

〔論 文〕

営業における社会関係資本概念に関する考察

山 内 孝 幸

I はじめに

消費者自身が自らのニーズを自覚できていないと言われ、そのために企業が「今、欲しいものは何か？」と市場調査で問いかけても明確な答えを見出すことが難しくなるほど市場が成熟化し、消費者はモノを購入する際に情報端末やインターネットを利用して膨大な商品情報入手することができるようになることで売り手と買い手との情報格差が減少している。こうした状況において、企業は単に良いものを作っているだけ、競合他社製品との差別化情報を伝えているだけでは顧客を捉えることはできない。そのことは、企業の最前線に立って顧客と対する営業担当者にとっても同様である。

かつて、買い手のニーズの状況について買い手自身が理解・把握している場合には、売り手

である営業担当者は、その買い手のニーズに対する解決策がわかっているかどうかによって行動重視型営業、顧客奉仕型営業と言われる営業スタイルに分類することができた(図1)。つまり、買い手自身がニーズを理解・把握している状況で、売り手がそのニーズとその解決方法を理解しているならば、行動重視型営業として営業担当者は販売の機会損失を最小化するためにより数多くの顧客を、より高い頻度で訪問し、売り込みを図る行動力が重要となるのである。また、買い手自身がニーズを理解・把握している状況で、売り手がそのニーズと解決方法を理解できていなくても、顧客奉仕型営業として営業担当者は販売の機会損失を最小化するために顧客の元を足繁く訪問し、顧客に奉仕するがごとく求めるものに応える行動力が重要となるのである。

買い手のニーズの状況

		既知	未知
売り手の解決状況	既知	行動重視型営業	提案型営業
	未知	顧客奉仕型営業	ワークショップ型営業

出所) 石井純蔵・嶋口充輝(1995)より抜粋。

図1 4つの営業類型

しかしその一方で、買い手のニーズの状況について買い手自身がニーズを理解・把握できていない場合は、売り手である営業担当者は、その買い手のニーズに対する解決策がわかっているかどうかによって提案型営業、ワークショップ型営業と言われる営業スタイルに分類することができた。つまり、買い手自身がニーズを理解・把握できていない状態で、売り手がそのニーズに対する解決方法を理解しているならば、提案型営業として営業担当者は顧客自身が気づいていない価値やニーズを発見し、その解決策を提案することによって顧客の価値向上に貢献することができるのである。また、買い手自身がニーズを理解・把握できていない状態で、売り手もそのニーズと解決方法を理解できていない場合、ワークショップ型営業として営業担当者は顧客と共に要求やアイデア等を出しあい、会話や議論などのワークショップを繰り返しながらインタラクティブに顧客の価値やニーズを考え、双方が納得のいくような解決策を模索するのである。そして、こうした提案型営業、ワークショップ型営業を実践するためには、先の行動重視型営業、顧客奉仕型営業に求められる行動力よりも、営業担当者は顧客の現状を把握し、解決策を抽出できる分析力と洞察力が重要となる。

ただし、営業担当者が分析力と洞察力を兼ね備えれば提案型営業やワークショップ型営業は上手くいくのか、と言えそうではない。そこには売り手である営業担当者と買い手である顧客との間に信頼に基づいた関係が必要となってくるのである。つまり、営業担当者は顧客自身が気づかない価値やニーズを見出し、解決策を提案するために必要な情報を入手するためには、顧客の中に深く入り込めるだけの関係が必要となるのである。また、会話や議論などのワークショップの中でお互いに要求やアイデアを出し合うことで解決策を見出すためには、営業担当者と顧客の間で互いの強みや弱みといった“本音”を話し合えるような関係がなければならないのである。

さらに、提案型営業やワークショップ型営業によって顧客自身が気づかない価値を見出したり、互いに本音でワークショップを実践したりするためには、現場の担当者レベルだけでは難しく、自社組織の上層部や他部門を巻き込むことが必要になってくるであろうし、顧客の組織における意思決定上のキーマンにアクセスすることも必要になってくる。つまり、営業担当者は提案型営業やワークショップ型営業を実践するために、境界連結担当者として顧客の担当者レベルにおけるダイアドの関係だけでなく、自部門の上長や他部門のメンバーを巻き込むためのネットワークを構築する必要がある。それと同時に、顧客企業の担当部門のキーマンに働きかけるためのネットワークも必要となるのである。

加えて、営業担当者が自社内外に構築するネットワークは、単に“顔を知っている”といったレベルではなく、特に自社外に構築するネットワークは信頼に基づいた関係でなければならない。そして、そのネットワークにおける信頼を駆動させるものが、利他性(互酬性)の規範であると考えられる。つまり、「情けは人のためならず」「持ちつ持たれつ」「お互い様」といった利他的行動やそうした行動を醸成する利他性の規範こそが、営業担当者が取引のない相手との“無”の関係から細く・脆くとも“有”の関係を創り出す足がかりとなり、また細く・脆い関係をより“太い”関係へ変える手立てとなる信頼関係を構築する上で不可欠であると考えられる。

このように提案型営業やワークショップ型営業の実践にとって必要となる「ネットワーク」「信頼」や「利他性の規範」というキーワードは、社会関係資本の概念の中に見ることができる¹⁾。

本論文の目的は、改めて近年の社会科学的研究の中で様々に議論される社会関係資本の概念を整理しながら、社会関係資本の視点から営業担当者の役割について検討を試みることである。

II 営業における「ネットワーク」「信頼」「利他性」

1. 営業におけるネットワーク²⁾

営業担当者は自社や自部門という組織のメンバーであり、組織を代表する者として顧客という他の組織を代表するバイヤーとコミュニケーションを行うポジションに在るという意味において、組織と組織のブリッジの役割を果たす境界連結担当者であると言える。そして、営業担当者は境界連結担当者として自社・自部門の情報を発信し、市場・競合他社情報等を収集するために顧客との間に対外的ネットワークを構築し、収集した情報を組織内の自部門や関係部署に広める対内的ネットワークを構築している。

そして、こうした対外的・対内的ネットワークにおいて営業担当者は、その主たる活動の一つである商談において自社製品やサービスを含む様々な情報を提供し、販売につなげようとする一方で、業界や顧客企業に関する研究や情報収集を行い、そうした研究や収集された情報から戦略的に意味ある情報を抽出し、必要に応じて自部門や自社の他部門へ情報をフィードバックする情報のゲートキーパーとしての役割を果たしている。加えて、担当する顧客の抱える課題によっては、課題解決のために他部門の協力を仰ぐために個別に折衝・調整を図り、自社内外の複数の組織の関係を連結し、調整する組織間調整機能を果たしている。このような情報ゲートキーパーや組織間調整機能は営業担当者個人レベルで留まるものではない。例えば、情報ゲートキーパーとしての活動は、組織メンバーの情報共有化を目的としたものであるが情報共有化を通じて顧客に対する全社的なコミットメントにもつながる活動でもある。そして、組織メンバー全体で顧客に対するコミットメントが高まれば、自部門や自社のタテの組織と顧客のタテの組織においてブリッジをかけることを可能にするのである。

このように営業担当者は、対外的・対内的ネットワークの結節点にあつて、関係的活動と

情報を媒介することによって組織間ネットワークの要となり、彼らの活動が担当者レベルの個人間ネットワークから組織対組織の組織間ネットワークへと発展させることにつながると言える。

2. 営業における信頼³⁾

営業担当者は対外的・対内的ネットワークの結節点にあつて情報のゲートキーパーとして情報を発信・収集し、自社内外の組織を連結する組織間調整機能としての役割を果たしているが、そうしたネットワークには関係を広げるネットワークと関係を深めるネットワークが存在する。そして、そうしたネットワークの広がりや深さを規定するのが個人間および組織間に存在する信頼である。この信頼という概念について研究分野によって、また論者によって理解が一樣ではないものの、筆者は社会学等において議論されている内容を援用しながらマーケティングおよび営業における信頼概念について考察を行った。

まず前提として信頼は「システム信頼」と「人格的信頼」に、そして各々の信頼は「相手の能力に対する期待」の高低と「相手の意図に対する期待」の高低によって信頼の程度を「濃い信頼」と「薄い信頼」と分類することができると考えた。その上で、企業に対する信頼は、システム信頼としての「企業に対する信頼」と「マーケティングに対する信頼」における意図と能力、人格的信頼としての「個人に対する信頼」における意図と能力に対する期待の程度から企業間関係の信頼が決まるのである。ただし、企業間の信頼は組織間における信頼関係となることから、それは個人ではなく組織全体での認識とならなければならない。そのため人格的信頼として構築された信頼関係は個々の局所的な信頼関係ではなく、個人が所属する企業組織内でのネットワークにおいて情報・知識・価値等が共有されることによって全体に影響を及ぼし、各々の組織や組織の階層において相手組織に対する信頼として認識されると考えられるのであ

