

# 世界標準の経営理論

## 24章 エンベデッドネス理論

2020年8月10日

トシ（瀬越 敏弘）

埋め込まれたつながりは  
利他の心を持ち、信頼関係を  
構築することから始まる。  
知の探索のために、  
自分の枠外（社外）の人と  
つながってみよう！

# 24章 エンベデッドネス理論 3つのポイント

## 【1】社会学は、経済学への批判からスタート

現実のビジネスは人と人の関係性のネットワークの範囲内で成立し、全てが人の合理性・利己性だけではない

## 【2】「埋め込まれたつながり」

「合理性よりも、ヒューリスティックな（直感）意思決定に頼る」そこには信頼、レシプロシティ（互惠性）がある

## 【3】新しい時代のつながりも本質は変わらない

インターネット上の繋がり、超国家コミュニティ、企業内外の人のつながりは、埋め込まれたつながりが基本となる

---

ソーシャルネットワークとは  
ソーシャルネットワーク研究とは

# ソーシャルネットワークについて

---

## ■ ソーシャルネットワークとは

- 人と人、組織と組織の間の**つながり**の総称

## ■ ソーシャルネットワーク研究（理論）

- 人と人の社会的な**つながり**はどのようなメカニズムで生まれるのか
- **つながり**は、人と組織にどのような影響を与えるか

といった疑問を探求する分野



# 皆さんは、普段こんなことを思っていないか？

「人と人のつながり」「人脈」  
「人の縁」は大事だ！

- なぜつながりが重要か？
- どのような時に重要か？
- 自分を高めてくれる人脈のあり方は？

ソーシャルネットワーク理論は、これらの感覚的な問いに、鋭い思考の軸を与えてくれる

その基盤となるのが、「エンベデッドネス理論」である

## ちなみに、ディスカッションポイントを先に言っておくと・・・

---

- なぜつながりが重要か？
- どのような時に重要か？
- 自分を高めてくれる人脈のあり方は？
- （プラス）具体的にやっていることは？

# 本書でのソーシャルネットワークの理論群

---

第24章  
エンベデッドネス  
理論

第25章  
「弱いつながりの強さ」  
理論

第26章  
ストラクチャル・ホール  
理論

第27章  
ソーシャルキャピタル  
理論



---

# エンベデッドネス理論の前提となる 「エコノミック・ソシオロジー」について

# エコノミック・ソシオロジー

## ■ ビジネスにおける社会学の研究：エコノミック・ソシオロジー

- 1970年代頃から、社会学の視点が経済・ビジネスの分析に応用されるようになった



社会学は、社会現象の実態や、現象の起こる原因に関するメカニズム（因果関係）を統計・データなどを用いて分析することで解明する学問である。

その研究対象は、行為、行動、相互作用といった微視的レベルのものから、家族、コミュニティなどの集団、組織、さらには、社会構造やその変動（社会変動）など巨視的レベルに及ぶものまでさまざまである。（Wikipediaより）

- マーク・グラノヴェッター、ジョエル・ポドルニー、ウォルター・パウエル、ポール・ディマジオ、ブライアン・ウッジー などの研究者が登場

# ソーシャルネットワークの研究者

## ■ マーク・グラノヴェッター

- アメリカの社会学者
- スタンフォード大学社会学部教授

“The Problem of Embeddedness” (1985)

「埋め込み理論」

“The strength of weak ties” (1973)

「弱い紐帯 (ちゆうたい) の強み」

社会的つながりが緊密な人より、弱い社会的つながりを持つ人のほうが、有益で新規性の高い情報をもたらしてくれる可能性が高い

⇒ 第25章「弱いつながりの強さ」理論で

(参考 : <https://jinjibu.jp/keyword/detail/599/>)



