

新しいソーシャル・キャピタルの測り方
－関係性の中でやり取りされる資源に注目して－

A new measurement of social capital
- Focusing on exchanging resources among relationships within a firm -

西村 孝史
首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授

Nov 2014

No.186

[要約]

企業内のソーシャル・キャピタルについて既存研究を踏まえて新たな測定方法を提示する。既存の紐帯の数や密接さといった構造的な性質からソーシャル・キャピタルを捉えるのではなく、関係性の中からやり取りされる資源の観点から分析を行う。ソーシャル・キャピタルを資源動員／獲得，職場支援，情報共有の3つの下位要素から成り立つ概念として捉え，下位要素の組み合わせや階層性に注目することで新たな研究可能性を指摘する。

Summery

This article shows a new measurement of social capital in a firm based on previous researches. Social capital in this article is defined not from the view of structural characteristics such as the number, density, and centralities of ties which previous researches used to capture social capital, but from the view of exchanging resources among relationships in a firm. Social capital consists of three components; resource mobilization or acquisition, support in the workplace, and sharing information. The fact that these three components have combinations and hierarchies leads to a new insight in social capital researches.

I. はじめに

本稿の目的は，企業内のソーシャル・キャピタル（社会関係資本，Social Capital，以下SC）を資源の観点から捉え直し，企業内のSCの形成要因や成果変数に与える影響を検討するための新たな枠組みを構築することにある。

SCは，Granovetter (1974;1995)の転職活動の研究に代表されるように，人と人のつながりや人脈と呼ばれる社会ネットワーク¹⁾上でやり取りされる資源である。厳密には，「人と人の関係性に埋め込まれた資本」(Adler & Kwon, 2002)である。しかし，SCは，同じ組織であっても，社会関係の中に均質に存在しているのではなく個人差がある。例えば，同じ仕事であっても，私達は，誰に仕事を頼むのかを相手との関係性によって決めていて，それによって頼む仕事の成果（量・質・スピード）や相談内容を変えることがある。つまり，個人がアクセスできる社会的な資源の獲得可能性には個人差があり，それが結果として本人のパフォーマンスの差異としてあらわれていると考えることができる。

しかし，SCの理論研究の発展にもかかわらず，既存研究は主に，紐帯数，ネットワーク構造，密度，方向性など社会ネットワーク研究で扱われてきた構造的な性質に注目してきた。社会ネットワーク研究は，ネットワーク構造を数理的かつ視覚的に見せることで大きな進展を遂げてきた。また，分析レベルも経営学では企業レベルの提携から個人のネットワークまで分析レベルが多岐にわたり，多くの視点を提供してきた。

だが，構造的な性質にだけ注目することは問題がある。第1に，企業内では，役職，職種，職場，人事管理による従業員の異動など，経営管理が複雑に絡み合い，構造的性質だけでは個人が用いることができる社会的ネットワークの複雑性を捉えることが難しいからである。第2に，SCが学際的概念であるために，明確な操作定義がなされておらず，組織内の個人の関係性を捉えきれていないからである。

そこで本稿は，関係性の中で何の資源がやり取りされているのかに注目してSCを資源

の観点を導入した形で捉えることを試みることで、多様な SC が存在することを主張する。結論を先取りすると、1) SC を資源動員／獲得、情報共有、職場支援の3つの下位次元から成る概念として捉えること、2) 3つの組み合わせに応じて、複数の SC が存在し、職務特性が SC の形成に影響を与えること、3) 3つの下位次元の間に階層性が存在すること、の3点が主張される。

II. 既存研究

SC は、社会ネットワーク上に存在している資本であり、社会ネットワークに個人が何らかの形で投資を行うことで転職や地位達成、組織成果等を投資の結果として得ることができる資源だと考えられている。

Adler & Kwon(2002)は、SC の特徴として、1) 将来の見返りを期待して投資された長期的な資産、2) 目的に応じて他の資源に転換可能、3) 他の資源への代替、補完機能、4) メンテナンスが必要、5) 関係性の中で「存在」する資源、の5つを挙げている。

他にも SC の定義は様々であり、「組織内における社会的関係あるいはネットワーク」(Leana & Van Buren, 1999)「ネットワーク構造が持つ資源」(Ahuja, 2000)「ネットワーク構造が持つ成果」(Reagans & Zuckerman, 2001)など、「人々の社会的交換、関係性によってもたらされる価値あるいは資産」である(Adler & Kwon, 2002)。