る。

つまり、実際の企業間における取引は交渉やコミュニケーションを担当する者、主に営業担当者と言われる境界連結担当者が行っているが、彼らが相手組織との信頼関係を主導的に構築することによって、その信頼認識が各々の組織内の人的ネットワークや情報ネットワークにおける相互作用を通じて伝播し、彼らの水平的・垂直的コミュニケーションによって共有化された信頼が、信頼の深さとして組織全体としての信頼を形成するのである。それと共に、境界連結担当者が主導的に構築した信頼関係が組織間における信頼関係へと変容することによって、担当者レベルを超えた異なった個人間、異なった部門間・階層間の信頼関係を形成し、信頼の広がりを構成するものと考えられるのである。

さらに、信頼の概念をめぐる議論として信頼の関係強化機能と関係拡張機能がある。信頼の関係強化機能とは、特定の相手との間で取引費用を節約し、付き合いや取引をスムーズにするという機能である。信頼の関係拡張機能とは、安心が保証されていない相手との間に新しい関係を作ること、固定した関係を越えた新しい関係を形成する機能である。そして、この2つの機能を営業担当者の既存顧客の維持と新規顧客の開拓という2つのミッションに当てはめれば、信頼の関係強化機能とは、既存顧客の維持として営業担当者が既存顧客との取引を重ねることによって意図と能力に対する期待を高め、濃い信頼関係を構築することに該当する。そうして形成された信頼は、強い人格的信頼となり、それらが組織内のネットワークを通じて共有化され、組織的信頼関係となるのである。

信頼の関係拡張機能とは、営業担当者が新規顧客を求めて新たな顧客や販売チャネル、取引先企業を新規開拓することに該当する。このときの新規開拓は既存顧客との間に形成した濃い信頼関係や安心の関係では得られない、新しい資源や価値の獲得を可能にする活動であるといえる。ただし、営業担当者にとって新規開拓が

常に新しい資源や価値の獲得に繋がる保証はない。それでも、営業担当者は企業のシステム信頼を背景に相手との信頼関係を構築するための糸口を模索し、クモの糸のように細くとも繋がった関係を手掛かりに人格的信頼を形成することに務めるのである。そして、人格的信頼を形成する過程の中で、相手企業のマーケティング資源と自社のマーケティング資源のマッチングにおいて新たな顧客創造と価値創造を試みるのである。日本企業における営業担当者が単なる販売活動を超えて、マーケティング活動との境界領域をも包摂した活動であるのは、こうした顧客創造活動と価値創造活動にあると言える。

3. 営業における利他性⁴⁾

営業担当者は情報のゲートキーパーとして情報を発信・収集し、自社内外の組織を連結する組織間調整機能としての役割を果たすために信頼に基づいた対外的・対内的ネットワークを構築している。そしてその信頼の濃淡は、相手の能力と意図に対する期待の高低の程度によって規定され、営業担当者は信頼の関係強化機能と関係拡張機能に基づいて既存顧客の維持と新規顧客の開拓という活動を行っている。そして、営業担当者が顧客との信頼に基づく関係を構築し、維持し、深耕するという活動の足がかりとなるのが顧客に対する利他性や利他的行動であると考えられる。

ただし、営業担当者が取るこうした利他性や利他的行動は、それに対してすぐの返礼や直接的な見返りを求めるような経済的交換ではなく、返礼や見返りがいつ帰ってくるかわからない、どのような形で返ってくるかわからない、もしくは相手が必ずしも受容するとは限らない、という不透明性と不確実性を伴った贈与であるとも考えられる。そして、営業担当者は、企業や交渉相手に対して不透明・不確実で脆弱であるにも関わらず、この新たな関係を創り出すために様々な利他的行動を提供し、一旦結ぶことができた細い糸を少しでも太い紐に変えて

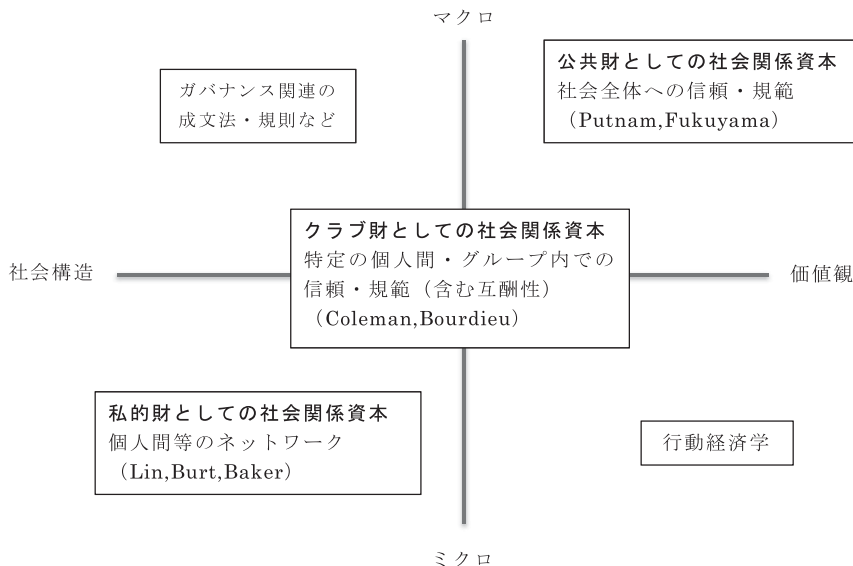
いくために利他性を発揮していくのである。この利他的行動や利他性の発揮によって細い糸を太い紐に変えていくプロセスの中で、新たに交渉する企業や相手は得意先・取引先と変わっていき、取引主体双方の能力と意図に対する期待が高まるにつれて薄い信頼から濃い信頼へと信頼関係が醸成され⁵⁾、担当者同士の取引が部門間もしくは組織間の取り組みへとつながっていくものと考えられるのである。

Ⅲ 社会関係資本概念の整理

社会関係資本とは何か。その定義に関しては、研究者によって様々である。多くの論者が社会関係資本を論じているが、それらを類型化すれば図2のようにマクロ・ミクロの視点と社会構造・価値観の視点から、社会関係資本を公共財として社会全体への信頼や規範と捉えるパットナムやフクヤマ、社会関係資本を私的財として個人間のネットワークと捉えるリン、バートやベーカー、また社会関係資本を公共財と私的財の中間に位置するクラブ財として特定

のグループ内での信頼や規範と捉えるコールマンやブリュデュー、に区分することができる。そして、社会関係資本に関する諸研究の源流はブリュデューとコールマンのそれぞれの研究に求められる。

ピエール・ブリュデューは、資本を経済的資本、文化的資本、社会関係資本の3つの形態として捉え、社会階層の違いによるそれら3形態の資本に対するアクセスの差異に関して議論を展開しようとした。その中で、社会関係資本に関して「関係の集まり」もしくは「ネットワーク」の観点から、「多少なりとも制度化された相互面識および相互承認の持続的ネットワークの所有、あるいは言い換えると、全体で所有する資本の支援を各メンバーに提供するような集団のメンバー資格に結びついた現実的あるいは潜在的資源の総体」と定義している⁶⁾。つまり、社会関係資本とは、個人が権力やリソース配分の決定権へのアクセスのために持っている知人同士の関係性に基づく家族・血縁関係などの強固な人的ネットワークやコネクションであり、個人が所有する社会関係資本の量は当該個人が



出所) 稲葉陽二 (2007) を参考に筆者作成。

図2 社会関係資本の概念及び論者の整理

効果的に活用できるネットワークの規模に依存しているとした。そして、個人が保有する文化資本や経済資本が高いほど社会関係資本が増大し、社会関係資本が豊かであるほど文化資本や経済資本も高められると考えた。

ジェームズ・コールマンは、合理的選択理論の分析枠組みに基づく社会理論の中で、個人に帰属する人的資本に対する資本概念として社会関係資本の概念化を行い、「個人の協調行動を起こさせる社会構造や制度⁷⁾」であると説明した。そして、それは個人が持つ社会構造的資源を当該個人にとっての資本的資産であるとみなし、人々がお互いの関係を維持するために行う投資行動の有無により増加したり減価されたりするものであるという点で物的資本や人的資本と同様の資本であると捉え、社会の結びつきを強める機能を社会関係資本が持つことを強調している。つまり、コールマンは、社会関係資本をその機能によって定義し、「それが存在しなければ不可能であるようなある種の目的の達成を可能にするような生産的な社会的関係の側面であり、他の形態の資本とは異なり、社会関係資本は人々間の関係の構造に内在するもので、個人や生産の物理的装備に備わっているものではない」として、社会構造という側面を持ち、その構造内における行為者の何らかの行為を促進するものとしている。そして、そうした社会関係資本は3つの形態があり、第1は社会構造の信頼性と期待と義務であり、ネットワーク内に醸成される信頼関係により、人々が助け合って良い結果を生み出そうとする期待が生まれ、それが人々の守る義務となっていく、というものである。第2は情報ポテンシャルとして、ネットワークが充実することによって有用な情報が入手しやすくなる、他者の知識やスキルを利用しやすくなる、知識交換・知識創造が可能になるところに社会関係資本の一形態が見られるとしている。第3は規範とそれを逸脱した時の効果的な罰となり、このうちの第1と第3を促進するものとして、閉鎖的なネットワークに見られる社会構造の閉鎖性の役割を重視し

