを明らかにした。両者の研究成果から、Face to Faceによる相互作用を基礎とした上で、電子ネットワークを利用するとサイバー空間上のSCは形成されやすいことがわかる（Nohria and Eccles, 1992; Mckenney *et al.*, 1992）。

このように、企業パフォーマンスに関連する分野の研究は盛んになされている。しかしながら、われわれは、これまでの研究成果は、企業のイノベーションや生産性向上とCSCとの関係性を未だ十分に明らかにしていないと考える。次節では先行研究の問題点を指摘し、企業の持続的イノベーションのための仮説と分析のフレームワークを提示する。

#### 4. 持続的イノベーションに関する仮説とフレームワーク

##### 4. 1. 先行研究の問題点と問題意識

われわれは、CSCの形成は、企業の全要素生産性（TFP：Total Factor Productivity）を向上させると考える。TFPは、生産の増加のうち、労資本ストック及び労働の投入量等の生産要素では図れない部分、即ち、資本と労働の貢献分以外の残差である<sup>5</sup>。これは、主として技術と生産・業務プロセス、ビジネスモデルの革新、即ちイノベーションの成果を表す。企業が組織的知識創造を行うことで、知識資産の形成や動態化が促進され、それらを活用することによって持続的にイノベーションが促進され、企業の生産性は向上する。この組織的知識創造プロセスをより良く実行するには、行為者間が紐帯で結ばれ、信頼や互酬性が醸成される必要がある。

したがって、企業の生産性を向上させるには、CSC と知識資産の動態化を促す組織的知識創造プロセスの関係を明らかにすることが重要であると考えられる。

多くの先行研究で、SC が知識創造に有用であることが主張されてきた (e.g. Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; Kraatz, 1998; Hansen, 1999; Lee and Choi, 2003; Uzzi and Lancaster, 2003; Levin and Cross, 2004; Wu *et al.*, 2008; 向日, 2009; 小豆川他, 2009)。しかし、これらの研究では、持続的イノベーション実現の観点からは、以下のような視点が不十分である。

- 1) 多くの先行研究は、イノベーションやパフォーマンス向上のための知識の移転と共有に注目しているが、知識創造を動的なプロセスとして捉える視点での研究はあまりなされていない。

企業に持続的イノベーションを促し、生産性を向上させるには、組織的に知識を共有し、創造しなければならない。そのためには、組織的知識創造プロセスを循環させ、組織内外に点在する知識資産が活用され、価値を生み出すように動態化(資本化)する必要がある。CSC は、その成果を左右する。行為者間で信頼や互酬性のような CSC が豊かであれば、行為者は組織の目的を達成するために自主的に知識を提供し、共に創造しようとする。逆に CSC が不足していると、このプロセスは起こりにくいのである。従来の研究では、知識の移転と共有というナレッジマネジメントの静的な面に注目したものは多いが (e.g. Tsai and Ghoshal, 1998; Hansen, 1999; Levin and Cross, 2004; Wu *et al.*, 2008)、それを動的なプロセスで捉えて研究したものは少ない。

- 2) CSC を市場・地域・ステークホルダーとの相利共生関係の中で捉えていない。

企業内、グループ企業間だけでなく、顧客、従業員、株主、地域社会などのステークホルダーとの間での CSC や知識資産の形成もきわめて重要である。何故なら、企業は多くのステークホルダーとの互酬性の規範を伴う相利共生関係を基礎にして、経済活動を行っているからである。様々なセクター間の相互作用により、持続可能なイノベーションを創出するイノベーション・エコシステムは形成されているのである。

- 3) CSC の形成における ICT の効果があまり評価されていない。

CSC の形成や知識資産の動態化には、ICT の活用が極めて重要な役割を果たす (e.g. 向日 (2009))。社内 SNS 等のソーシャルメディアは、時間空間的な制約を伴う対面コミュニケーションを補完することによって社内でのコミュニケ

ーションを活性化し、知識の共有化を促進している。また、従来の ICT は結束型 CSC を支援する役割が大きかったが、近年は、橋渡し型 CSC への有効性が見えてきている。「場」の要素を元にリアル／ヴァーチャルをハイブリッドした ICT が CSC の形成に有効ではないか。今後は、ICT の利用の仕方如何が、企業の生産性に大きな影響を与えることになるだろう。