# ソーシャルネットワークの研究者

---

## ■ ジョエル・ポドルニー

- アメリカの社会学者
- 以前はエール経営大学院の学部長
- 現在はアップル大学の学部長/同社副社長



「企業の間には人が介在するネットワークが存在する」

組織の中の個々の人間が境界を越えて、外の世界と様々に繋がっていることを認識しないと、組織は正確に捉えきれない。

また、企業内や企業間だけでなく、市場と企業の間にも人が介在しており、そこまで含めた社会全体を人のつながりと捉えている。

---

エコノミック・ソシオロジーの研究者は、  
当時主流だった古典派経済学への  
疑問（批判）を持っていた

その批判とは・・・

# エコノミック・ソシオロジーから古典経済学への批判

## ■ 現実のビジネスは「人と人の関係性のネットワーク」の範囲内でのみ成立する

- 取引先、投資家、融資先、顧客、従業員などの人と人
- P441 チリで水産加工のビジネス取引を始めたい人の例
  - 無数の消費者、企業が一瞬で情報交換して取引が完結するくー×
  - 地道に築いた人脈・ネットワークから徐々にビジネスが生まれるくー○



# エコノミック・ソシオロジーから古典経済学への批判

---

## ■ 人は合理性よりヒューリスティックな意思決定に頼る

### ● 意思決定メカニズムは一様化ではない

- 人は合理的に、数学を解くように、自身の利得が最大になるように意思決定すると古典的な経済学で仮定しているくーー ×
- ヒューリスティック：「経験の基づく直感・その場の瞬間的な判断」

---

# ソーシャルネットワーク理論の基盤 「エンベデッドネス理論」について



# エンベデッドネス理論

---

- エンベデッドネス理論 = 埋め込み理論
  - 1985年グラノヴェッター「アメリカン・ジャーナル・オブ・ソシオロジー」に発表した論文で初めて提示された
- 「人は他者とのつながりのネットワークに埋め込まれており、その範囲内でビジネスを行い、したがってその関係性に影響を受ける」
- 基本単位は、「つながり」(tie) である
  - 学会では、紐帯（ちゅうたい）という用語が使われる

# エコノミック・ソシオロジーによる「つながり」の3つのレベル

	アームス・レングス なつながり	埋め込まれた つながり	ヒエラルキー上の つながり
例	市場取引	人脈、 社会ネットワーク	企業の制度的な 上下関係
特性	市場メカニズム	相互依存と信用 レシプロシティ	監視・インセンティブ
意思決定の 基盤	合理性、利己性	ヒューリスティック、 信用	合理性、利己性
関係性	よそよそしい 浅い関係	ある程度深く つながった関係	深く それなりに強い関係



# 「埋め込まれたつながり」5つの法則

---

## ■ 法則 1 関係性の埋め込み

(一度つながった相手と繰り返しつながり、安定していく)

## ■ 法則 2 構造的な埋め込み

(その先でさらにつながっている他者とつながりやすい)

## ■ 法則 3 位置的な埋め込み

(より多くの人とつながっている人ほど情報獲得・発信で有利)