ている。

これに対して、ロバート・パットナムやフランシス・フクヤマは規範や信頼などに重点を置いた。つまり認識的で社会全体を対象とする概念として社会関係資本を捉えている。特に、政治学者あるロバート・パットナムは、個人ではなく社会全体の協調的な行動に重点を置き、社会全般に対する信頼である一般的信頼を議論の基礎に据えている。そのためパットナムにとっての社会関係資本は個人特性ではなく、社会全体の特性を指し、市民社会度を社会のありようを図る尺度として、「人々の協調行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることのできる『信頼』『規範』『ネットワーク』といった社会的仕組みの特徴である」とパットナムは社会関係資本を定義している。これらのことから、パットナムによる社会関係資本は「相互支援のネットワークから得られる共有資産」「人と組織のあいだの見えざる資産」と考えることができる。さらに、パットナムによれば、社会関係資本は、人々が閉鎖的で強い紐帯からなるネットワークを形成し、その人々間で個別的信頼を育て、そのネットワーク内で何かをしてくれた人にお礼をするという特定の互酬性やネットワーク内だけでの一般化された互酬性の規範を作りあげていく同質性の高い結束型社会関係資本と、開放的で弱い紐帯からなるネットワークを有し、一般化された互酬性⁸⁾に基づいて行動し、一般的信頼を形成することで多様な資源が埋め込まれる橋渡し型社会関係資本の2つに分類できるとしている。

さらにフランシス・フクヤマは、社会関係資本を「集団を構成するメンバーの間で共有されているインフォーマルな価値あるいは規範の集合」とし、規範が社会関係資本で信頼はその結果生じるものと定義している⁹⁾。つまり、フクヤマは信頼を「コミュニティーの他のメンバーが、共有された規範に基づいて、規則正しい、正直な、そして協調的な行動をとると考えられるようなコミュニティーにおいて生じる期待」として、社会関係資本はそのような信頼が広く

いきわたることから生じる社会の能力であると考えている¹⁰⁾。

ナン・リンは、人間は自分が持っているお金や物、名誉や学歴といった有形無形の資源とは別に、社会的繋がりを通じて到達できる資源について説明し、顔の広い人は多様な情報や多くの支援を得られるが、知人や友人の少ない人は人からの支援も情報もあまりもらえない、というように個人の私的なレベルで社会関係資本を捉えている。そして、そこからリンは、社会関係資本を「市場における見返りを期待してなされる社会的関係への投資として、社会構造のなかに埋め込まれた資源であり、目的を持った行動のなかでアクセスされたり、あるいは活用されたりするもの」と定義している¹¹⁾。そして、この定義からリンによると社会関係資本には、1) 社会構造に埋め込まれた資源（構造的側面）、2) 個人による資源へのアクセス可能な社会ネットワークを持つこと（機会的側面）、3) 目的を持った行動における個人による資源の利用・活用（行動指向的側面）、という3つの要素が含まれており、その上で個人は効果を期待して、交流を深め、ネットワークをつくるという社会関係への投資を行うと考えている。加えて、社会構造に埋め込まれた資源が行動の効果を増幅する理由についてリンは、1) 情報 2) 影響力 3) 社会的信任 4) 強化、という4つの要素で説明している。第1の情報とは、埋め込まれた資源が情報の流れを促進するとしている。第2の影響力とは、このような社会的紐帯が、採用の決定に影響を及ぼす要人に影響を及ぼすとしている。第3の社会的信任とは、社会的紐帯という資源を持ち、そのことを認知してもらうことは、組織や要人に対する当該個人の社会的信用を保証し、社会ネットワークを通じた資源へのアクセス可能性に影響すると考えられるとしている。第4の強化とは、社会関係が共通の利益と資源を持つメンバーとしてアイデンティティと認識を強化し、さらに情緒的なサポートが提供されるだけでなく、特定の資源へのアクセスが公的に認められるとしている。

ロナルド・バートは、ミクロな関係が個人にもたらすその利点に注目することはリンと同じであるが、リンと異なるのは、他人が持ち得ないという意味における他者との相対的な位置関係を自分が持つ事によって、もたらされる利益を社会関係資本と捉えている点である。つまり、バートは人々あるいは集団は一定の他者や集団とつながりを持ち、そのうちの誰かを信頼したり、助け合う義務があると考えたり、一定の他者との交換関係に依存して生活している。このような交換構造の中にひとつの位置を占めていることが、それ自体資産であり、このような資産こそが社会関係資本であると考え、多様に分化した市場の中に占める位置の効果を主張した。それは構造的空隙論として、各々の集団やネットワークの間の結合が弱くなっている部分には市場の社会構造における隙間が存在し、そうした隙間の部分に橋を架けるような関係を持っている個人に競争上の有利な状態をもたらすことを明らかにした。つまり、構造的隙間とは冗長ではない複数の情報源の間を分断するかたちで存在しており、こうした複数の情報源は互いに重複していないので、それぞれ別の情報をもたらす可能性が高く、隙間の両側に位置する人と人との間の情報の流れを仲介できる機会であり、人を結びつけようとするプロジェクトを制御できる機会であると捉えることができるとしたのである。こうしたネットワークの隙間をうまく使うことでもたらされる、他者と比べての相対的な有利さ、これがバートの論じる社会関係資本である。そしてさらに、バートは構造的空隙の議論の中でネットワークがもたらす利益として「情報」と「統制」の2種類をあげている。情報利益とは、構造的な溝に架橋することによって、分断されたネットワーク内にと留まっていた情報やノウハウが、繋がったばかりのネットワークの結節点を通じて一挙に流れるようになる、結節点に位置する個人や組織は、より多くの報酬機会やより望ましい選択肢を手にする可能性が高まることを指摘している。また、統制利益とは、結節点に位置する個人や組

織は、他のメンバーとの交渉や調整においても優位性を保ち、いわゆる漁夫の利を得られる可能性も高いことを指摘している。こうした議論から、パートにとっての社会関係資本は、個人特性としての人的ネットワークであり、その人的ネットワークも単に開放的なネットワークの優位性を示すだけでなく、閉鎖的なネットワークの持つ価値も認めながら、閉鎖的なネットワークが存在するために、それを橋渡しする役割を果たす個人の重要性が増すことを主張しているのである¹²⁾。

こうしたパートの議論を受けて、人的ネットワークを社会関係資本として、個人特性に特化して議論したのがウェイン・ベーカーである。ベーカーは、社会関係資本を「個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源」として定義し、その資源として情報、アイデア、指示方向、ビジネスチャンス、富、権力、影響力、精神的なサポート、さらには善意、信頼、協力などを上げ、こうした資源は個人に属する形で存在しているのではなく、社会ネットワークの中に内在していると考えている。つまり、ベーカーは社会関係資本を個人間や組織間のネットワークに埋め込まれた資源とみなし、特定の特性を持つ社会ネットワークが個人や組織にとって経済的な利益を与える資本として考えている¹³⁾。

このように社会関係資本という概念と定義は、パットナムを代表とする政治学系アプローチのように国家統計や国民意識等のマクロデータを用い、公共財として社会全体への信頼や規範の分析を試みる一方で、コールマンらのように個人が所属する集団や組織等の人間関係の構造に関わるデータを用い、クラブ財として特定組織における信頼や規範を分析し、またリンやパートらのように誰と誰が繋がっているかという私財として個人間のネットワークを分析する社会学系アプローチがあるように、非常に広範囲にわたっていることがわかる。

Ⅳ 経営学と社会関係資本

先の章で概観したように社会関係資本の概念と定義は多岐にわたっているが、経営学分野においてはかねてより伊丹が企業におけるヒト・モノ・カネ・情報(知識)という経営資源の中でも情報(知識)に着目し、顧客の信用、ブランドの知名度、技術力、生産ノウハウ、組織風土、従業員のモラルの高さ等を情動的経営資源(見えざる資産)として提示してきた¹⁴⁾。そして、この情動的経営資源が重要であることの理由として、①カネで買うことができない、②自分で育てる必要がある、③蓄積するには時間と手間がかかる、④蓄積に時間と手間がかかることで競争優位の源泉となりうる、⑤企業の変化対応力の源泉となりうる、⑥現在の事業活動のためだけでなく、将来の事業活動のためにも利用可能である、の6点をあげるとともに、そうした情動的経営資源(見えざる資産)を醸成するために人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をするという状況の枠組みとしての「場」の設定とマネジメントの重要性を主張してきた¹⁵⁾。この情動的経営資源という概念は、コールマンやブリュデューが社会関係資本の概念を提示する以前より伊丹によって提示されたものであるが、その概念が持つ構成要素や特徴・性格、さらには時間がかかる蓄積のプロセス等から見れば社会関係資本と非常に近い概念であると理解できる。