以下、CSC に関するこれらの問題意識を取り入れた、企業の持続的イノベーションのモデルについて説明する。

#### 4. 2. 企業の持続的イノベーションモデル

持続的イノベーションの実現のための CSC のモデルを図 1 に示す。

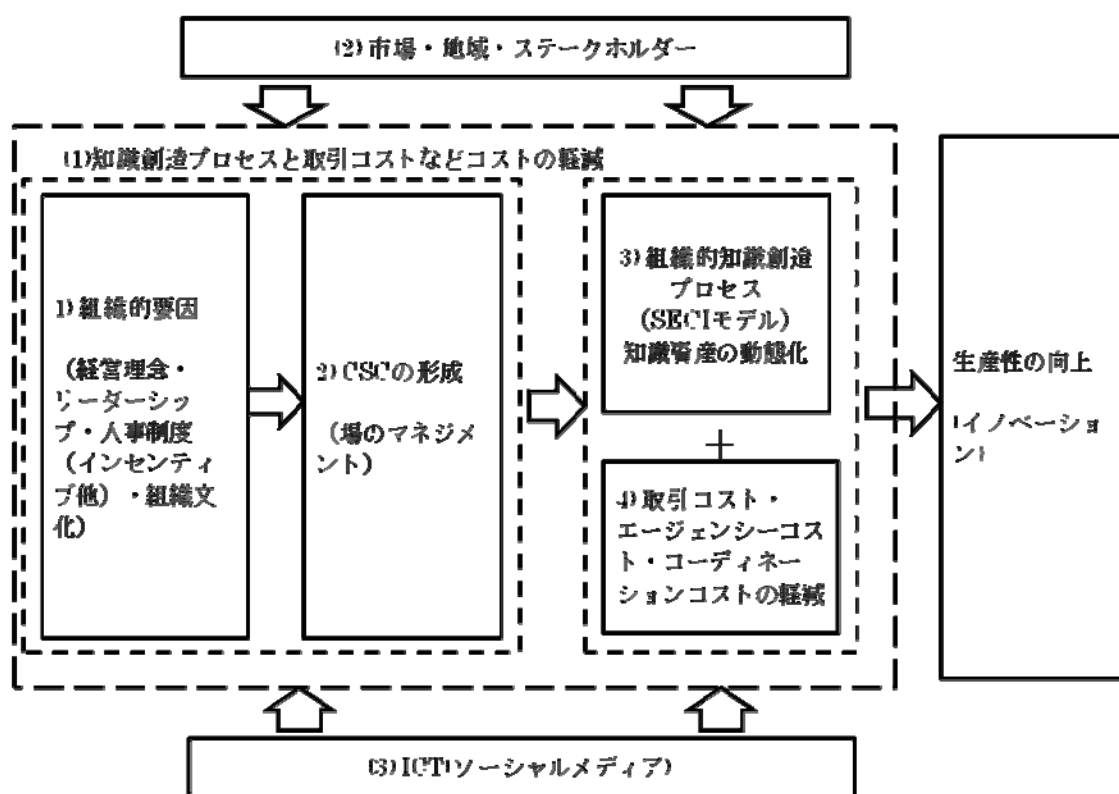


図 1 持続的イノベーションの実現のための CSC のフレームワーク

##### (1) 知識創造プロセスと取引コストなどコストの軽減

企業の持続的イノベーションを促し生産性を向上させるには、CSC の形成が必要である。それには、経営理念、リーダーシップ、人事制度、組織文化を含む組織的要因が影響を及ぼす。組織的知識創造には、そのプロセスを行う「場」

が必要となる。CSC が形成されることで、その実践場が、知識創造にとって適切にマネジメントされる。その結果、企業の生産性を向上させるイノベーションのための知識やノウハウが創造される。同様に、CSC の形成により、取引コストやエージェンシーコスト、コーディネーションコストが低下し、企業の生産性を向上させるのである。

#### 1) 組織的要因

Naphapiet and Ghoshal (1998)、Bolino *et al.* (2002)、Tsai and Ghoshal (1998) などは、SC を構造的次元、認知的次元、関係的次元の三つの次元として捉え、認知的次元として、組織的要因の一部を SC に組み込んでいる。Tsai and Ghoshal (1998) は、ビジョンの共有を、Naphapiet and Ghoshal (1998) や Bolino *et al.* (2002) では、共有化されたコードや言語、共有化された物語を SC の認知的次元としている。

これらの要因は、SC の形成に対して大きな影響を与えるが、それ以外の組織的要因も同様に影響する。そのため、われわれはこれらの要因を CSC 概念に内包せず、別項目として扱う。

例えば、SC の形成に対するリーダーシップの役割について、Baker (2000) や Cohen and Prusak (2001) は、経営トップまたはリーダー層がその行動を通じて、組織の価値観や規範を打ちたて維持していくことを重要な要因とし、組織に対して、高邁な「使命」が存在するという認知が高まると、その組織を信頼する傾向が高まると指摘している。

また Baker (2000) は、組織能力を向上させる SC を規定する組織的要因として、建物のデザインと場所、採用、多機能チーム、ローテーション制度、教育、職能ネットワーク、全員参加のプロセス、マネジメントのネットワーク、外部とのネットワーク、インセンティブ（報奨）制度の 10 項目を挙げている。