また、SC がやり取りされるネットワーク構造に注目した研究は、典型的に Coleman(1988; 1990)が主張する閉鎖型／結束型と Burt(1992; 2005)が主張する構造上の空隙／接合型の2つがあり、この2つを基本類型として、戦略論でも多くの実証研究がある (Inkpen & Tsang, 2005; Moran, 2005)。

さらに、単なる構造の違いだけでなく、2つの類型に従いネットワーク構造の違いが生み出す資源交換についても議論がなされている (Lin et al, 2001)。つまり、閉鎖型のネットワークは、情報のやりとりが盛んで冗長性が高く、価値観や規範の共有、情報伝達ミスによるリスクの低減などが特長として挙げられる反面、新規の情報を入力しにくいいため、新製品開発やイノベーションには向かないという主張や集団浅慮に陥りやすいなどの欠点が指摘される。

一方、構造上の隙間は、冗長性が低く、様々な情報がやりとりされるので、新製品開発やイノベーションに適している反面、情報の非対称性や意思決定のスピードに問題があると指摘される。この2つのネットワーク構造が生み出す資源特性の違いから、同質性と異質性から類型が試みられることもある。

こうした SC の下位次元については、社会ネットワーク研究で用いられていたものを、理論研究でも、実証研究でも、そのまま援用している場合が多い。理論研究では、例えば、Nahapiet & Ghoshal(1998)は、SC の構成概念を1) 構造的次元、2) 関係的次元、3) 認知的次元、の3つに分けている。同様に、Offstein, et al(2005)は、SC の構成概念を1) 行為主体間の関係、2) 認知 (共有化された信念や言語)、3) 規範や信頼といった関係性であるとしている。SC 研究は、上記の3つの構成概念のすべて、もしくはいずれかを組み合わせた概念であると捉えられている。

実証研究では、SC の代理変数としてネットワーク特性 (規模、紐帯の強さ、異質性、中心性) を下位概念に設定して独立変数とし、従属変数への影響を測定している。例えば、

個人の昇進速度 (Burt, 1992; 2005) や勤続年数 (Fernández, Castilla & Moore, 2000), 企業の特許数 (Ahuja, 2000), 弱い紐帯の重要性を主張した Granovetter の研究 (1974-1995) などがあり, 我が国でも転職活動 (蔡・守島, 2002), 昇進速度 (安田, 2004), 社内ネットワーク (沼上・軽部・加藤・田中・島本, 2007) などを従属変数とした研究がある。

実証研究から 2 点指摘することができる。第 1 に, 実証研究は, SC の操作定義としてネットワークの規模, 密度, 中心性, 地位, 同質性 (異質性) といった構造に関する変数と, ネットワーク上で交換される, 信頼, 規範, 情報共有など可視化しづらい変数に分けることができる点である。このことは, 実証研究で使用されている概念や分析レベルが統一されていないことを意味する。

第 2 に, 分析レベルが, 企業レベル (Ahuja, 2000; Stam & Elfring, 2008), BU・チームレベル (Reagans & Zuckerman, 2001; Moran, 2005; 沼上他, 2007), 個人レベル (Brass, 1985; Burt, 1992; 2005; Fernández, et al, 2000; Klein, Lin, Saltz & Mayer, 2004) と様々であり, それに伴い従属変数も売上げや生産性等の企業変数から昇進速度や勤続年数等の個人変数まで多岐にわたる。

ただ, 実証研究を概観する限り, 理論研究で主張されている SC の特性を正しく測定しているとは言い難い。なぜなら特定のネットワーク構造から得られるのは, 行為主体への何らかの資源であるのに対して, 既存研究は, その資源がいかなる性質なのかを明らかにしていないからである。また, Nahapiet & Ghoshal (1998) の定義を踏まえれば, 他者の資源を引き出すことや支援が得られる関係性を考慮に入れる必要がある。なぜなら同じ関係性の中でも, 自らが提供する資源よりも他者から得られる資源の方が多いことで SC が様々な成果変数に影響を与えると考えられているからである。そこで本稿は SC を「関係性に埋め込まれた資源」から一歩進めて資源の側面に注目し, 「他者から自発的な支援が得られる関係性」と定義し, 企業内部の SC に焦点を当てる。なぜなら, 第 1 に, 企業内の SC は, 指揮命令権や役職に起因するパワーなど組織的要因の影響を受ける (Leana & Van Buren, 1999) ので, 既存の NGO や地域共同体の SC 研究 (Putnam, 1996) と弁別することで新たな知見が得られる可能性が高く, 且つ企業を対象にすることで様々な組織現象と組み合わせて検討することが可能になるからである。