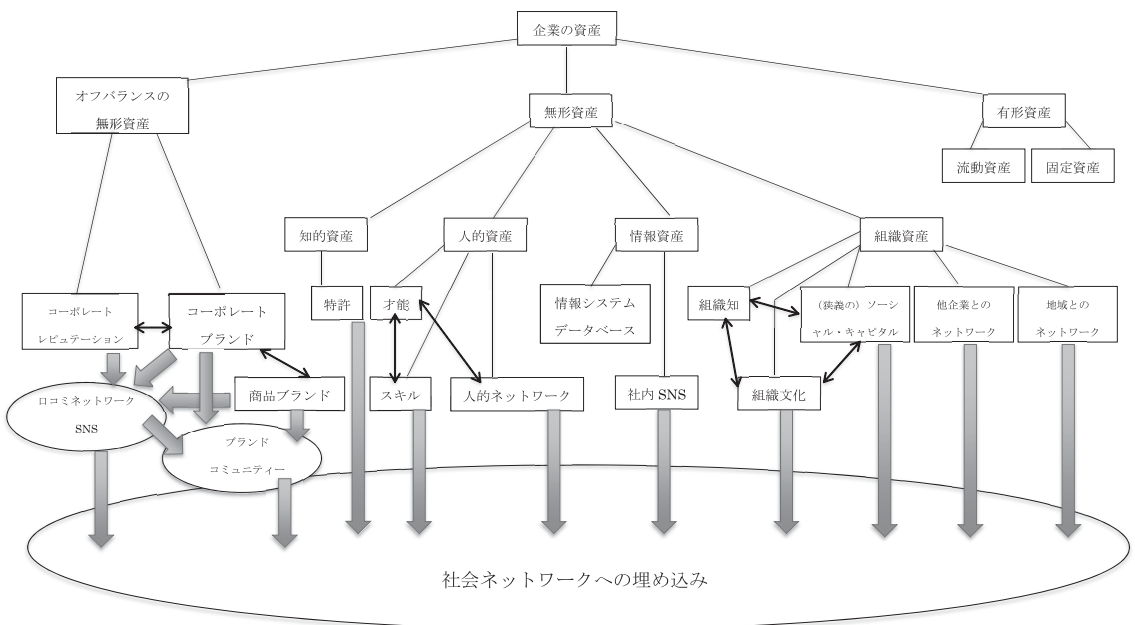
さらに、マネジメント分野の社会関係資本については、Adler & Kwonが「社会関係資本とは、個人、集団に利用可能な善意であり、その源泉は行為者の関係の構造と内容に存し、その効果は当該の行為者にとって利用できる情報、影響、連帯性からくる」と定義し、7つの特徴をあげている¹⁶⁾。

- 1) 他のすべての資本と同様に、将来の利益の流入を期待して他の資本が投下しうる長期

- 的な資産である
- 2) 他の資本と同様に転用可能で、兌換的である。ただし、経済資本への兌換率は流動性と粘着性のためになんかなり低い
 - 3) 他の資本と同様に他の資源と代理的、補完的である
 - 4) 他の物的資本、人的資本と同様に、しかし金融資本と異なりメンテナンスを必要とする。ただし物的資本と異なりその償却率は予想し難く、人的資本と異なり使用することによって価値が増す。また文脈の変動によって陳腐化しやすい
 - 5) 綺麗な空気、安全な街と同じく、ある形態の社会関係資本は公共財である
 - 6) 他のすべての資本と異なり、行為者に内在するのではなく、社会関係に存在する
 - 7) 経済学者が資本と呼ぶ他の資本と異なり、量的な尺度に馴染まない

このように経営学分野において社会関係資本が議論されている中で、金光は企業における資産を分類し、社会関係資本とのつながりが深い無形資産として「知的資産」「人的資産」「情報資産」「組織資産」をあげながら(図3)¹⁷⁾、経営学分野における社会関係資本の範囲として、実践共同体としての企業における知識創造を促す企業内ネットワーク、コミュニティーや産業クラスターの進化を促す共同体ネットワーク、企業が社会やステークホルダーとの関係の中で作り出す社会関係資本としての企業評価に焦点を当てている。

このように経営学分野においても社会関係資本の概念や定義とその範囲は様々である中で、信頼ある協力関係で結ばれた人々は個々人の力を総和した以上の力を発揮しうることがあり、またそこから新たな資源や価値を導き出すことができる点と考えるのは共通しているとして、企業そのもの、そして企業活動に関わる顧客や地



出所) 金光淳 (2018) より抜粋。

図3 企業資産の分類

域コミュニティを含むステークホルダーとの間で形成する良好な関係やつながりの持つ力をコーポレート・ソーシャル・キャピタル(企業社会関係資本)として区別する見方が出てきている¹⁸⁾。そして、こうしたコーポレート・ソーシャル・キャピタル(企業社会関係資本)の存在が、企業ブランドの確立を助け、企業が信頼を保ち続けるカギとなり、風評被害から企業を守るCSR活動の一つになりうるとしている。

特に井戸田・小豆川・三好は、ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)という概念が社会ネットワーク論、政治学、教育学や地域政策論といった分野で用いられていることから、企業経営に関するソーシャル・キャピタルをコーポレート・ソーシャル・キャピタルとして区別している¹⁹⁾。そして、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、すなわちコーポレート・ソーシャル・キャピタルが企業の資本として重要な役割を果たしていることを明らかにしようとしている。つまり、企業が長期に渡って高い付加価値生産性を維持するためには、持続的なイノベーションが求められるが、そのためには組織的な知識の創造・共有による組織的知識創造プロセスを循環させ、組織内外に存在する知識を活用する必要がある。そして、そのためには組織のメンバー間における信頼や互酬性によるコーポレート・ソーシャル・キャピタルが豊かであれば、メンバーは自主的に知識を共有し、活用しようとするとしている²⁰⁾。加えて、コーポレート・ソーシャル・キャピタルは組織内のイノベーションやパフォーマンス向上だけでなく、株主や地域社会等のステークホルダーとの間でも重要であると主張する。つまり、企業による経済活動は継続的な社会関係の中に埋め込まれていることから、企業におけるコーポレート・ソーシャル・キャピタルが地域社会との関係の中に埋め込まれることで、地域内および地域間の情報共有を促し、知識の活用を促すとしている。

こうした企業におけるコーポレート・ソ

シャル・キャピタルの研究に対して、鈴木(2013)は多くの経営学分野における社会関係資本に関わる研究が経営現象における社会関係資本の重要性を指摘するものではあるが、マネジメントとして組織内の社会関係資本に焦点を当てた研究として、組織的社会関係資本をあげている²¹⁾。Leana & Van Burenによれば、組織的社会関係資本には連帯性と信頼の2つの要素が含まれており、連帯性は個人の目標や活動よりも集団の目標や活動を優先するといった、参加者の積極的な意思や能力と定義される。つまり、連帯性とは協調性やコミュニケーション能力などを含んでいるものの、それは単に協力して仕事を進めることができる能力だけではなく、それを個人の目標よりも集団の目標を重視して進めていこうとする意思を含むという点で異なるとしている。

一方、組織における信頼は個人に集合的な行動をもたらす要因でもあり、集合的行動の結果生まれてくるものでもあるとして、「壊れやすい信頼」と「弾力的な信頼」と呼ばれる2つのタイプがあるとしている。壊れやすい信頼とは、行動に関する報酬がきちんと支払われるであろうという交換関係が土台にある信頼であり、便益とコストが均衡する交換関係の場合には成立するが、便益とコストが不均衡な交換関係の場合には成立しないという意味で壊れやすい信頼であると言える。また、弾力的な信頼は、規範や価値観を共有するような人間関係が基盤となる信頼であり、より強く壊れにくく、便益とコストが不均衡な交換関係にあっても成立する信頼である。加えて、信頼は、それが1対1のように特定の人に対する信頼なのか、あるいは社会や集団内の広範な信頼のように同じ会社や集団に属する人ならば信頼できるという信頼なのかという違いによる分類をふまえ、こうした連帯性と信頼の要素を持つ組織的社会関係資本が蓄積された組織においては、弾力的な信頼が組織内に広範にあると特徴づけられ、そうでない組織では壊れやすい1対1の関係で結ばれることによって特徴づけられる組織であるとして

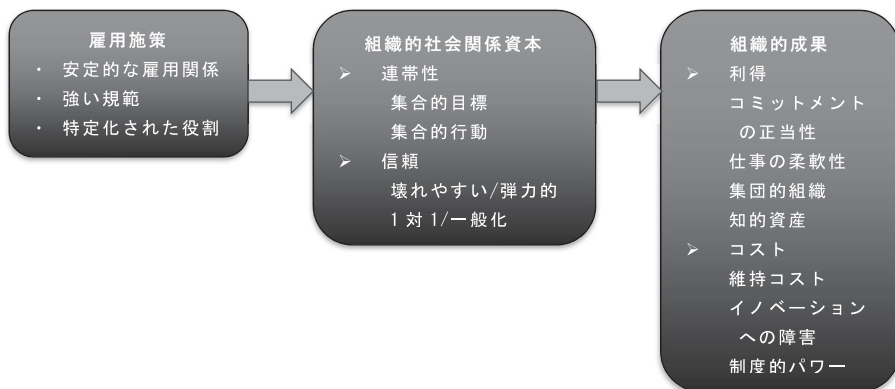
いる。加えて、連帯性と信頼（広範な弾力的な信頼）という2つの要素を持つ組織的社会関係資本は、組織へのコミットメントや仕事の柔軟性、あるいは集団主義的な組織、知的資本などをもたらすとしている。