さらに彼は、組織のコンピタンスとして SC の構築を実践している企業では、組織文化が、行動、ティーチング、コーチング、メンタリング、よいアイデアの共有化、成功事例の拡大、そして競争ではなく、まわりの人との強力や協調を通じて企業が継続して学ぶことを推し進める力の源泉となっているとして、組織文化が、SC に影響することを示唆している (Baker, 2000)。

特に、インセンティブや評価に関する人事制度は、従業員の行動に直接影響する。CSC はネットワーク外部性を有する一種の公共財でもある。この公共財への投資の成果は、一般的に、個人の私的な投資に比べて成果が見えにくく、成果指標も設定しにくい。観察可能な個人の成果に過度に依拠した成果主義は、この公共財への過少投資をもたらし、企業の生産性の低下を招く可能性がある。CSC の蓄積のためには、組織への貢献という観点から従業員を評価する考え方への転換が必要である。また、今後橋渡し型 CSC を促進するためには、経営者は社会的な共同体意識、共通善をめざすような企業理念を表明し、社会的活動

への個人レベルでの参画を評価することが重要となる。個人の評価にも結束型 CSC における組織目標達成型に加えて、橋渡し型 CSC も意識した、「共同体で生みだされた成果に対する貢献度」などの尺度を盛り込むべきであろう。

## 2) CSC の形成と場のマネジメント

CSC が形成されることで、組織的知識創造プロセスにとって、その実践場が適切にマネジメントされる<sup>6</sup>。Nonaka and Takeuchi (1995) によると、知識の共有には、個人が直接対話を通じて、相互に作用しあう「場」が必要であり、体験を共有し、身体的・精神的なリズムを一致させるのが、この「場」であるとする (p.85,邦訳 p.126)<sup>7</sup>。即ち、「場」は、相互作用を通じて、他者と文脈を共有し、その文脈を変化させることによって意味を創出する時空間である (Nonaka and Konno, 1998; 野中, 2002, p.336-337)。

組織的知識創造プロセスでは、このような場を創造するようにマネジメントすることが肝要である。場は、物理的な場所だけでなく、ICT を用いたヴァーチャルな空間上にも形成される。またこのような場は、作成しただけでは十分に利用されない。行為者間のネットワークや信頼などの CSC が形成されることで、場は活性化され、知識が創造されるのである。

## 3) 組織的知識創造プロセス (SECI モデル)

Nonaka and Takeuchi (1995)、野中・紺野 (1999) は、知識資産が組織的知識創造によって創出・獲得されるという、知識の交換と結合の動的な側面を重視する。Nonaka and Takeuchi (1995) によると、暗黙知と形式知の相互循環によりなされる知識変換 (knowledge conversion) には 4 つのモードがある。個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」(Socialization)、暗黙知から形式知を創造する「表出化」(Externalization)、個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」(Combination)、形式知から暗黙知を創造する「内面化」(Internalization) (本稿では、これらの頭文字から SECI モデルと記す) である。これらのスパイラルな循環により、組織は知識を創造するのである。われわれは、Lee and Choi (2003) や向日 (2009) と同様に、組織的知識創造プロセスとして、Nonaka and Takeuchi (1995) の SECI モデルを取り込んで CSC と組織的知識創造プロセスの関係について検証を試みる。

組織的に創造あるいは獲得された知識は、メンバーの頭の中や行為、あるいは書類やデータベースの中に点在する。このような知識は、企業にとって時に不可視であると同時に、成果が実現していない「プロセス資産」である (紺野, 2007)。そこで組織的知識創造プロセスを循環させ、知識資産をイノベーションの能力の集積として、価値を生み出すよう動態化 (資本化) しなければならないのである。資本は、資源に価値を生成し付加する生産過程の結果である (Lin, 2002, p.3, 邦訳 p.3)。即ち企業は、資源としての知識を動態化することによって、イ

ノベーションを興し、価値を生成するのである。

組織的知識創造は人と人の社会的なプロセスであり、CSCの蓄積はこのプロセスに影響を及ぼす。Uzzi and Lancaster (2003)によれば、ネットワークは、知識交換のチャンネルを生成し学習のリスクを軽減することによって、知識移転と知識創造のための組織学習プロセスを形成する。このような学習には、行為者の認知や経験だけでなく、行為者間の関係も重要となる<sup>8</sup>。このように組織的知識創造プロセスの成否に、企業組織や社会における信頼やネットワークなどのCSCの要素が影響するのである。

#### 4) 取引コスト・エージェンシーコスト・コーディネーションコストの軽減

取引コストは、Coaseが提起し、Williamson (1975, 1985, 1996)によって発展した概念である。限定的合理性に基づき行動する人間が相互に取引する場合、自分に有利に取引を進めるために駆け引きが起こるために取引コストが発生する。Mirgrom and Roberts (1992)は、取引コストの種類として、コーディネーションコストと動機づけコストを挙げる(邦訳 pp.31-32)。彼らによるとコーディネーションコストとは、価格と取引の詳細を決定し、潜在的な売手と買手の存在と所在を相互に知らしめ、取引を実行するために必要となるコストである。また、動機づけコストとは、情報の不完備と非対称に関わるコストと、不完全なコミットメントから生じるコストである。即ち、彼らはこれらを、取引の実行のために必要な多くの情報を持っていないことにかかわるコストと、事前に実行すべきと考えた計画でも、事後に断念した方がよいと考える誘惑に負け実行できないということにかかわるコストと説明している。そして、これらの取引コストを軽減するために、公式・非公式な制度などが形成されるのである。