## ■ 法則 4 埋め込まれたつながりでは、人は意思決定のスピードが早くなる

## ■ 法則 5 埋め込まれたつながりは、アームス・レングスのつながりより「私的情報」を交換しやすい

# 「埋め込まれたつながり」法則 1

---

## ■ 関係性の埋め込み

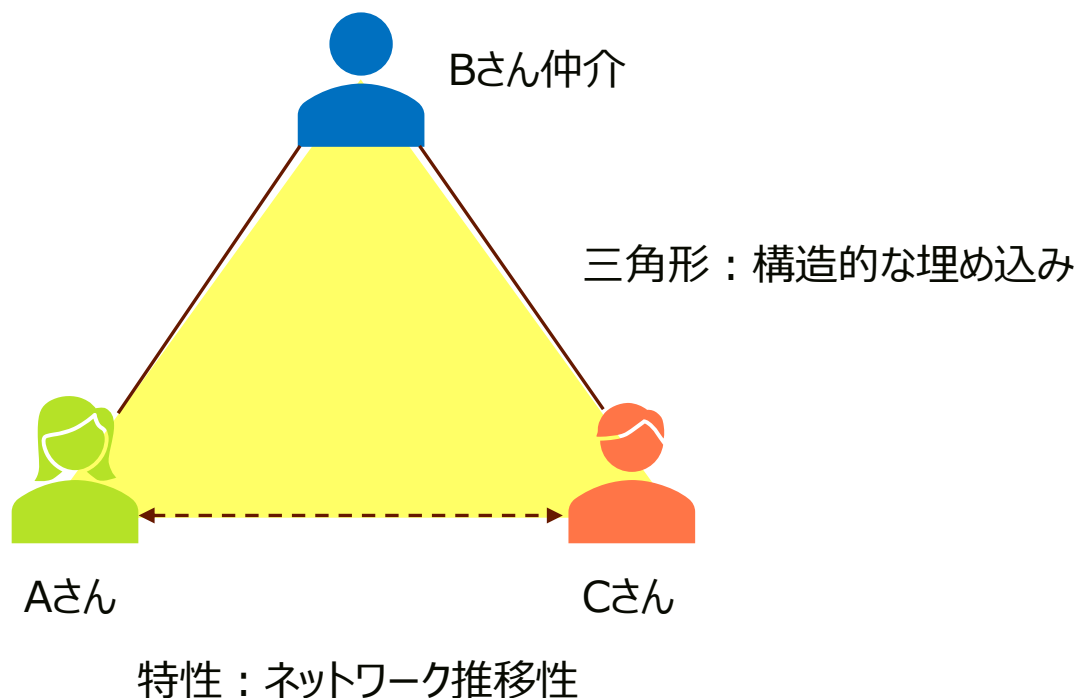
- 一度つながった相手と繰り返すつながり、その関係性が安定していく傾向がある
- 一度相手とつながれば、よりヒューリスティックな意思決定に頼る
- (参考) 第21章 P392- P393

「不確実性の高い環境では、直感的な意思決定の方が優れた意思決定ができる」

# 「埋め込まれたつながり」法則 2

## ■ 構造的な埋め込み

- その先でさらにつながっている他者とつながりやすい



# 「埋め込まれたつながり」法則 3

## ■ 位置的な埋め込み

- より多くの人とつながっている人ほど情報獲得・発信で有利
- ネットワークの中心に位置する「ネットワーク中心性」



# 「埋め込まれたつながり」法則 4

---

- 埋め込まれたつながりでは、人は意思決定のスピードが早くなる
  - 埋め込まれたつながりの両者は、お互いをよく知っているので、ヒューリスティック（直感）に他取って意思決定のスピードが速くなる
  - 結果、双方間で流れる情報のスピードも速くなる

# 「埋め込まれたつながり」法則 5

---

- 埋め込まれたつながりは、アームス・レングスのつながりより「私的情報」を交換しやすい
  - 「私的情報」とは、一方のプレイヤーが知っていて（隠すことができ）、もう一方のプレイヤーが知らない情報
  - （参考）第5章 情報の非対称性が起きにくい



