

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース 2007 年 7 月第 53 号

企業内ソーシャル・キャピタル戦略構築のすすめ

ー組織改革・再生から内部統制・企業統治までー

以下の要旨は 60 秒でお読みいただけます。

要 旨

社会関係資本とも呼ばれるソーシャル・キャピタル（Social Capital）。欧米では、1990 年代から盛んに議論、研究されてきたと言われます。ソーシャル・キャピタルは、橋や道路などのハードな資本でなく、人間関係、グループ間の信頼や規範、ネットワークといったソフトな社会的資本です。暗黙知が主流のわが国では、このようなソフトな社会資本は、謂わば当然のこととして、改めて社会資本と認識し十分な議論がなされる場面は少なかったように思います。

今月は、ソーシャル・キャピタルの果たす役割に注目し、『ソーシャル・キャピタルー「信頼の絆」で解く現代経済・社会の諸課題ー』（生産性出版）をこの程刊行された稲葉陽二日本大学法学部教授に、企業におけるソーシャル・キャピタル戦略の重要性ついて、解説いただきます。稲葉教授によれば、カルロス・ゴーン氏の改革は、再建策とその実行の過程において、ソーシャル・キャピタルの新たな醸成がなされたからこそ可能であった。ハワード・ストリンガー氏の場合で言えば、ソニーの問題点として「サイロ型」組織（「たこつぼ型」とほぼ同義）の存在をあげています。このボンディングなソーシャル・キャピタルにどのような変革を与え、ソニーの復活をなしとげるか、日本におけるソーシャル・キャピタル論の展開と重ねあわせて注目してよいでしょう。

企業におけるソーシャル・キャピタルの延長線上には、内部統制との相関関係も視野に入ってきます。内部統制を、強制された形としてでなく、効果的に経営に活用していくには、企業内ソーシャル・キャピタルの有効活用が不可欠です。今後、この面での議論の展開も期待されます。



「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから→ <http://www.gtjapan.com/library/index.html>

本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。

太陽 ASG グループ マーケティング コミュニケーション担当 田代知子 Tel: 03-5770-8860 Email: t-asgMC@gtjapan.com

企業内ソーシャル・キャピタル戦略構築のすすめ¹

ー組織改革・再生から内部統制・企業統治までー

日本大学法学部教授

稲葉 陽二

1. ソーシャル・キャピタルとはなにか

ソーシャル・キャピタルの定義

1990 年代の後半から今日まで、欧米で盛んに議論されてきた概念にソーシャル・キャピタル (Social Capital) がある。直訳すると「社会資本」となるが、橋や道路などのハードな社会資本ではなく、人間関係・グループ間の信頼や規範・ネットワークといったソフトな社会的資本であり、より直截に社会関係資本と呼ばれることも多い。さまざまな分野の研究者が扱っているが、主要な論者の定義は以下のようである。

- ・「協調的行動を容易にすることにより社会の効率を改善しうる信頼、規範、ネットワークなどの社会的仕組みの特徴」、ロバート・パットナム
- ・「ソーシャル・キャピタルとは協調行動を容易にさせる規範・ネットワークである」、マイケル・ウールコック
- ・「特定目的の行為においてアクセスされたり、活用される社会構造の中に埋め込まれた資源」、リン・ナン
- ・「関係構造における個人の位置づけによって創造される利点」、ロナルド・バート
- ・「グループ内ないしはグループ間の協力を容易にさせる規範・価値観・理解の共有を伴ったネットワーク」、OECD (経済協力開発機構)

信頼・規範・ネットワーク

これらの定義から明らかなようにソーシャル・キャピタルは、「社会における信頼・規範・ネットワーク」を意味している。平たくいえば、信頼、「情けは人の為ならず」「持ちつ持たれつ」「お互い様」といった互酬性の規範、そして人やグループの間の絆 (ネットワーク) を意味しているが、筆者はこれに「心の外部性」を加えて、「心の外部性を伴った信頼・規範・ネットワーク」と定義している。