一方、ある個人(プリンシパル(依頼人))が目的のために他人(エージェント(代理人))に権限を委譲して特定の仕事を代行させる契約関係にある時、両者の利害が一致せず、両者には情報の非対称性があり、またエージェントの手抜きやさぼりによるモラルハザードが生じえる(Spence, 1973; Jensen, 1998, 2000)。そのため、エージェントがプリンシパルにとって適切な契約履行をするために必要となるコストとしてエージェンシーコストが発生する。このような問題を解消するには、取引コストと同様に公式・非公式な制度が必要となる。

CSCは、これらのコストを軽減する効果がある。Putnam (1993a)は、Kenneth Arrowを引用し、あらゆる商取引は、社会的信頼を前提に成立しており、長期の取引行為は相互信頼の上に成り立っていることを示唆している(p.170, 邦訳, p.211)。このように相互信頼は、取引コストを軽減させることで長期的な商取引が行われる。

また、Evans and Wolf (2005)は、信頼関係を築いた人々は、自発的かつ生産的にコラボレーションする可能性が高くなるとした。相互信頼関係が醸成され

ている組織間では、法に縛られることなく、知的財産が共有される可能性が高いとし、取引コストを軽減する可能性を示した。

一方、Clercq *et al.* (2009) は、イノベーションに向けて、社会的ネットワークによる相互作用 (Social Interaction) は、R&D と Marketing の業務のコンフリクト (Task Conflict) を抑制し、信頼は、業務のコンフリクトと、部門間の日常的付き合いのコンフリクト (Relationship Conflict) の両方の抑制につながることを示している。

このように CSC は、これらのコストを軽減し、企業のパフォーマンスを向上する一助となる。

## (2) 市場・地域・ステークホルダーとの相利共生関係 (企業環境)

競争の激化や法規制、自然環境問題などによるプレッシャーから、企業はイノベーションを興し生産性を向上させようと努力する。日本では、従来、企業内・グループ企業間の結束力を高める結束型 CSC が、終身雇用等に象徴される雇用慣行に支えられながら、チーム生産方式の生産性、日本企業の競争力を高めてきた。しかしながら、今日、生産アーキテクチャーのモジュール化と研究開発のオープン化の流れの中で、多様な資源へのアクセシビリティと企業の変態能力を高める橋渡し型 CSC の相対的重要性が高まってきている。企業や他組織体の中で、SC が形成されることで、良好の相互関係が持続され、イノベーションが促進されるのである (e.g. Landry *et al.*, 2000; Cowan, 2005; Kaasa, Kaldaru, and Parts, 2007; Molina-Morales and Martinez-Fernandez, 2010)。しかし、強固な事業部制に支えられた従来の結束型 CSC は、ともすれば、社内外において橋渡し型 CSC を弱める方向に作用する。今後の日本企業にとって、いかに橋渡し型 CSC を強めながら、日本企業の強みである「結束型」を強化するかが課題となる。

企業は多くのステークホルダーとの互酬性の規範を伴う相利共生関係を基礎にして、経済活動を行っている。それ故、企業内、グループ企業間だけではなく、顧客、従業員、株主、地域社会などのステークホルダーとの間の CSC もきわめて重要である。CSC が地域の社会関係として埋め込まれることで、地域内や地域間での情報共有を促進し、知識資産を動態化し、イノベーションを加速するのである<sup>9</sup>。このような事例は、日本では、京都企業に見られる。例えば、京都企業は、企業内やグループ内の結束型 CSC を重視するが、京都は、従前から地域として橋渡し型 CSC を促す風土も共有すると考えられる。老舗企業は、顧客、地域社会との間に信頼を構築することに務め、長期にわたって事業を継続させてきている。一方、ハイテク企業にあっては、個別には専門性を重視するが、地域として橋渡し型を促す風土を共有している。この結果、様々なセクター間の相互作用により、持続可能なイノベーションを創出するイノベーション・エコシステムが形成されていると思われる。