---

日本は  
「埋め込まれたつながり」の宝庫

# 日本は「埋め込まれたつながり」の宝庫である

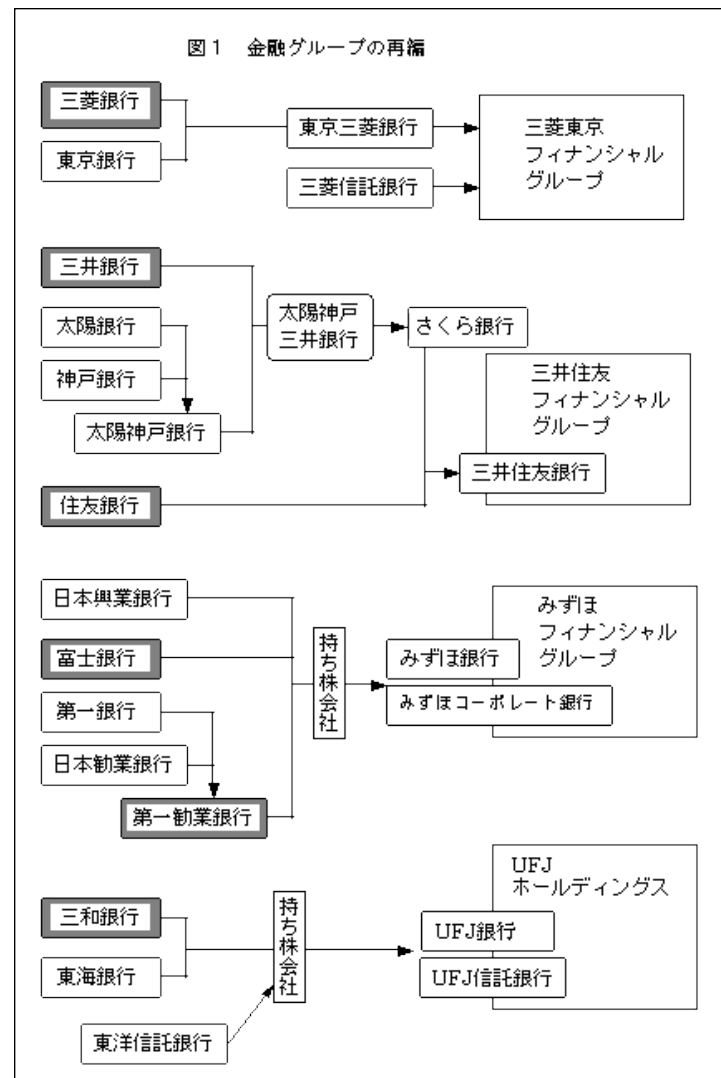
## ■ 銀行を中心とする企業グループ

### ● 六大企業集団（1970～80年代）

- 三菱銀行
- 三井銀行
- 住友銀行
- 富士銀行
- 第一勧業銀行
- 三和銀行

六大銀行をメインバンクとして、各種企業が参画し、株を相互に持ちあい、同族的なつながりを誇ってきた。（レシプロシティ）

KEIRETSU



引用「労働通信」2004年3月号

<http://rodo.info/oldsite/bulletin/bn/0403/data.html>

Copyright © 2020 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

# 日本は「埋め込まれたつながり」の宝庫である

## ■ トヨタと一次サプライヤーのつながり

- トヨタとサプライヤー各社のつながり
- トヨタが有力サプライヤーに参加してもらう「協力会」でのつながり
- 自主研究会などによるサプライヤー間のつながり



※IT業界でのパートナー会・ユーザー会も同様？

---

新しい時代の「つながり」

本質は変わらない

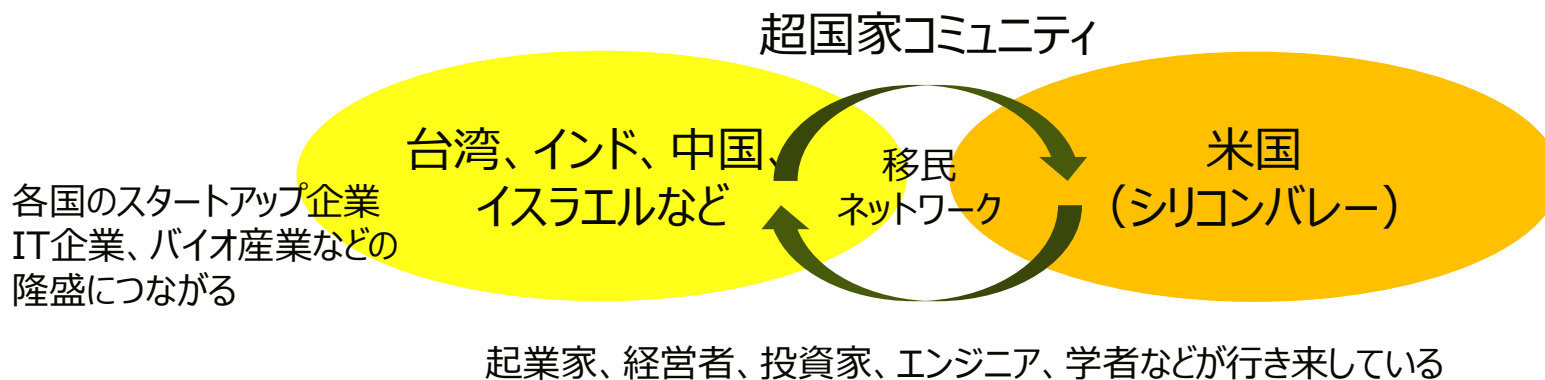


- メッセージ・ターゲット・ランダムイゼーションの実験
  - シナン・アラル 2014年「マネジメント・サイエンス」に発表
  - Facebookで送られてきたメッセージにどれだけ反応するか