第 2 に, SC は「関係性に埋め込まれた資源」であっても, 個人が関係性から引き出す資源の獲得可能性は, 同じ関係性でも異なるはずだからである。例えば, 同じ仕事であっても「この人のためなら一肌脱ぐ」「他の仕事よりも優先度を上げる」など, 私達の周りでもよく見られる現象を測定できるからである。さらに, 組織市民行動 (西田, 2000) と区別するためにも, 自発的な役割外 (支援) 行動ではなく, 他者からの支援を引き出す資本が SC であると捉えることで, SC の「投資という意味でのキャピタル」の効果を測定するためである。

したがって, 本稿は, 社会ネットワークの構造を SC の代理変数として測定するのではなく, 理論研究 (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002) を踏まえて獲得される資源の観点から SC を把握する。

Ⅲ. データと操作化

1. データ概要

本稿は、インターネット調査会社に登録しているモニターから得られた 1,026 名のサンプルを用いる。

対象者は 2 つの点で限定されている。1 つは、同じ会社に 3 年以上勤務していること、もう 1 つは、年齢を 25～59 歳とすることである。勤続 3 年以上の限定は、企業内の SC が未発達な新人を排除するためである。第 2 の年齢制限も同様である。対象年齢に 25 歳以下も含めると学生のアルバイト社員が含まれてしまう可能性がある。反対に年齢の上限を設けないと一旦企業を退職して再雇用されている者や、顧問なども対象に含まれる可能性があり、企業内の SC を適切に捉えられない。SC 変数の普遍性を検討するために、就業形態は限定していない²⁾。

なお、調査に先立って概念の妥当性や言い回しを検討するために、11 名の実務家への聞き取りとパイロット調査³⁾ (78 名) を実施している。

回答者の属性は、男性が 66.1% で、全体の 64.5% が既婚者である。50.7% に子供がおり、新卒採用が 37.6% である。産業別に見ると、製造業が多い (22.8%)。職種は、営業・販売業務と管理・企画・事務で全体の半数以上 (57.4%) を占めている。また就業形態は、正社員が大半 (75.4%) で、大卒 (41%) を中心に役職の無い社員 (57.8%) が多い。以上から本調査の回答者は、30 歳後半の男性で、現在の企業に中途採用として入社した勤続 10 年程度の既婚者であると言える。

2. ソーシャル・キャピタル変数の操作化

SC を「他者から自発的な支援が得られる関係性」と定義した上で、Nahapiet & Ghoshal(1998)の理論枠組みに従い、SC の構成概念を、1) 構造的次元、2) 関係的次元、3) 認知的次元の 3 つより構成される概念とする。上記の概念に従った数少ない実証研究も 3 つの構成概念を尋ねた質問票に基づいて行われている(Tsai & Ghoshal, 1998; Leana & Pil, 2006)。例えば、Nahapiet & Ghoshal(1998)は、3 つの概念を測定するために 14 項目の設問を用いており、さらに Leana & Buren(1999)も理論的に彼らの尺度を精緻化した。これらを踏まえ Leana & Pil(2006)は、18 項目の質問を用いて SC を測定している。本稿で用いた質問は、先行研究に加え、実務家への聞き取りやパイロット調査から得られた結果に基づいて構成されている。

第 1 の構造的次元は、ネットワークの持つ中心性や密度などを指しているが、既存研究も、ネットワーク構造の影響というよりも、ネットワーク構造の違いから得られる資源に注目している(Coleman, 1990; Moran, 2005)。したがって、構造的次元に対応する概念として資源動員あるいは資源の獲得可能性 (以下、「資源動員/獲得」) を第 1 の構成要素として考えることができる(Lin et al, 2001)。この概念は、「他者が自分のために資源を用いてくれる度合い」あるいは「自分が他者の資源を利用できる度合い」を示す概念である。資源動員/獲得概念は、「仕事に必要な情報は比較的容易に入手できる」「色々なところから情報が自分のもとにやってくる」「基本的に私がお願いした仕事であれば、相手は嫌な顔をせず引き受けてくれる」「他の人をお願いした仕事の〆切を早めることができる」の 4 項目から構成されており、各質問項目の総和の平均が用いられている (平均値=3.18, 標準偏