こうした信頼、規範、ネットワークは人々の心に働きかけてはじめて意味を持つ。言い換えれば、市場での売買などが生じていなくても、重要な役割を演じている。市場を通じないで影響を受けるのだから、これは経済学でいう外部性をもっているが、主に心に働きかける外部性という点がユニークである。また、教育や技術革新にはスピル・オーバー (波及) 効果が見られるが、それと同様に、心の外部性にも、スピル・オーバー効果がある。信頼はより一層強い信頼を生み、その喪失は一層の信頼の失墜を招く。

何の役にたつのか

ソーシャル・キャピタルは、大切だがその価値が市場ではうまくあらわされていないものを捉えようという試みである。たとえば、地域医療に携わる病院が地域住民とのネットワークを強化して予防医療に力を注ぐという行為は、大変価値あることだが、市場では評価されにくい。病院が構築しているソーシャル・キャピタルは地域住民の医療費全体を抑制していることになるかもしれないし、目にみえない安心と住民間の信頼を提供しているのだが、病院としては出費がかさみ経営が圧迫されることになるから、そんな活動はやめろということになってしまう。残念ながらこうしたケースは枚挙に暇がない。市場をよりうまく機能させるためには、ソーシャル・キャピタルの価値を理解する必要がある。

¹ 本稿は稲葉陽二『ソーシャル・キャピタルー信頼の絆で解く現代経済社会の諸課題』(財団法人社会経済生産性本部刊) に一部依拠している。ソーシャル・キャピタルのより包括的な解説は同書を参照されたい。

いずれにせよ、多少気取った表現を許していただけるとすれば、サン＝テグジュペリの『星の王子さま』の中で、狐が王子さまへ「いちばんたいせつなことは、目に見えない」と言うが、ソーシャル・キャピタルはその目に見えない「いちばんたいせつなこと」を扱おうという試みの一つでもある。

2. 企業経営とソーシャル・キャピタル

経営を決定づけるその機能

ソーシャル・キャピタルは社会全体の問題を論じる際の鍵となるが、企業経営では特に重要である。企業自体は市場のプレイヤーであるが、企業内部の出来事は市場原理だけでは動いていないので、社内のソーシャル・キャピタルのあり方が時として企業の死命を制する。アメリカでも日本でも多数の企業が恒常的にダウンサイジングを実施しているが、これも信頼・規範のネットワークが社内になれば企業は形骸化してしまう。資産規模を縮小して、従業員の首を切って、言い換えれば付加価値を創造する基本要素である資本とヒトの投入量を減らして、逆に付加価値を増やそうというのがダウンサイジングなのだから、信頼・規範のネットワークが社内で機能しなければ企業は「貧すれば鈍する」で坂道を転げ落ちるように崩壊してしまう。また、企業不祥事はソーシャル・キャピタルの毀損や欠如に起因するものが多い。

企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性は欧米ではすでに広く認知され、いくつかのビジネススクールで、ソーシャル・キャピタル論、とくにネットワーク論の講座がある。シカゴ大学ビジネススクールのロナルド・バート教授や、ミシガン大学のウエイン・ベーカー教授などが有名だが、ネットワーク論の分野ではビジネススクールを拠点に若手の学者も多数活躍している²。このビジネススクール学派は主に社会学の流れをくむネットワークの研究者が主体であり、特にバート教授は異なったグループ間の空隙を埋めることに価値があるとする、ストラクチャル・ホール理論で著名である。以下では、バート教授の議論を中心に企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性をみていくが、まず基本的な概念の紹介からはじめたい。

基本概念－橋渡し型と紐帯強化型

ソーシャル・キャピタルの基本概念の一つに、異質な者同士を結び付けるブリッジング（橋渡し型）なソーシャル・キャピタルと同質な者同士が結び付くボンディング（紐帯強化型）なソーシャル・キャピタルという区別がある。被災者救済のためにさまざまな経歴の人々が集まる NPO などはブリッジングであり、逆に大学の同窓会などはボンディングである。