さらに、組織的社会関係資本をもたらすマネジメントとして、①長期的・安定的雇用関係、②強い互惠性の規範、③官僚制と特定化された役割、をあげている。第1の長期的・安定的雇用関係は、社会関係資本は長期的に蓄積される一方で、一度の裏切り行為で破壊されることから、組織において社会関係資本を蓄積するためには長期的かつ安定的な雇用関係が必要となる。第2の強い互惠性の規範は、組織ないし集団においてチームワークを促すためにも必要とされる。第3の官僚制と特定化された役割は、明確な手続きや役割を組織内に定めることで相互に役割が代替可能になり、支援しやすい状況が生まれることで安定的な組織運営が可能になるとしている（図4）。

こうした経営学分野における社会関係資本の研究に対して、西口・辻田は社会関係資本の概念と定義に関わる各々のアプローチと、方法論上の特徴と分析のために取り扱うデータの差異による制約を指摘した上で、中範囲のアプローチとしてコミュニティ・キャピタルという概

念を提示している²²⁾。特に、経営学が主に対象とする企業組織やその組織間関係または産業集積などの地域共同体に関する研究は、国家統計等のマクロ経済統計データでは分析単位とレベルがあまりにも目が粗く、あるいは、限られた集団や組織内の特定の人間関係の構造に関するミクロレベルの分析は、データの偏りと解釈上のバイアスによるリスクが伴うことから満足はいく分析が難しいとして、社会や国家でもなく個人でもない中範囲の社会として組織の境界とメンバーシップが明確なコミュニティーに着目した²³⁾。

そして、「中国・温州人企業家ネットワーク」「近江商人」「トヨタ自動車のサプライチェーン」といったコミュニティーの事例分析から、継続的に優れたパフォーマンスを示すコミュニティーは、その成員の大多数が、自身のメンバーシップを真剣に捉え、同僚や仲間の個人的な面識の有無、その個人的な紐帯の強弱に関わらず、同じ境界内のコミュニティー・メンバーが相手である限り、支援を惜みず、仮に何らかの理由でコミュニティー全体が危機に陥った場合でも、誰にも強制されずに、皆が一致団結して問題解決にあたるということが頻繁に発生し、加えて環境変化に対する耐性が強く、強い育成性によって長期にわたって生存、成長、繁



出所) 鈴木竜太 (2013) より抜粋。

図4 Leana & Van Burenの組織的社会関係資本モデル

表1 コミュニティー・キャピタルの概念見取り図

資本 (capital)	ヒューマン (human)	コミュニティ (community)	ソーシャル (social)
分析単位 (unit of analysis)	個人 (individual)	コミュニティ (community)	社会, 国家 (societies, states)
信頼 (trust)	特定化 (particularistic)	同一尺度 (commensurate)	普遍化 (universalistic)

出所) 西口・辻田 (2017b) より抜粋。

業するポテンシャルを持つことから、特定のメンバーシップによって境界が定まり、その成員間でのみ共有され利用され得る関係資本をコミュニティ・キャピタルとしたのである。

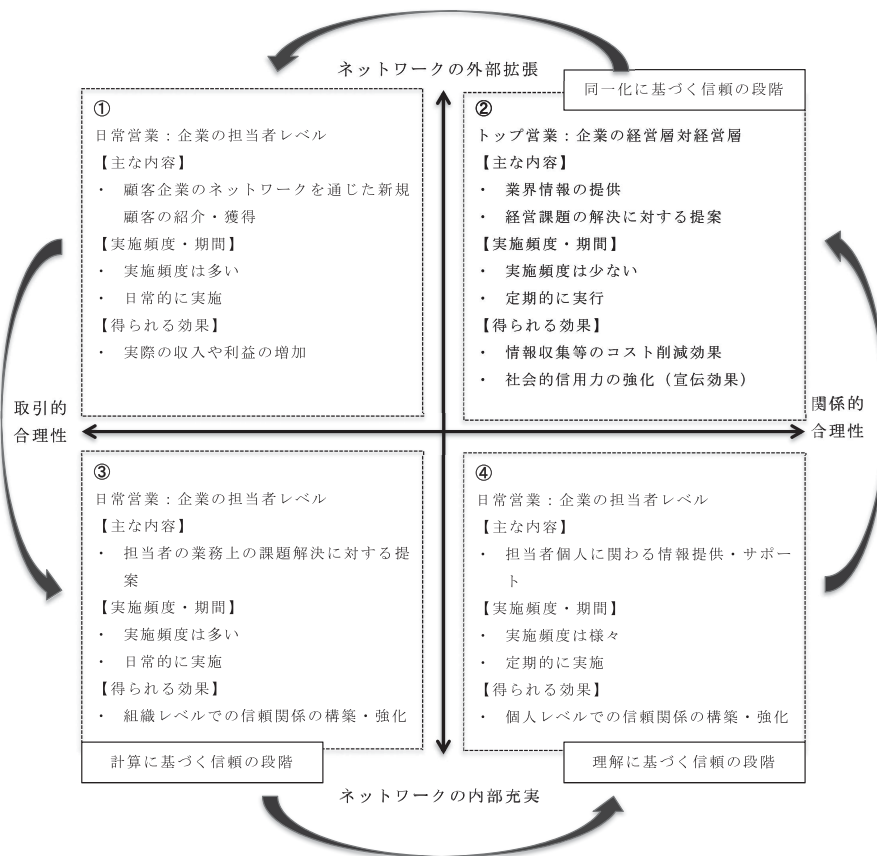
つまり、このコミュニティ・キャピタルの概念の中で、西口・辻田は血縁・同郷縁に基づく商業ネットワーク、あるいは市場関係のサプライチェーンをよく機能するつながり構造を持ったコミュニティと捉えながら、それらの中で継承され、新たに共有された成功体験がメンバーに刷り込まれ²⁴⁾、その累積から同一尺度の信頼²⁵⁾が派生し、同じコミュニティの帰属意識が強化されると、面識のないメンバー間でさえ、積極的に協力しあう準紐帯²⁶⁾が醸成されるとしている。そして、その結果、個人の能力の総和とは異なる、特定コミュニティにのみ顕著な環境変化への耐性と生育力が担保され、この特定のコミュニティのメンバー間のみで共有される同一尺度に裏打ちされた関係資本としてのコミュニティ・キャピタルこそが重要であるとしている(表1)²⁷⁾。

V 社会関係資本から見た営業

経営学分野における社会関係資本に関する議論は、特定の組織やコミュニティにおけるネットワークや信頼とそれらによる価値創造等に関する研究が多いが、マーケティング分野ではほとんど議論されることはなかった。そうした中で那須は、企業の営業活動を社会関係資本の考え方を援用しながら、ネットワークと合理性という視点で分析している。そこでは、顧客とのつながりをネットワークという概念を用い

て考えれば、企業は自分たちを中心としたオープン型ネットワークを構築し、経済的かつ社会的なメリットを感じさせるようにすることが望ましいとしている。つまり、オープン型ネットワークを構築し、維持・拡大することにより構造的空隙のメリットを享受し、ビジネスチャンスを拡大することができる。加えて、オープン型ネットワークの中心である企業とのつながりを通じてネットワーク参加企業が必要な価値を提供すること等の活動を通じてネットワーク参加企業との信頼関係を構築し、ネットワーク参加企業と頻繁にコンタクトを取ることで、ネットワーク参加企業が他のネットワークにコンタクトを取る必要がないように囲い込み、ネットワークの中心企業と参加企業の間に強い紐帯を構築するのである。そして、構築された強い紐帯は社会関係資本を維持・強化することを目的とする表出的行為を成立させやすくし、営業活動においては担当者レベル同士、経営層レベル同士の強い紐帯を生み出すことにつながるとしている。

図5は、営業活動をネットワークの観点から外部拡張と内部充実²⁸⁾、関係を維持する合理性の観点から取引合理性と関係合理性で捉えている。第一象限のネットワークの外部拡張を目的とした取引的合理性構築のための活動とは、営業担当者が既存顧客のコネクションを利用した新規顧客の獲得がある。第二象限のネットワークの外部拡張を目的とした関係的合理性構築のための活動とは、経営層が行う営業活動となる。第三象限のネットワークの内部充実を目的とした取引的合理性構築のための活動とは、顧客企業の課題解決を通じて構築する人間関係作



出所) 那須一貴 (2013) より抜粋。

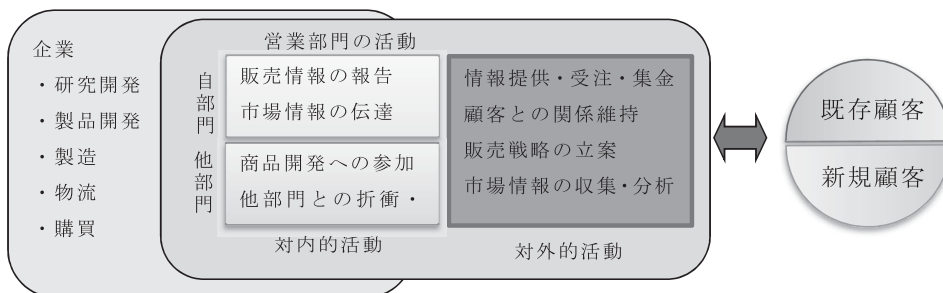
図5 営業活動による顧客ネットワーク強化の流れ

りとなる。第四象限のネットワークの内部充実を目的とした関係の合理性構築のための活動とは、顧客企業担当者の業務上の課題に限らず、趣味等の私的な活動のための情報提供による良い人間関係作り等に相当する。そして、この第四象限に基づいて営業の流れを示すと、第三象限にある営業担当者が顧客企業と境界連結担当者として取引的合理性に基づいて取引を行い、フォーマルな活動を通じて信頼関係を構築していく。取引的合理性が構築されれば、第四象限にある顧客企業との紐帯を強化するステップへと進み、関係の合理性を構築する。そして、担当者同士の強い紐帯が構築されれば、第二象限にある経営層同士のネットワーク構築段階へと