差=0.71, α =0.742)。以下、関係的次元および認知的次元を構成する概念についても同様の方法で尺度を作成している。

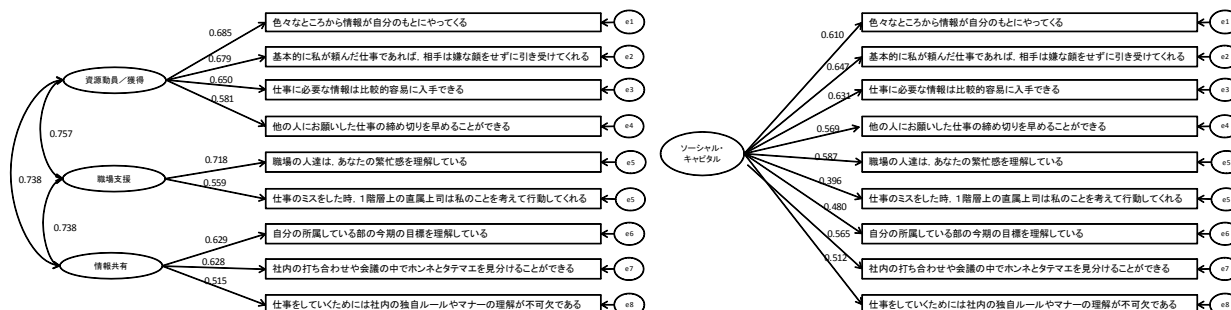
第2の関係的次元は、情報共有や信頼感などを指すが、認知的次元と重なる部分が多い(Bolino et al., 2002; Moran, 2005)。そこで関係的次元と認知的次元を峻別するために、「職場支援」概念と「情報共有」概念を分けて作成した。職場支援概念は、職場の人や自分の直属の上司がどれだけ自分のことを気にかけてくれるかを示す概念であり、この値が高いほど職場の人や上司が自分を助けてくれる可能性が高い。職場支援概念は、「仕事のミスをした時に、1階層上の直属の上司は私のことを考えて行動してくれる」「職場の人達は、あなたの繁忙感を理解している」の2項目を用いた(平均値=3.20, 標準偏差=0.91, α =0.569)。

第3の認知的次元は、暗黙の了解や規範を思い浮かべると分かりやすい。自分が周囲の状況をどれだけ理解しているかという指標を作成するために「情報共有」概念を作成した。情報共有概念は、3項目(「仕事をしていくためには社内の独自ルールやマナーの理解が不可欠である」「社内の打ち合わせや会議の中でホンネとタテマエを見分けることができる」「自分の所属している部の今期の目標を理解している」)から成立しており、この値が高いほど自分が周囲の状況を、表層レベルではなく、会社の文化や規範レベルまで理解していることを示している(Tsai & Ghoshal, 1998) (平均値=3.49, 標準偏差=0.74, α =0.619)。

確認的因子分析により作成したSCの3つの構成概念「資源動員/獲得」「職場支援」「情報共有」の妥当性を共分散構造分析で検討した結果、SC変数を3つの潜在変数から成る概念であると考えた方が、SC単独の概念である捉えるよりも、モデルの当てはまりがよいことが示された(χ^2 乗=205.1, NFI=0.909, CFI=0.919, AIC=247.069, RMSEA=0.086)。

但し、3つの構成概念を合成したSC変数の信頼性係数は、0.805(平均値=3.29, 標準偏差=0.62)であることから、他の変数との関係性を検討する場合は、9項目の合成変数(総和の平均値)をSC変数として扱う(χ^2 乗=323.7, NFI=0.833, CFI=0.846, AIC=322.465, RMSEA=0.109)。