  - 従来のエンベデッドネス理論の法則と整合性が高かった
    - 同じ大学に通っていたなどの埋め込まれたつながりにいる友人からのメッセージ：ヒューリスティックのメカニズム
    - 共通のFacebook友だちを持つ人からのメッセージ：法則2のネットワークの推移性
- SNS上の埋め込まれたつながりと現実の人脈における埋め込まれたつながりの関係性を分析する実験
  - ロビン・ダンバー 2015年 SSに発表
  - 13万人のFacebook利用者、6万人のtwitter利用者のデータ
  - SNS上で作るネットワーク構造と、現実の人間関係で築くネットワーク構造は類似性が強い

# 超国家コミュニティ

## ■ リアルな人のつながりが大事

- 「私的情報」はネット上だけで伝わらない
  - 事業機会、リクルーティング、企業信用度の情報、噂話など
- ベンチャーキャピタル（VC）投資も加速する
  - 日本でも・・・
  - WiL 伊佐山 元氏、リプライトパートナーズ 蛭原健氏、サムライインキュベート 榊原健太郎氏



# 企業内外の人のつながり

## ■ ネットワーク組織

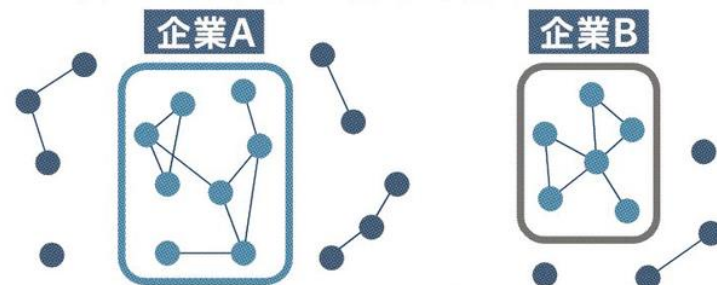
- 企業を「人のネットワークの集合体」ととらえる視点

## ■ ネットワークというアクターが台頭

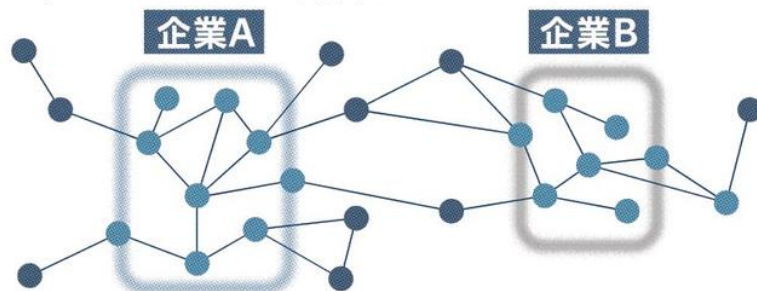
- 企業の存在は薄れる
- ロート製薬2016年副業解禁
- サイボウズ中村氏 他のIT企業・農業
- 二枚目の名刺
- ローンディール
- One Panasonic
- One JAPAN