この両概念は企業内でも明確に存在する。ソニーの CEO ハワード・ストリンガー氏は自社の問題点として「サイロ型」組織という表現を多用し、同社の翻訳ではこれを「たこつぼ型」組織と呼んでいる。たこつぼ内での人間関係は「同じ釜の飯を喰う」大変密なものであり、彼らの関係はおそらくボンディングなソーシャル・キャピタルと呼ぶことができよう。「サイロ型」のもう一つの特徴は、当然、サイロ（部門）間の連絡が悪いということで、これは部門間のブリッジングなソーシャル・キャピタルが希薄であるということになる。ボンディングなソーシャル・キャピタルはグループ内の規範を維持するにはよいが、あまりに仲間意識が強くなると、既得権の維持防衛と革新的な変化や部外者の排斥につながり、企業経営には両刃の剣といった性格がある。また、新製品開発などのアイデアなどは同質の人たちが集まっていくら議論しても仕方がない。やはり、ブリッジングなソーシャル・キャピタルを意識して構築し、広く会社の内外から募る必要がある。ただし、ボンディングなソーシャル・キャピタルは介護や医療などの現場では大変有効である。

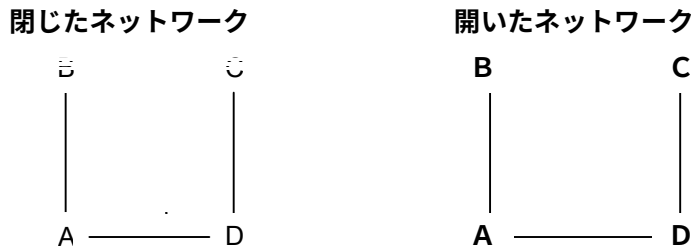
閉じたネットワーク、開いたネットワーク、ネットワークの空隙

また、ネットワークのあり方に関連して、閉じたネットワークと開いたネットワークという概念がある。これは、シカゴ大学のジェームス・コールマン教授が提唱したもので、彼は図 1 のような概念図を示して、ネットワークが閉じているほうが互酬性の規範がより貫徹しやすいと論じた。

² 日本でも東京大学大学院経済研究科の安田雪教授、京都産業大学経営学部の金光淳講師、京都大学経済学部の若林直樹教授などがネットワーク論の観点から論文・著書を発表している。

コールマン教授は、高価なダイヤモンドを検査のために保険もかけずに相手に貸し出す、ニューヨークのブルックリンにおけるユダヤ人、ダイヤモンド仲買商たちの間に存在する緊密な関係を例にとり、信頼や規範に裏打ちされたネットワークがソーシャル・キャピタルだとすれば、まさにネットワークが閉じて構成員間に密接な関係が形成されることが大切だと論じた。

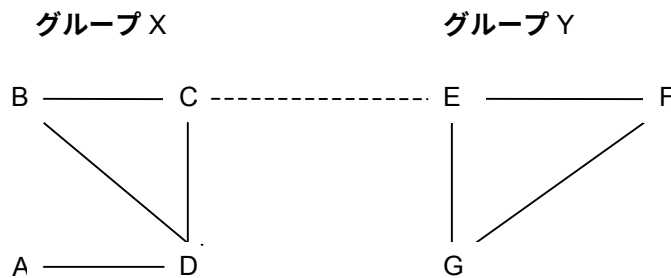
図 1 閉じたネットワークと開いたネットワーク



(出所) James Coleman (1988)論文より筆者作成

このネットワークの構造に関連して、同じシカゴ大学のロナルド・バート教授が、個人のネットワークの中での空隙を埋めることに意義があり、そこから生じる付加価値がソーシャル・キャピタルであると論じている³。図2でいえば、グループXに属する個人Cは、同じグループのAとはすでにDを介してネットワークがつながっているのに、新たにAとネットワークを張るより、グループYのEとネットワーク（点線で表示）をつくるほうが付加価値が高いという主張である。