進み、組織としての関係合理性の構築となる。最後は、この組織としての関係的合理性をベースに営業担当者は境界連結管理者として新たな顧客につながる新しいブリッジを構築する段階へとつながる、というものである。

Ⅵ 営業の役割と社会関係資本

このような那須の社会関係資本の考え方を援用したネットワークと合理性による営業活動の分析に対して、山内 (2017) が提示した営業担当者の活動に関する分析 (図6) に基づいて営業担当者の情報ゲートキーパーとしての役割と組織間ネットワークの結節点としての役割を社会



出所) 山内 (2017) より抜粋。

図6 営業担当者の活動

表2 社会関係資本からみた営業の役割に関する分類

	個人	組織
対外的活動	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資産としての橋渡し型ネットワーク ・既存顧客に対する利他的行動による強い紐帯と信頼の強化機能による濃い信頼 ・新規顧客に対する弱い紐帯と信頼の拡張機能による薄い信頼(利他的行動による薄い信頼から濃い信頼への転換) 	<ul style="list-style-type: none"> ・他企業や地域とのネットワークにおける情報ゲートキーパーとしての役割と組織間調整機能による組織資産の醸成
対内的活動	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資産としての結束型ネットワーク ・自部門における強い紐帯による情報共有と同質的な規範や価値観 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門間調整機能による弱い紐帯による見えざる資産としての情報共有や情報創造等の情報資産の醸成 ・同質的な組織規範や利他的行動に基づく豊かなコミュニティ・キャピタルの醸成

出所) 筆者作成。

関係資本の観点から考察すれば表2のように分類することができる。と考える。

第一に営業担当者が持つ対外的なネットワークに関しては、既存顧客向けと新規顧客向けの2種類のネットワークが存在する。既存顧客向けのネットワークは、現在取引を行っている顧客との関係を維持し、さらに発展させることが求められることから、顧客との関係の強弱に関しては強い関係を構築することが必要となる。そこでは営業担当者は既存顧客との強い関係を構築するために顧客を定期的に訪問し、注文を受け、集金をするといったルーティンな活動を行うだけでなく、自社の製品・サービスに関する情報に加えて顧客の属する業界や関連産業に関する情報や顧客の競合他社に関する情報を提供する等の利他的行動を取る。そうした情報を提供する一方で、営業担当者は幾度

にもわたる訪問と交渉の中で顧客情報の収集と分析に努め、顧客が抱える課題や潜在的なニーズを顕在化することによって、顧客に対する販売戦略の立案や提案営業の企画となり、取引の成立・継続に繋げていくのである。つまり、その対外的なネットワークにおける営業担当者との顧客との関係は、頻繁なコミュニケーションと利他的行動による濃い信頼²⁹⁾と信頼の強化機能に基づいた強連結(強い紐帯)による互恵的で親密な関係になることが考えられる。

第二に新規顧客向けのネットワークは、現行の自社製品・サービスを取り扱っていない顧客を新規に探し出してくることを求められる。もしくは、今まで取引関係のなかった市場の中から見込ある顧客を探し出すことを求められることから、ゼロから関係を構築する意味において顧客との関係の強弱に関しては弱連結(弱い紐

帯)による弱い関係となる³⁰⁾。ただし、そうした顧客との弱連結(弱い紐帯)は、弱い関係のまま維持されることはなく、営業担当者の頻繁なコミュニケーションと利他的行動によって強連結(強い紐帯)に転換されていくのである。加えて、新規開拓は取り扱う製品・サービスが既存製品・新製品にかかわらず、新たな販売エリア、新たな顧客、製品・サービスの新たな使用価値等の可能性を探し出す活動であるという意味において、関係の多様性に関しては相手のバックグラウンドのバリエーションが多い、広い関係を構築することが必要になると考える。つまり、新規顧客向けのネットワークは、信頼の拡張機能に基づいた弱い関係ながらも広い関係を構築することによって、弱連結(弱い紐帯)の強みの命題が示す“自らのグループや社会圏では入手できないような情報や資源にアクセスし、グループや社会集団の境界を越えた情報収集・伝達の機能においても情報波及効果が高く、また情報(知識)と情報(知識)の新しい組み合わせから新しい情報(知識)を造り出すという創造性における優位”を期待することができる。

これらのことから、営業担当者は対外的な活動において自らが担当する複数の顧客のカテゴリに応じて強い連結(紐帯)と弱い連結(紐帯)の2種類の人的資本としてのネットワークを使い分けていることがわかる。そして、それら2種類のネットワークは自社と顧客とをつなぐ橋渡し型ネットワークとして、既存顧客に対しては顧客から得た情報と自社の情報を連結することによる課題解決や企画提案活動によって関係の維持と深耕を進め、新規顧客に対しては多様な情報や資源にアクセスすることによって新たな知識や情報の創造によって新しい顧客の開拓・拡張と関係構築を行っているのである。

第三に、営業担当者は対外的なネットワークに加えて対内的なネットワークも持つことになり、それも自部門向けと他部門向けの2つに区分する必要がある。まず、自部門向けのネットワークは、顧客や競合他社を含めた市場に関す

る情報や顧客に対する販売状況や営業活動の進捗状況に関する情報等を自部門の上長及び同僚に対して報告・伝達することによって、上長によるメンバー個人及び組織の営業活動のマネジメントとメンバー間における情報の共有化が主に求められることとなる。自部門のネットワークは比較的固定されたメンバーによって構成され、そこで共に過ごす時間量も多くなることから固いグループを形成する傾向にある。また、部門内ではメンバー間同士で頻繁に直接的な相互交換を行うであろうし、同質的な情報・価値・規範を共有することが想定されることから、自部門のメンバー間に構築される人的資本としてのネットワークは結束型ネットワークとして強い連結(紐帯)を構築することとなる。

第四に他部門向けのネットワークでは、営業担当者が日々の商談において顧客からの要望に応じるために様々な部門との折衝や調整が求められることが考えられる。例えば、顧客から予定外の数量もしくは納期のオーダーが入ったような場合、営業担当者は顧客の要望に応えようと生産ラインや生産計画の変更、配送体制の変更等を巡って生産部門や物流部門と交渉・調整しなければならないであろう。また、顧客からの要望によって新しい製品・サービスを開発するような場合、もしくは既存製品であっても顧客の仕様に応じてカスタマイズするような場合は、営業担当者一人では対応しきれないことから、マーケティング部門や開発部門、生産部門といった他部門の協力を仰がなければならない場合も考えられる。それ以外にも企業として新製品・新サービスを開発するような場合には、顧客のことを最も把握している担当者としてプロジェクトに参画することも考えられる。つまり、他部門とのネットワークは、ネットワークに参加するメンバーが固定されることは少なく、対応する案件や課題に応じて職務上の権限を持ったメンバーや必要となる知識やスキルを持ったメンバー等が入り替わることとなる。また、こうした他部門との関係においては、「売り上げをあげること、顧客の要望に応えること」

を使命とする営業部門と、「品質の向上、コストの低下と効率的な操業」を使命とする生産部門が、同じ企業組織であっても部門の持つ使命の違いからコンフリクトを発生させることも考えられる。こうした部門の持つ使命の違い等に基づく情緒的な強度や助け合いの程度の点からいえば、結びつきは自部門のメンバーよりも低いことが想定されることから、メンバー間の関係の強弱に関しては弱い連結(紐帯)となることが想定される。しかしその一方で、弱い連結(紐帯)であるがゆえに高い情報波及効果によって速やかにネットワークを広げ、同じ企業組織や企業グループに見られる同質的な組織規範や組織メンバーが見せる利他性や利他的行動によってコミュニティ・キャピタルとして全社的な結合をもたらす可能性を持っている。加えて、新製品・新サービスの開発といった場合には、広がったネットワークの中において自部門では入手できないような情報や資源にアクセスし、情報の新しい組み合わせから新しい情報を生み出す創造性を発揮する可能性があることから情報の経営資源として見えざる資産を醸成させている。

最後に、こうした対外的・対内的ネットワークにおいて営業担当者は、その主たる活動の一つである商談において自社製品やサービスを含む様々な情報を提供し、販売につなげようとする一方で、業界や顧客企業に関する研究や情報収集を行い、そうした研究や収集された情報から戦略的に意味ある情報を抽出し、必要に応じて自部門や自社の他部門へ情報をフィードバックする情報のゲートキーパーとしての役割を果たしている。加えて、担当する顧客の抱える課題によっては、課題解決のために他部門の協力を仰ぐために個別に折衝・調整を図り、自社内外の複数の組織の関係を連結し、調整する組織間調整機能を果たしている。このような情報ゲートキーパーや組織間調整機能は営業担当者個人レベルで留まるものではない。例えば、情報ゲートキーパーとしての活動は、組織メンバーの情報共有化を目的としたものであるが情