### (3) ICT (ソーシャルメディア) の活用

SNS や Blog、Twitter、Facebook などのソーシャルメディアは、それらの活用次第では、CSC の形成や組織的知識創造プロセスの活性化を促す。

Lin (2002) は、サイバーネットワークに表わされる SC の革命的な増加が生じているとし、ICT の重要性を示唆している (pp.212-215, 邦訳 p. 272)。これに対して、Putnam (2000) は、デジタル・ディバイドの存在、コンピュータコミュニケーションは Face to Face コミュニケーションに比べて非言語的情報伝達に不向きであること、インターネットは関心を共有する人々とだけコミュニケーションするよう制限をかけることができること、技術的な制約などから、ICT は Face to Face に比べ SC 形成に不向きであるとした (pp.174-180, 邦訳 pp.209-218)。

SC と ICT 活用に関する初期の研究では、Face to Face による相互作用を基礎とした上で、電子ネットワークを利用するとサイバー空間上の SC は形成されやすいとする (Nohria and Eccles, 1992; Mckenney *et al.*, 1992)。Nohria and Eccles (1992) は、ネットワーク組織は、電子ネットワークだけで構築できず、Face to Face の相互作用を基礎として、関係性のネットワークができているとした。また、Mckenney *et al.* (1992) は、Face to Face と電子メールは、コミュニケーションの補完的チャンネルであり、明確な文脈においては、電子メールは効率的なコミュニケーション手段であり、あいまいな問題を解消するには Face to Face が有効となる。即ち、電子メールは、文脈依存のメディアであり、Face to Face は、文脈構成メディアであるとした。従来の ICT による SC の形成は、Face to Face を前提とした上で成立していることから、結束型の SC を支援する役割が大きかったといえる。

しかし、SNS や Blog、Twitter、Facebook などに加え、近年の拡張現実 (Augmented Reality: AR) やテレプレゼンス (TelePresence) に見られる ICT の発展により、ICT は、橋渡し型の CSC の支援にとっても有効となりつつある。これらの ICT は、リアルとヴァーチャルを融合でき、サイバー空間上に疑似的に Face to Face による相互作用を実現できる。例えば、社内 SNS は、時間空間的な制約を伴う対面コミュニケーションを補完することによって社内でのコミュニケーションを活性化し、知識創造を促進する。その結果、当該空間での行為者間の近接を通じて CSC が形成され、その空間が知識創造プロセスの「場」として機能する。このようにソーシャルメディアのような ICT の利用の仕方如何が、生産性に影響を及ぼすのである。

## 5. おわりに

本稿では、弱まりつつある日本型経営のメリットを復興しつつ、ICT の普及、グローバル化の時代に適合する新たな企業システムの構築の鍵となる要因を CSC に求め、SC の概念について整理するとともに、企業のパフォーマンスに関

するソーシャル・キャピタルの先行研究を概観した。そして、企業の持続的イノベーションという観点からみた場合、先行研究では、1) 知識創造を動的なプロセスとして捉える視点、2) CSC をステークホルダーとの相利共生関係から捉える視点、3) CSC の形成における ICT の役割、という3つの視点からの分析が不足していることを指摘した。また、これを踏まえ、企業の持続的イノベーションの分析モデルを提案した。

本稿の研究成果は、持続的イノベーションを実現する CSC 研究の序説にすぎない。今後は、本稿で示した仮説およびフレームワークの正当性を検証するために、日本企業に対するアンケート調査を実施したい。特に、CSC の豊かさにより、製造業とサービス業で企業のパフォーマンスで差があるのか、また、京都企業に見られるような地域コミュニティや近接企業との CSC と、海外を含む遠方の企業や顧客との連携による CSC の同時形成が企業のパフォーマンスにどのように影響を及ぼしているかなどを明らかにすることで、本フレームワークを改良していきたい。

## 注

<sup>1</sup> 大半の企業経営に関する SC 研究は、CSC ではなく SC と表現している。しかし、SC は、社会ネットワーク論、政治学、教育学、地域政策論等、企業経営以外のさまざまな研究分野で幅広く用いられる概念であるため、本稿では、それらと区別するために企業経営に関する SC を CSC と表現する。

<sup>2</sup> Putnam は、SC について、社会的信頼、規範、ネットワークという三つの構成要素から説明した (Putnam, 1993a, p.167, 邦訳, pp.206-207)。信頼は、SC の本質的な構成要素である。互酬性には特定の互酬性と一般的互酬性がある (ibid., pp. 171-174, 邦訳, pp.212-216)。特定互酬性は、同じ価値品目の同時交換であるが、一般的互酬性は、ある時点では一方的あるいは均衡を欠くとしても、今与えられた便益は将来には返礼されるという、相互期待を伴う交換の持続的関係である (ibid., p.172, 邦訳, p.213)。彼は、互酬性 (一般的互酬性) が、SC にとって最も重要な規範であるとした (ibid., pp. 171-174, 邦訳, pp.212-216)。

Putnam が提示した SC の三要素は、構造的要素であるネットワークと、関係的要素である信頼や互酬性の規範などに分類できる。関係的要素は構造的要素を維持し、また構造的要素により、強化され再生産される。そのため両者は相互補完的であり、密接不可分な関係にある。