図 2 ネットワークの空隙



(資料) 脚注3の資料を参考に筆者作成

異なるバックグラウンドを持つ個人やグループ間の橋渡しをするブリッジングなソーシャル・キャピタルと同じバックグラウンドを持つ者同士の紐帯強化型、ボンディングなソーシャル・キャピタルという概念を紹介したが、コールマン教授の議論はボンディングなソーシャル・キャピタルを、バート教授はブリッジングなソーシャル・キャピタルのあり方をそれぞれより具体的に論じたともいえよう。

³ ロナルド・S・バート著、安田雪訳『競争の社会的構造 構造空隙の理論』参照。

コールマン教授もバート教授もともに自説を検証するための実証分析を行っている。コールマン教授は教育学の泰斗であるから、高校の中途退学率を比較し閉じたネットワークをもっているほうが中途退学率が低いと指摘している。一方、バート教授の実証研究はさまざまな企業内ネットワークを分析し、その結果、上で述べた、異なるグループ間の空隙を埋めるような立場にある者のほうが、昇進や、高い人事考課を得ているとしている。つまり、彼の議論からすると、ネットワークが閉じているだけでは価値がないことになる。確かに閉じたネットワークは互酬性の規範が貫徹してメンバー間の信頼があつく意思統一も図りやすいのだが、新しいアイディアは生まれにくい。

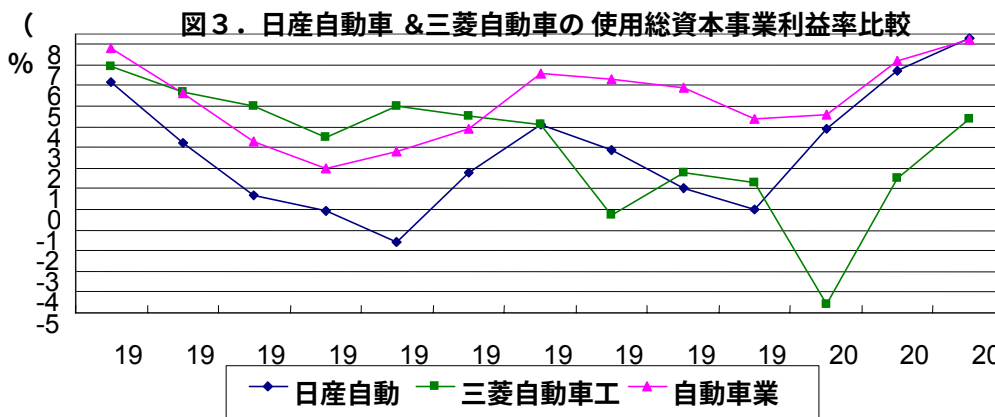
補完相関関係

両者の議論は一見すると矛盾するように見えるがバート教授によれば必ずしもそうではない⁴。たとえば、企業内は閉じたネットワークで構成員がお互いに緊密な接触を持っても、対外的には開かれており、したがって、自分たちとは異なるグループとの空隙を埋める可能性が高いネットワークはパフォーマンスが高いという。逆に、企業内にさまざまなグループが存在し、対外的には閉ざされている組織はパフォーマンスが低いという仮説を立てている。社内では規範が貫徹しやすい閉じたネットワークを構築し、対外的には柔軟にブリッジングなソーシャル・キャピタルを構築するためのネットワークを張るようになれば企業経営の観点からもっとも望ましいのだが、問題はソニーのストリンガー氏の指摘にもあるように、往々にして社内にはいくつかの独自のカルチャーをもつ閉じたネットワークがいくつか生まれてしまい、グループ間の意思疎通に支障をきたしたり、場合によっては互いの足を引っ張るような事態に立ち至ってしまうことである。経営危機時の日産自動車は、ちょうど社内にくつもの閉じたネットワーク、ストリンガー氏がいうところのサイロをいくつも抱えて身動きがとれなくなっていた。

3. 事業再生とソーシャル・キャピタル

ソーシャル・キャピタルの再構築が不可欠

図3は日産の事業総資本利益率の推移であるが、日産と同様に経営危機にあった三菱自動車と比較している。90年代半ばまでは三菱自動車が日産を大幅に上回っていたし、業界平均をも上回っていた。しかしその後、特に2000年以降両者の立場は逆転してしまった。言うまでもなく、三菱はリコール隠しが発覚し、逆に日産ではリバイバルプランが成功したからである。