報共有化を通じて顧客に対する全社的なコミットメントにもつながる活動でもある。そして、組織メンバー全体で顧客に対するコミットメントが高まれば、自部門や自社のタテの組織と顧客のタテの組織においてブリッジをかけることを可能にするのである。つまり、営業担当者は、対外的・対内的ネットワークの結節点にあって、関係的活動と情報を媒介することによって組織間ネットワークの要となり、彼らの活動が担当者レベルの個人間ネットワークから組織対組織の組織間ネットワークへと発展させることによって組織資産を醸成させていると言える。

VII おわりに

本論文では、営業担当者の役割について社会関係資本の視点から検討を試みた。営業担当者は企業と顧客の境界に位置し、両者を結びつける境界連結者として顧客に対する訪問、販売、情報提供等の販売を実現するための対外的活動と、顧客情報を自社に伝達し、必要に応じて他部門との調整等の対内的活動を行うことで企業と顧客とのリレーションシップの要としての役割を負っている。そして、そうした対外的・対内的活動を詳細に分析すれば、営業担当者が持つ人的資産としての顧客に対する橋渡し型ネットワークと自部門や自社のメンバーに対する結束型ネットワークを有している。また、そうした営業担当者が持つ2種類のネットワークは、組織的に見れば情報ゲートキーパーとして自社や自部門に新たな情報をもたらすことによる情報創造による情報資産を醸成するだけでなく、自社と顧客との組織間調整機能による組織資産を醸成していることが、社会関係資本の考え方をを用いることで明らかにすることができたと考える。

今後の課題としては、営業担当者の活動をより具体的に明らかにする必要がある。営業活動は属人的要素が大きく、顧客との関係構築・維持・深耕活動やそうした活動の結果としての販売・売上は、営業担当者自身の“個人技”や顧客

との関係という状況的要因に帰する部分が大きいとされていたことが研究対象として分析することを非常に難しくしていたものと考ええる。しかし、営業活動の中身を一つ一つ明らかにし、科学としてそれら活動の本質を明らかにすることが営業研究に求められていると考える。そして、科学として営業活動の本質を明らかにすることは、今後たとえ営業現場にAI（人工知能）等が導入されようとも、AIによって置き換えられることができない“営業”の存在価値が明らかになるものと考ええる。

注

- 1) Putnam, R.D. (1993) は社会関係資本を「人々の協調行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることのできる社会的仕組みとして、『信頼』『ネットワーク』『互酬性の規範』といった形態から構成される」としている。
- 2) 山内孝幸 (2017)。
- 3) 山内孝幸 (2016)。
- 4) 山内孝幸 (2019)。
- 5) 山内孝幸 (2016)。
- 6) Bourdieu, P (1986)。
- 7) Coleman, J (1988)。
- 8) バットナムは、社会関係資本が蓄積されていく過程と理由について、「信頼や規範、社交ネットワークといった社会関係資本の蓄積は、自然に強化され累積されていく傾向を持っている。ある取り組みにおける協力が成功すると、それによって人脈と信頼が構築される。これがさらに、将来、別の無関係な取り組みにおける協働を促す社会資産となる。従来の資本と同じように、社会関係資本を持つ人は、ますますそれを蓄積していく傾向を示す」そして、そのような社会的組織の中で頻りに相互作用する人々の多様な集団において生まれてくるのが「一般化された互酬関係」という規範であるとしている。(Putnam, R, 2000)
- 9) Fukuyama, F, 1999。
- 10) Fukuyama, F, 1995。
- 11) Lin, N (2001)。
- 12) Burt, R (2001)。
- 13) Baker, W (2000)。
- 14) 伊丹敬之 (1980, 1984, 2004)。
- 15) 伊丹敬之 (1999, 2000)。
- 16) Adler & Kwon (2002)。
- 17) 金光淳 (2018)。
- 18) 日経CSRプロジェクト (2008)。
- 19) 井戸田博樹・小豆川裕子・三好博昭 (2011)。
- 20) 紺野 (2007) によれば、組織的知識創造が機能するためには、企業の成員や組織が企業内外の人や組織とネットワークを構築し、そのネットワークにアクセスして活用することでもたらされるコーポレート・ソーシャル・キャピタル(企業社会関係資本)の形成は重要であるが、そのコーポレート・ソーシャル・キャピタル(企業社会関係資本)を形成するためにはネットワークとしての場をマネジメントする必要があるとしている。
- 21) Leana & Van Buren (1999)。
- 22) 西口敏宏・辻田素子 (2016)。
- 23) 西口敏宏・辻田素子 (2017a) は、Coleman, J (1988) が信頼・互酬性を含む規範によって個人の協調行動を起こさせる社会構造や制度として特定の個人間・グループ内におけるクラブ財としての社会関係資本を説明しているが、その説明のため取り上げる事例もニューヨーク市のユダヤ系ダイヤモンド商人同士の密接な関係や、アメリカ移民の無学な親が子供の教育に熱心な各家庭内の事例などを同じレベルでソーシャル・キャピタルと論じていることで、分析レベルの混乱をきたしていることを指摘するとともに、西口・辻田の定義に従えば前者の事例はコミュニティー・キャピタルであり、後者はヒューマン・キャピタルの呼称が正しいとしている。
- 24) よく機能するコミュニティーに所属する成員たちは、長年の成功体験の共有によって内部者として共同体に埋め込まれ、一定のアイデンティティーを見出し深化させている。彼らが仲間同士、あるいは近隣の取引先と切磋琢磨し、失敗を乗り越えて、共同で問題解決を図りながら、成功体験をより深め、蓄積する過程で生じる刷り込みが、集団的繁栄への道程を加速する。西口・辻田 (2017a)。
- 25) 同一尺度の信頼とは、情報や経験に基づいて信頼に足る人物と判断される特定の人物にのみ適用される特殊化信頼や見知らぬ赤の他人も自分と同じ基本的な価値観で共有しているという前提で適用される一般的信頼とは異なり、直接的な知り合いでなくても、血縁や同郷縁、企業集団といった同じコミュニティーのメンバーならば、基本的に自分と同じ価値観、協調性、問題解決のアプローチを有しているという前提に基づく信頼である。つまり、個人でも社会全体でもなく、特定の共通するメンバーシップによって、境界が明確に定まるコミュニティーの中でのみ通用する中範囲の信頼関係を指す。西口・辻田 (2016) (2017a)。
- 26) Frank, K (2009) は、成員が所属する共同目的のコミュニティー内の他者と同一のアイデンティティーを共有する度合いが強いほど、個別の知己に対してではなく、そのコミュニティーの成員全

体に対して、より均一的に資源配分する傾向が認められ、そうした汎コミュニティ的な協力関係の基礎となる繋がりの方を準紐帯と呼んだ。

- 27) 西口・辻田 (2016) (2017a)。
- 28) ネットワークの外部拡張とは、オープン型ネットワークを拡大し、新規顧客の獲得を目的とした弱い紐帯を新たな顧客につなげていく活動であり、ネットワークの内部充実とは、弱い紐帯を強い紐帯に変え、ネットワーク参加企業を囲い込む活動を表す。ネットワークの内部充実とは、弱い紐帯を強い紐帯に変え、ネットワーク参加企業を囲い込む活動を表す。那須 (2013)。
- 29) 山内孝幸 (2016)。
- 30) 新規開拓は、濃い信頼で結びついた既存顧客からの紹介によって広がる可能性がある。いわゆる“信頼の連鎖”である。こうした場合、紹介された顧客の営業担当者に対する心理的抵抗感はある程度低減するものと考えられるが、顧客と営業担当者との関係は弱連結（弱い紐帯）による弱い関係であると言える。

参考文献

石井純蔵・嶋口充輝編 (1995)『伝統と革新の相克 営業の本質』有斐閣。

伊丹敬之 (1980)『経営戦略の論理』日本経済新聞社。

伊丹敬之 (1984)『新・経営戦略の論理 見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社。

伊丹敬之 (1999)『場のマネジメント 経営の新パラダイム』NTT 出版。

伊丹敬之・軽部大編著 (2004)『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。

伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編著 (2000)『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社。

井戸田博樹・小豆川裕子・三好博昭 (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」ITEC Working Paper Series 11-03, July, 2011。

井戸田博樹・小豆川裕子・今野登・中田喜文 (2013)「技術者の所属組織におけるコーポレート・ソーシャル・キャピタルと組織的知識創造」ITEC Working Paper Series 13-04, June, 2013。

稲葉陽二 (2007)『ソーシャル・キャピタル—「信頼の絆」で解く現代経済・社会の課題』生産性出版。

稲葉陽二編著 (2008)『ソーシャル・キャピタルの潜在力』日本評論社。

稲葉陽二・大守隆・近藤克則・宮田加久子・矢野聡・吉野諒三編 (2011)『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—』ミネルヴァ書房。