なお、信頼や互酬性の規範などは、認知的要素として分類される場合もある (Krishna and Uphoff, 1999; Uphoff, 2000; Landry et al., 2000)。しかし、本稿では、Nahapiet and Ghoshal (1998) 他が、SC を構造的次元、関係的次元、認知的次元の3つの次元に分類し、信頼などを関係的次元として分類していることから、

これらを关系的要素とする。

<sup>3</sup> Bolino et al. (2002) は、SC を、「個人、組織、コミュニティ、社会の関係から得る資源」とする (p.506)。Inkpen and Tsang (2005) は、Nahapiet and Ghoshal を流用して定義している (pp.150-151)。

<sup>4</sup> 組織的知識創造プロセス (SECI モデル) については、4. 2 節で詳説する。

<sup>5</sup> 消費者庁「用語解説 TFP (全要素生産性)」を元に作成した。

<http://www.caa.go.jp/seikatsu/koukyou/explain/ex21.html>

<sup>6</sup> CSC の分析対象は、部門内と部門間でのコラボレーション、企業グループ内と他組織体 (企業や大学など) のコラボレーション、企業と消費者のコラボレーション、また、国内企業と外国企業間のコラボレーションなどのレベルが考えられる。これらの実践場としての CSC の形成状況を確認するには、Cross et al. (2005) のソーシャルネットワークの類型が援用できる。彼らは、対策が分かっている課題解決に適したルーティン型、問題は分かっているが解決手順が不明な課題解決に適したモジュール型、問題自体が漠然としており画期的な解決策を必要とするカスタマイズ型の3種類に類型している。そして、部門を超えたコラボレーションを成功するには、ソーシャルネットワークを類型化し、当該企業が直面する経営課題を解決するのに適した型であるかを見極める必要があるとした。我々の分析でもこの類型を参考にしたい。

<sup>7</sup> 原文では、'field' と記されているが、「場」は、認識論から生まれた概念で、現実の場所を指すのではなく、今日では 'Ba' と英語訳されている。

<sup>8</sup> Uzzi and Lancaster (2003) は、埋め込まれた紐帯 (Embedded ties) は、私的な知識の移転と探索的な学習を刺激する。一方で、つかず離れずの関係にある紐帯 (Arm's-length ties) は、公の知識の移転と既知の解法の学習を刺激するとした。

<sup>9</sup> Porter, M.E. は、経済活動は、継続的な社会関係の中に埋め込まれているとする (Porter, M.E., 1998, p.225, 邦訳, p.106)。

## 参考文献

<英文>

Adler, P.S. and Kwon, S.W. (2002) "Social Capital: Prospects For A New Concept," *Academy of Management Review*, Vol.27 No.1, pp.17-40

Ahuja, G. (2000) "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study," *Administrative Science Quarterly*, Vol.45 No.3, pp.425-455.

Baker, W. (1990) "Market networks and corporate behavior," *American Journal of Sociology*, Vol.96, pp.589-625.

- Baker, W. (2000), *Achieving Success Through Social Capital*, University of Michigan Business School Management Series, Jossey-Bass (中島豊訳 (2001) 『ソーシャル・キャピタル-人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』ダイヤモンド社)
- Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A., III, and Wade, J. B.(1996) "Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation," *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.1568–1593.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. and Bloodgood, J. M. (2002) "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol.27 No.4, pp.505-522.
- Bourdieu, P. (1985) "The forms of capital," in Richardson J. G. (ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, pp.241–258, Greenwood.
- Bourdieu, P. and Wacquant, L. J. D. (1992) *An invitation to reflexive sociology*, University of Chicago Press.
- Boxman, E. A. W., De Graaf, P. M., and Flap, H. D.(1991) "The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch Managers," *Social Networks*, Vo.13, pp.51–73.
- Brehm, J., and Rahn, W. (1997)"Individual-level evidence for the causes and consequences of social capital," *American Journal of Political Science*, Vol.41, pp.999–1023.
- Burt, R.S.(1992) *Structural Holes: The social Structure of Competition*, Harvard University Press(安田雪訳 (2006) 『競争の社会的構造—構造的隙間の理論』新曜社).
- Burt, R. S.(1999)"The social capital of opinion leaders," *Annals of the American academy of political and social science*, Vol.566, pp.37-54.
- Burt, R. S.(2001)"Structural Holes versus Network Closure as Social Capital," in Lin, N., Cook, K. and Burt, R. S. (eds.), *Social Capital: Theory and Research*, Aldine de Gruyter, pp.31-56 (金光淳訳 (2006) 「社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か」野沢慎司『リーディングスネットワーク論-家族・コミュニティ・社会関係資本』 pp.243-277, 勁草書房) .
- Clercq, D.D., Thongpapanl, N. and Dimov, D.(2009) "When good conflict gets better and bad conflict becomes worse: the role of Social Capital in the conflict-innovation relationship," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.37, pp.283-297.
- Cohen, D. and Prusak, L.(2001) *In Good Company: How Social capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press(沢崎冬日訳 (2003) 『人と人の「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).
- Coleman, J. S. (1990) *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Coleman, J. S.(2000) "Social Capital in the Creation of Human Capital," in Dasgupta, P. and Serageldin, I. (eds.), *Social Capital: A Multifaceted Prespective*, The World Bank,

pp.13-39.