(出所) 日本政策投資銀行財務データバンクより筆者作成

⁴ 詳しくは Ronald S. Burt 著『Brokerage & Closure An Introduction to Social Capital』(Oxford Press)を参照されたい。

クロス・ファンクショナル・チーム

カルロス・ゴーン氏は「事業の発展」、「購買」、「製造」、「研究開発」、「販売とマーケティング」、「一般管理費」、「財務コスト」、「車種削減」、「組織と意思決定プロセス」に関して改革案を作成するために、企画、営業、生産、技術・開発、財務、購買などの各部門から選ばれたメンバーによる部門横断的なチーム（クロス・ファンクショナル・チーム、以下 CFT と略）を立ち上げた。一つの CFT には 2 名のエグゼクティブ・コミッティー・メンバーがリーダーとして加わり、その下に各 CFT のテーマに精通した中堅クラスの管理職が一人取りまとめ役（パイロット）を務める。そのほか各部門からのメンバーが加わり、1 チームは 10 名ほどで構成され、必要に応じてさらに CFT の下に、例えば「製造」チームの下に「生産能力」、「生産性」、「固定費」、「投資」というように、サブユニットを立ち上げた。これらの CFT が再建計画のたたき台を作成したが、500 人が CFT に関わったという。たたき台は 3 ヶ月で作成されたが、この間、CFT のパイロットはその進捗状況を部門長ではなく直接ゴーン氏に報告してその指示を仰ぎつつ活動していったという。

誰がボスカ

また、こうした CFT における働きが、その後の人事にも反映されるように、主要ポストについてはエグゼクティブ・コミッティー・メンバーからなるノミネーション・アドバイサリー・コミッティー（以下 NAC と略）をもうけ、それまで部門長が大きな権限をもっていた人事権を移した。また、必ず一つのポストに他部門出身の候補者も含め複数の候補者をたてて検討することとした。ただ NAC はあくまでもゴーン氏へ候補者を推薦するもので、最終決定権限は、ゴーン氏にあるという意味でアドバイサリー委員会である。いずれにしても、従来、自分が所属する部門長に忠誠を示せばよかった縦割り組織を短時間にゴーン氏へ直接報告する組織に変革したことになる。言い方を換えれば「誰がボスカを明確に解る形にした。」また、同時に情報の管理を強化し、対外的な情報発信はトップが行うようにした。メディアへの憶測や不確かな情報のリークはいたずらに社員の動揺を増すだけでなく、サプライヤーや株主、工場などが立地するコミュニティにも不安を拡がらせ、それが顧客離れにも結びつきかねないからだ。

得られた効果

CFT のメリットは、第 1 に、部門間の壁を取り払い部門間の意思疎通を図ったこと、第 2 に多くの中間管理職を飛び越して直接ゴーン氏に報告させることで実質的に組織の簡素化を測ったこと、第 3 にボトムアップの形式をとり社員のイニシアティブを尊重し、日産の長所を出来るだけ尊重したこと、第 4 に、その結果として、再建時にありがちな士気の低下と人材の流出を最小限に抑えたこと、第 5 に進捗状況を報告させることにより、逆にトップの意思を伝えるトップダウンの機会を持ちコンセンサス作りを容易にさせたこと、などがあげられる。

いずれにしても、異なったバックグラウンドの人材間の橋渡しをするブリッジングなソーシャル・キャピタルを短期間に作り上げ、社内にくつも存在していた閉じたネットワークであるサイロ（たこつぼ）をつぶして、全社的なネットワークへと再構築したことが成功の一因ということになる。また、そうした関係を持続的なものにするために人事についても部門横断的な対応が可能でしかもトップが直接決済する方式を作り上げた。