### 企業の境界線と人のつながり

従来の日本は企業内で人のつながりが閉じており、知の探索を妨げていた



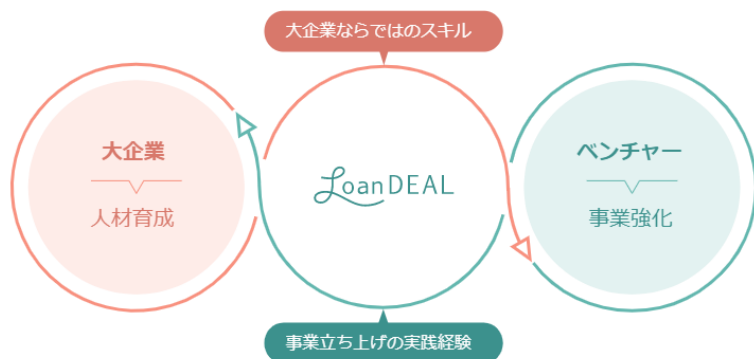
現在は企業の境界を越えて多様な人と人がつながる動きが出てきており、知の探索が促されることが期待される



転用：日本経済新聞 2016/12/29付

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO11186980Y6A221C1KE8000/>

# ローンディール



## ベンチャー企業で経験すること

Experience and opportunities



- **会社の看板を外す**  
生身の自分の力を実感するとともに、会社の経営資源の豊かさを理解します。
- **マルチタスクで業務に取り組む**  
幅広く業務に取り組む会社全体を見る視点を獲得、売上や利益に対するリアリティを持ちます。
- **正解のない中で自ら考えて行動**  
前例や実績がない中で、スピード感をもって思考・行動を繰り返し、価値創造に取り組みます。

ベンチャー企業における事業開発プロセスを実践的に経験し、挑戦し、成長しつづけるマインドを醸成します。



NECソリューションイノベータ株式会社 小山亮さん

(左が小山さん、右は取締役 CIOの東さん)

- 目的** ベンチャー企業でのスピード感のある実践的な業務を通して、事業推進力や本質を見抜く力を身につけ、自社の組織風土の変革に活かすこと
- 移籍先** 株式会社アイディアポイント  
ビジネスコンサルティング事業および教育研修事業
- 業務** 新規事業、新商品開発のコンサルティングおよび実行支援
- 移籍期間** 2020年4月～2021年3月

転用：ローンディール ホームページ

<https://loanddeal.jp/about>



# 企業とは何か？

---

## ■ 企業の存在とは

- 第7章 経済学の取引費用理論であれば  
企業の存在は「市場で発生する取引費用が高い部分を取り込む」こと
- これからの時代、企業の存在意義そのものが薄れ  
「埋め込まれた人と人のつながりのネットワーク」が台頭する  
⇒ 多様な人と人がつながり、「知の探索」が促進される
- 超国家コミュニティが  
「国際的な政府機関、多国籍企業に次ぐ、  
グローバル経済の第3のアクターとなる」

# 24章 エンベデッドネス理論 まとめ

【1】社会学は、経済学への批判からスタート  
現実のビジネスは人と人の関係性のネットワークの範囲内で成立し、全てが人の合理性・利己性だけではない

【2】「埋め込まれたつながり」  
「合理性よりも、ヒューリスティックな意思決定に頼る」  
そこには信頼、レシプロシティ（互惠性）がある

【3】新しい時代のつながりも本質は変わらない  
インターネット上の繋がり、超国家コミュニティ、企業内外の人のつながりは、埋め込まれたつながりが基本となる

# ディスカッションポイント

---

- なぜつながりが重要か？
- どのような時に重要か？
- 自分を高めてくれる人脈のあり方は？

プラス

- つながりを作るためにやっていることはどんなこと？



---

ありがとうございました