Cowan, R.(2005)"Network models of innovation and knowledge diffusion," in Breschi, S. and Malerba, F. (eds.), *Clusters, Networks, and Innovation*, Oxford University Press.

Cose, R. H.(1988) *The Firm, The Market, and The Law*, University of Chicago.(宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳 (1992)『企業・市場・法』東洋経済新報社).

Cross, R., Liedtka, J. and Weiss, L.(2005),"A Practical Guide to Social Networks," Mar. 2005, pp.124-132(スコフィールド素子訳 (2006)「ソーシャル・ネットワークの実践活用法」DHB, Jan. 2006, pp.74-85).

Evans, P. and Wolf, B.(2005)"Collaboration Rules," *Harvard Business Review*, July-Aug. 2005, pp.96-104(マクドナルド京子訳 (2005)「コラボレーションの成否は、『取引コスト』が左右する」DHB, Dec. 2005, pp.36-49).

Florin, J. , Lubatkin, M. and Schulze, W. (2003) "A Social Capital Model of High-Growth Ventures," *Academy of Management Journal*, Vol.46 No.3, pp.374-384.

Fukuyama, F. (1995) *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, Free Press(加藤寛訳 (1996)『「信」無くば立たずー「歴史の終わり」後、何が繁栄の鍵を握るのか』三笠書房).

Hansen, M. T.(1999)"The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits," *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, pp. 82–111.

Hargadon, A., and Sutton, R. I. (1997) "Technology brokering and innovation in a product development firm," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, pp.716–749.

Hitt,M.A., Lee, H.U. and Yucel, E. (2002)"The Importance of Social Capital to the Management of Multinational Enterprises: Relational Networks Among Asian and Western Firms," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.19, No.2/3, pp.353-372.

Inglehart, R. (1997) *Modernization and post-modernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*, Princeton University Press.

Inkpen, A.C. and Eric, W. K.T.(2005) "Social Capital, Networks and Knowledge Transfer," *Academy of Management Review*, Vol.30 No.1, pp.146-165.

Jensen, M.C.(1998) *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press.

Jensen, M.C.(2000) *A Theory of the Firm: Governance, residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press.

Kaasa, A., Kaldaru, H. and Parts E.(2007) *Social Capital and Institutional Quality as Factors of Innovation: Evidence from Europe*, Tartu University Press.

Knoke, D. (1999) "Organizational networks and corporate social capital," in Leenders, R. Th. A. J. and Gabbay, S. M. (eds.), *Corporate social capital and liability*: pp. 17–42, Kluwer.

Kogut, B. and Zander, U.(2003)"Knowledge of the firm and the evolutionary theory

- of the multinational corporation," *Journal of International Business Studies*, Vol.34, pp.516–529.
- Kraatz, M. S.(1998)"Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change," *Academy of Management Journal*, Vol.41, pp.621–643.
- Krackhardt, D.(1992)"The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organization in Organizations, " in Nohria, N. and Eccles, R. G. (eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, pp.216-239.
- Krishna, A. and Uphoff, N. (1999) "Mapping and Measuring Social Capital: A Conceptual and Empirical Study of Collective Action for Conserving and Developing Watersh Eds. in Rajasthan, India," *Social Capital Initiative Working Paper*, No.13, The World Bank.
- Landry, R., Amara, N. and Lamari, M.(2000) "Dose Social Capital Determine Innovation? To What Extent?," *Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Conference on technology Policy and Innovation*, pp.1-25.
- Leana, C. R. and van Buren III, H. J. (1999) "Organizational Social Capital and Employment Practices," *Academy of Management Review*, Vol.24 No.3, pp.538-55.
- Lee, H. and Choi, B.(2003)"Knowledge Management Enablers, Process, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination," *Journal of Management Information Systems*, Vol.20, No. 1, pp.179-228.
- Levin, D. Z. and Cross, R.(2004)"The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer," *Management Science*, Vol. 50, No.11, pp.1477-1490.
- Lin, N.(1999)"Social Networks and Status Attainment, " *Annual review of sociology*, Vol.25, pp.467-487.
- Lin, N.(2002),*Social Capital-A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press (筒井淳也・石田光規・桜井正成・三輪哲・土岐智賀子訳 (2008) 『ソーシャル・キャピタルー社会構造と行為の理論』 ミネルヴァ書房) .
- Locke, E. A.(1999) "Some reservations about social capital," *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.8-9.
- Loury, G. (1992) "The economics of discrimination: Getting to the core of the problem," *Harvard Journal for African American Public Policy*, Vol.1, pp.91–110.
- Mckenney, J. L., Zack, M. H. and Doherty, V. S.(1992)"Complementary Communication Media: A Comparison of Electronic Mail and Face-to-Face Communication in a Programming Team," in Nohria, N. and Eccles, R.(eds.) *Networks and Organizations: Structure, form, and Action*, Harvard Business School Press, pp.262-287.