ROA に見る成果

図 3 に示される ROA の推移からも解るように、ゴーン氏が経営の任にあたる以前の日産は数字で見ると、三菱よりも深刻であった。「役所よりもお役所的」とまでいわれた企業風土のもとでは、部署ごとにボンディングなソーシャル・キャピタルが発生していた。しかし、ゴーン氏による CFT と適切なインセンティブ付与・情報管理で部門間の壁を打ち破った。社内のネット・ワークであるソーシャル・キャピタルの形態を根本的に変えてしまった。いずれにせよ、企業への忠誠心という意味でボンディングなソーシャル・キャピタルは必要だが、余りに強い紐帯はかえって有害である。その一方で異なる者同士を結び付ける橋渡しのブリッジング・ソーシャル・キャピタル作りは日産のような企業では極めて有効に働いた。

勿論、ゴーン氏の改革はソーシャル・キャピタルだけの改善で成し遂げられたわけではないが、再建策とその実行はソーシャル・キャピタルが新たに醸成されていたからこそ可能であった。結局のところ、リバイ

バルプランが実行された 1999 年から 2001 年の 2 年間で総資産額は連結ベースで 4663 億円減、率にして 6.7%減、（ただし、1998 年からの 3 カ年でみれば 1 兆 4325 億円減、18.2%減）、従業員は期間工も含めれば 1 万 7 千 427 名減、12.3%減であったが、利益と賃金を主体とする付加価値額は、僅か 2 年間で 4524 億円から 6842 億円へ大幅に改善した。換言すれば、資本とヒトという生産要素の投入量を削減してより多くの付加価値を生み出したのだから、資本、ヒト以外では説明できない要素である全要素生産性が大幅に改善したことになり、この背景にはソーシャル・キャピタルの寄与があるといっておくべきだろう。

4. 企業不祥事とソーシャル・キャピタル

ソーシャル・キャピタルの劣化・毀損・欠如は企業不祥事をまねく

しかし、ソーシャル・キャピタルも普通の設備とおなじで、そのまま放っておくと毀損したり減耗していく。また、場合によっては有害なものへと変質していく。日産でも組織横断的でブリッジングなソーシャル・キャピタルが組織間の壁を打ち壊し全社的な連帯感や一体感を醸成したが、それが逆に排他的なボンディングなソーシャル・キャピタルへと変質する危険を常にはらんでいる。また、一旦取り払われたはずの部門間の壁も、成功するにともない個々の部門の内部ネットワークが強化され、気がついてみれば社内にくつつもの閉じたネットワークが存在するサイロ型組織に逆戻りする可能性がある。

ネットワークの変化がもたらす被害損害

怖いのはこうしたネットワークの変化が企業不祥事に結びつくことである。三菱自動車が長年にわたりリコール隠しをしていたが、三菱の本来のイメージは質実剛健、売るのは下手だが耐久性に優れた高品質で安心できる製品を作るといったものであろう。こうした歴史と実績に裏打ちされ、社内では強いボンディングなソーシャル・キャピタルが構築されていたことは容易に想像できる。しかし、こうしたネットワークは企業防衛という観点からも強い絆を提供するが、一歩誤ると法令や社会規範を無視してまで企業防衛に駆り立てさせる危険をはらんでいる。言い換えれば、閉じたネットワークはボンディングなソーシャル・キャピタルを生むが、それは排他的・自己防衛的な行動をうむ可能性があるという意味で常に劣化の可能性が。とくに、日本では社員が不祥事を起こしても、私利私欲ではなく会社のためにやったのだから問題ないとする気風があり、事態を一層悪化させる。ボンディングなソーシャル・キャピタルが不祥事を拡大させるのだ。

実際、企業不祥事の際には、必ず、社内のソーシャル・キャピタルの劣化、毀損ないしは欠如がある。企業不祥事の原因は多くの場合、経営者にある。経営者が独断専行に走ったり、逆に経営者が自己の利益追求を図り、従業員から経営に対する熱意を疑われ従業員がサボタージュや不正行為に走る。