稲葉陽二・大守隆・近藤克則・宮田加久子・矢野聡・

吉野諒三編 (2012)『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—』ミネルヴァ書房。

稲葉陽二・大守隆・金光淳・近藤克則・辻中豊・露口健司・山内直人・吉野諒三 (2014)『ソーシャル・キャピタル 「きずな」の科学とは何か』ミネルヴァ書房。

稲葉陽二 (2015)『ソーシャル・キャピタル入門 孤立から絆へ』中公新書。

稲葉陽二・吉野諒三 (2016)『ソーシャル・キャピタルの世界 学術的有効性・政策的含意と統計・解析手法の検証』ミネルヴァ書房。

稲葉陽二 (2017)『企業不祥事はなぜ起きるのか ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』中公新書。

今村晴彦・園田紫乃・金子郁容 (2013)『コミュニティのちから“遠慮がち”なソーシャル・キャピタルの発見』慶應義塾大学出版会。

宇野弘文 (2014)『社会的共通資本』岩波書店。

大守隆編著 (2018)『ソーシャル・キャピタルと経済効率性と「きずな」の接点を探る』ミネルヴァ書房。

金光淳 (2003)『社会ネットワーク分析の基礎 社会的関係資本論にむけて』勁草書房。

金光淳編著 (2018)『ソーシャル・キャピタルと経営 企業と社会をつなぐネットワークの探求』ミネルヴァ書房。

河田潤一 (2015)「ソーシャル・キャピタルの理論的系譜」坪郷實『福祉 + α ソーシャル・キャピタル』ミネルヴァ書房。

北見幸一 (2010)『企業社会関係資本と市場評価—不祥事企業分析アプローチ—』学文社。

紺野登 (2007)『ダイナミック知識資産—不完全性からの創造』白桃書房。

佐藤誠 (2003)「社会資本とソーシャル・キャピタル」立命館国際研究, 16, 1, June, 2003。

佐藤寛編 (2005)『援助と社会関係資本 ソーシャルキャピタル論の可能性』アジア経済研究所。

佐藤嘉倫 (2018)「ソーシャル・キャピタルの生成過程に関する試論」佐藤嘉倫編著『ソーシャル・キャピタルと社会 社会学における研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。

神野直彦 (2010)『「分かち合い」の経済学』岩波書店。

鈴木竜太 (2013)『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣。

高崎経済大学付属産業研究所編 (2011)『ソーシャル・キャピタル論の探求』日本経済評論社。

高田朝子 (2010)『人脈のできる人 人は誰のために「一肌ぬぐ」のか?』慶應義塾大学出版会。

坪郷實 (2015)「ソーシャル・キャピタルの意義と射程」坪郷實『福祉 + α ソーシャル・キャピタル』ミネルヴァ書房。

長尾伸一 (2015)「ソーシャル・キャピタルと産業発展・

Oct. 2019

営業における社会関係資本概念に関する考察

- 企業」坪郷實『福祉+ a ソーシャル・キャピタル』ミネルヴァ書房。
- 中野勉 (2017)『ソーシャル・ネットワークとイノベーション戦略 組織からコミュニティのデザインへ』有斐閣。
- 那須一貴 (2013)「社会関係資本から見た営業活動を通じた顧客との関係構築に関する考察」文教大学国際学部紀要, 第24巻, 第1号。
- 西口敏宏 (2007)「信頼とソーシャル・キャピタル」『一橋ビジネス・レビュー』2007, SPR。
- 西口敏宏 (2009)『ネットワーク思考のすすめ ネットセントリック時代の組織戦略』東洋経済新報社。
- 西口敏宏・辻田素子 (2016)『コミュニティ・キャピタル 中国・温州企業家ネットワークの繁栄と限界』有斐閣。
- 西口敏宏・辻田素子 (2017a)『コミュニティ・キャピタル論 近江商人, 温州企業, トヨタ, 長期繁栄の秘密』光文新書。
- 西口敏宏・辻田素子 (2017b)『コミュニティ・キャピタル序説: 刷り込み, 同一尺度の信頼, 準紐帯の機能』組織科学, Vol.50, No.3。
- 西口敏宏 (2017c)「ネットワークは何のために?」2017年, SUM, 一橋ビジネスレビュー, 65巻, 1号。
- 西村孝史 (2018)「ソーシャル・キャピタルの規定要因としての人事管理施策」『組織科学』Vol.52, No.2。
- 日経 CSR プロジェクト (2008)『CSR「つながり」を活かす経営』日本経済新聞社。
- 野沢慎司編・監訳 (2006)『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—』勁草書房。
- 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。
- 宮川公男・大守隆編 (2004)『ソーシャル・キャピタル 現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社。
- 宮田加久子 (2005)『きずなをつなぐメディア ネット社会の社会関係資本』NTT出版。
- 向日恒喜 (2015)『組織における知識の共有と創造 ソーシャル・キャピタル, 私生活の人間関係, 動機, 自尊感情の視点から』同文館出版。
- 森泰規 (2018)「商品の質, 関係の質, 社業を受け継ぐ ソーシャル・キャピタル」日本マーケティング学会ワーキングペーパー, Vol.4, No.16。
- 安田雪 (2004)『人脈作りの科学—「人と人との関係」に隠された力を探る』日本経済新聞社。
- 安田雪 (2010)『「つながり」を突き止める 入門! ネットワーク・サイエンス』光文社。
- 安田雪 (2011)『パーソナルネットワーク 人のつながりがもたらすもの』新曜社。
- 山内孝幸 (2011)「営業研究に関する一考察」阪南論集社会科学編第47巻第1号。
- 山内孝幸 (2016)「営業における信頼概念に関する考察」阪南論集社会科学編第51巻第2号。
- 山内孝幸 (2017)「営業におけるネットワークに関する考察」阪南論集社会科学編第53巻第1号。
- 山内孝幸 (2019)「営業における利他的行動と規範に関する考察」阪南論集社会科学編第54巻第2号。
- 山内直人 (2004)「ソーシャル・キャピタル考」日本経済新聞連載「やさしい経済学」2004年8月5日～8月17日。
- 要藤正任 (2018)『ソーシャル・キャピタルの経済分析「つながり」は地域を再生させるか?』慶應義塾大学出版会。
- 若林直樹・渡辺深・金光淳・宮垣元 (2005)「ビジネス・ネットワーク研究に於いて社会関係資本が果たす役割」経済社会学会編 (2005)『経済社会学会年報 XXVII』現代書館。
- 若林直樹 (2009)『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織観—』有斐閣。
- 渡部幹・加藤隆弘 (2015)「信頼生成の社会的基盤と生理的基盤」西條辰義監修・清水和巳・磯部剛彦編著『社会関係資本の機能と創出 効率的な組織と社会』勁草書房。
- Adler, S and Kwon, W (2002) "Social Capital: Prospects for a New Concept," *Academy of Management Journal*, 27 (1), 17-40.
- Baker, W (2000) "Achieving Success Through Social Capital" Jossey-Bass Inc. (中島豊訳『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—』, 2001年)。
- Bourdieu, P (1986) "The Forms of Capital," in Jhon G Richarddon, ed., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, pp.241-258.
- Burt, R (1992) "STRUCTURAL HOLES" Harvard University Press, 安田雪訳 (2006)『競争の社会的構造 構造的空隙の理論』新曜社。
- Burt, R (2001) "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital" in Lin, N., Cook, K.S. 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しのは構造的空隙かネットワーク閉鎖性か」野沢慎司編『リーディングス・ネットワーク論』勁草書房, pp.243-277)。
- Cohen, D & Prusak, L (2001) "IN GOOD COMPANY" President Fellows Harvard College (沢崎冬日『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生む—』)。
- Coleman, J (1990) "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology Supplement*, 94: 95-120.

- Frank, K (2009) "Quasi-ties: Directing Resources Mof a Collective." *American Behavioral Scientist*, 52 (12) : 1613-1645.
- Fukuyama, F (1995) "*Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity*," Simon & Schuster (加藤實訳 (1995) 『「信」無くば立たず』三笠書房)。
- Fukuyama, F (1999) "The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order," Free Press (鈴木主税訳 (2000) 『「大崩壊」の時代』早川書房)。
- Leana, C & Van Buren, H (1999) "Organizational Social Capital and Employment Practices," *Academy of Management Review*, 24 (3) , 538-555.
- Lin, N (2001) "Social Capital A Theory of Social Structure and Action" Cambridge University Press (筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳『ソーシャル・キャピタル—社会構造と行為の理論—』ミネルヴァ書房, 2008年)。
- Putnam, R (1993) "MAKING DOMOCRACY WPRK" Princeton University Press (河田潤一訳『哲学する民主主義 伝統と改革の市民的構造』NTT出版, 2001年)
- Putnam, R (2000) "BOWLING ALONE: The Collapse and Revival of American Community" Simon & Schuster (柴内康文訳『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, 2006年)
- Putnam, R (2002) DEMOCRACIES IN FLUX. Oxford University Press, Inc. 猪口孝 (2013) 『流動化する民主主義—先進8カ国におけるソーシャル・キャピタル』ミネルヴァ書房。

(2019年7月12日掲載決定)