- Milgrom, P. and Roberts, J. (1992)*Economics, Organization & Management*, Prentice Hall (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳 (1997)『組織の経済学』NTT出版) .
- Molina-Morales, F. and Martinez-Fernandez, M. T.(2010) "Social Networks: Effects of Social capital on Firm Innovation," *Journal of small business management*, Vol.48 No.2, pp.258-279.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S.(1998)"Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, Vol.23 No.2, pp.242-266.
- Nohria, N. and Eccles, R.(1992)"Face-to-Face: Making Network Organizations Work," in Nohria, N. and Eccles, R. (eds.) *Networks and Organizations: Structure, form, and Action*, Harvard Business School Press, pp.288-308.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H.(1995)*The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press(梅本勝博訳 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社).
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998), "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, Vol. 40, No.3, pp.40-54.
- Obstfeld, D. (2005) "Social Networks, the Tertius Iungens Orientation and Involvement in Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.50 No.1, pp.100-130.
- Pennar, K. (1997) "The ties that lead to prosperity: The economic value of social bonds is only beginning to be measured," *Business Week*, December 15, pp.153–155.
- Portes, A. and Sensenbrenner, J. (1993) "Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action," *American Journal of Sociology*, Vol.98, pp. 1320–1350.
- Portes, A. (1998) "Social capital: Its origins and applications in modern sociology," *Annual Review of Sociology*, Vol.24, pp.1–24.
- Porter, M.E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press (竹内弘高訳 (1999)『競争戦略II』ダイヤモンド社) .
- Putnam, R. D. with Leonardi, R. and Nanetti, R. Y. (1993a) *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).
- Putnam, R. D. (1993b) "The Prosperous Community," *American Prospect*, Vol.13, pp.35-42.
- Putnam, R. D. (1995) "Bowling alone: America's declining social capital," *Journal of Democracy*, Vol.6 No.1, pp.65–78.
- Putnam, R. D. (2000) *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, Simon & Schuster (柴内康文訳 (2006)『孤独なボウリング-米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房).
- Reagans, R., Zuckerman, E. and McEvily, B. (2004) "How to Make the Team: Social

- Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol.4 No.1, pp.101-133.
- Schiff, M. (1992) "Social capital, labor mobility, and welfare: The impact of uniting states," *Rationality and Society*, Vol.4, pp.157-175.
- Spence, A.M.(1973) *Market Signaling: Information Transfer in Hiring and Related Process*, Harvard University Press.
- Thomas, C. Y. (1996) "Capital markets, financial markets and social capital," *Social and Economic Studies*, Vol.45 No.2 / 3, pp.1-23.
- Tsai, W. and Ghoshal, S.(1998) "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, Vol.41 No.4, pp. 464-476.
- Uphoff, N. (2000), "Understanding Social Capital: Learning from the Analysis and Experience of Participation," in Dasgupta, P. and Sergageldim, I. (eds.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, The World Bank., pp.215-252.
- Uzzi, B. and Lancaster, R. (2003) "Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients," *Management Science*, Vol.49 No.4, pp.383-399.
- Williamson, O.E.(1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, The Free Press (浅沼萬理・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』 日本評論社) .
- Williamson, O.E.(1985)*The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press.
- Williamson, O.E.(1996) *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.
- Woolcock, M. (1998) "Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework," *Theory and Society*, Vol.27, pp.151-208.
- Wu, W., Chang, M. and Chen, C.(2008) "Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation," *R&D management*, Vol.38 No.3, pp.265-277.

<和文>

- 紺野登 (2007) 『ダイナミック知識資産』 白桃書房.
- 小豆川裕子・宮崎悟・山田祐介・三好博昭「知識資産経営は生産性への効果を持つのか：企業調査データによる分析」小豆川裕子・三好博昭編著『知識資産経営と組織パフォーマンス』第2章所収、pp.27-53、白桃書房
- 野中郁次郎・紺野登 (1999) 『知識経営のすすめ』ちくま新書.
- 野中郁次郎 (2002) 「解説」 ウェンガー・マクダーモット・スナイダー 『コミュニティ・オブ・プラクティス』解説文所収、pp.333-343、翔泳社.
- 向日恒喜 (2009) 「企業組織におけるソーシャル・キャピタルと知識創造プロセスの関係」 経営情報学会誌、Vol.17 No.4、pp.37-55.
- 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織論-社会ネットワーク論からの新たな組織像』 有斐閣.