経営者の独断専行は、社内のソーシャル・キャピタルの存在をそもそも否定するもので、少なくとも大会社の場合は制度上ありえない。建前上は、株主総会、取締役同士のチェック、監査役の監査、会計監査人監査、株主代表訴訟などの制度が、経営者の独断専行をチェックするはずだ。しかし、実際にはイトマンやカネボウの解体のように経営者の独断専行を許し、企業そのものが存続の危機に立たされることも多い。西武鉄道が上場廃止、有価証券報告書虚偽記載で有罪となったが、このケースは経営者が自らをチェックする健全なネットワーク形成の必要を全く感じていなかった。

建前上のネットワークがもたらす被害損害

また、ネットワークを建前上は形成しても実効性が疑わしい場合も多い。社会学では homophily と呼んでいるようだが、要するに人は自分と同じようなバックグラウンドや知り合いと群れをつくる、「類は類を呼ぶ」状況を作りたがる。社外取締役や社外監査役も、結局のところは学生時代の友人で固めてみたりしては、そもそも経営者のチェックはおぼつかない。社外取締役が 3 年連続で株主総会を欠席した東証 1 部上場企業の株主総会に出席したことがあるが、このケースではワンマン社長の高校の友人が社外取締役であった。また、ネットワークを形成しても、人々が本音で語るとは限らない。ほとんどの人はそもそも争いを好まないし、日本人は特にこの傾向が強い。その結果、どうしても表向きの公式の会合では多少に異論はあっても相手の意見に同意する傾向がある。また、その人が自分自身の意見を語っているとは限らない。同じネットワークのなかにいる人の意見をただオウム返しにとなえているだけかもしれない。

また、経営者が既得権者になり、経営への熱意を失うと不祥事が生じやすい。従業員はそんな経営者をみてモラルが低下する。不二家の不祥事は、創業家のお菓子作りの現場への熱意低下の反映のようにおもえる。不二家では明らかに、本来前向きな機能を持つはずの生産管理のネットワークが機能しなくなっていたが、ネットワークは生き物で、愛情を注がないと妖怪に変貌する。

5. 企業統治とソーシャル・キャピタル

監督と執行のデュアル・ネットワーク

これらの事例や傾向の意味するところは、企業は業務執行のためのネットワークとは別に、企業統治・法令遵守のためのネットワークを構築しておかなければいけないということであり、内部統制システムもこの観点から要請されているということであろう。ここで重要なのは、結局、経営者は自分で自分をチェックすることはできないし、チェックのための仕組みづくりに関与することも適切ではないということであろう。また、チェックする側も複数でなければ、結局、経営者に押し切られてしまう。要するに、経営者に規律付けを与えるためには、経営者が関与しない、複数の人々による業務執行とは独立したネットワーク、ソーシャル・キャピタルの構築が不可欠である。

デュアル・ネットワークにおけるソーシャル・キャピタルの存在

企業には業務執行と監督のための二つのネットワークがなければならないのだが、これは単に法令で求められているから形式だけつくるというのではほとんど無意味である。社内での信頼・規範の業務執行と監督の二つのネットワークを形成して維持するための経営者の明確な意思、つまりソーシャル・キャピタル戦略が無ければ成り立たないのだが、時としてソーシャル・キャピタルを忘れた形式主義に走り資源の浪費を重ねる結果になっているのは残念なことである。

以上

執筆者紹介：

稲葉 陽二（いなば ようじ）日本大学法学部教授
1949年（昭和24年）生まれ
京都大学経済学部卒業
スタンフォード大学経営大学院修了（MBA）
OECD/IEA Principle Administrator, (財)日本経済研究所常務理事、電気事業審議会専門委員、日本政策投資銀行（Development Bank of Japan）設備投資研究所長などを経て、2003年4月より日本大学法学部教授（日本経済論担当）独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構技術委員（研究評価委員会委員）

著書に『ソーシャル・キャピタル』（社会経済生産性本部）『日本の潜在成長力』（共著）（日経）、『「中流」が消えるアメリカ』（日経）、『よいリストラ 悪いリストラ』（日経）、『日本経済と信頼の経済学』（共編著）（東洋経済）、『委員会等設置会社・重要財産委員会導入の実務』（共編）（中央経済社）、『社会投資ファンド』（一部共著）（有斐閣）など