図表 1 ソーシャル・キャピタル変数の操作化



No 項目	ソーシャル・キャピタル			
	資源動員/ 獲得	職場支援	情報共有	
1 色々なところから情報が自分のもとにやってくる	0.642	0.689		
2 基本的に私が頼んだ仕事であれば、相手は嫌な顔をせず引き受けてくれる	0.638	0.698		
3 仕事に必要な情報は比較的容易に入手できる	0.629	0.619		
4 他の人をお願いした仕事の切を早めることができる	0.544	0.588		
5 職場の人達は、あなたの繁忙感を理解している	0.608	0.632		
6 仕事のミスをした時、1階層上の直属上司は私のことを考えて行動してくれる	0.484	0.632		
7 自分の所属している部の今期の目標を理解している	0.571			0.485
8 社内の打ち合わせや会議の中でホンネとタテマエを見分けることができる	0.542			0.758
9 仕事をしていくためには社内の独自ルールやマナーの理解が不可欠である	0.434			0.553
クロンバックα	0.806	0.742	0.569	0.619
平均値	3.29	3.18	3.20	3.49
標準偏差	0.62	0.71	0.91	0.74
N	1026	1026	1026	1026

3. その他の変数

個人特性が SC の形成に影響を与えるという主張 (Casciaro, 1998 など) を踏まえ、主要五因子の中でも重要性が指摘されていた社交性、安定性、外向性の 3 変数を投入している (Klein, et al, 2004)。他にも性別、中途採用、学歴 (大卒以上ダミー)、役職が投入されている。

本稿では、部署のパワー、中心性、自律性、相互依存性、ネットワーク数、密度が投入されている。密度は、社会ネットワーク分析のそれとは異なり、「プライベートのことを相談できる人数/仕事以外のコミュニケーション (雑談・噂話など)」で表される。この値が高いほど会社内の知人関係の多くと仲がよく、知り合いによって構成されていることを示す。職務特性変数 (自律性、相互依存性) や中心性と部署のパワーは、構造上の隙間理論 (Burt, 1992; 2005) に基づいている。情報の結節点になる人物は、情報の利益と統制の利益の 2 つを享受できるから、仕事で中心的な役割を担っている場合や企業の中での部署のパワーが強い組織に在籍している従業員は、個人特性でなくとも SC を得る可能性が高い (Gibson & Birkinshaw, 2004)。各変数の記述統計は巻末に記載した通りである。

IV. 結果

1. 主要変数の相関関係

図表 2 は、既存研究で SC との関連が指摘されている変数の相関をまとめたものである。

個人特性は、既存研究で指摘されていたように個人の社交性や安定性、外向性のいずれもが SC 形成に正の影響を与えている。年齢は、SC と正の相関があるが、これは職位と疑似相関の可能性が高い。

職務特性は、いずれも SC に正の相関が見られる。特に中心性は、0.462 の相関であり、SC は、個人特性よりも職務の特性に応じて形成されている。

ネットワーク属性は、企業内で複数の集団に所属する者ほど、SC を得やすいが、職務特性や個人属性に比べると、相関係数は小さい (0.170)。

また、濃密な知り合いが多いことが必ずしも SC 形成に影響を与えていない。

図表 2 既存研究との関連性 (相関分析)

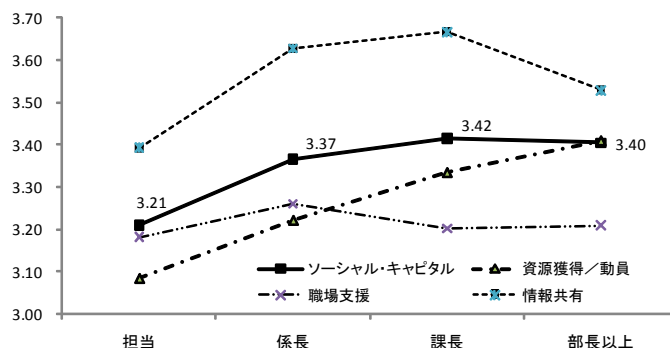
No	項目	N	平均値	標準偏差	ソーシャル・キャピタル			
					資源獲得 ／動員	職場支援	情報共有	
個人 属性	1 性別ダミー(男性=1)	1026	0.7	0.5	.013	.014	-.048	.055
	2 中途採用ダミー(中途採用=1)	1026	0.6	0.5	-.068*	-.010	-.093**	-.082**
	3 年齢	1026	39.6	8.0	.097**	.099**	.029	.094**
	4 大卒ダミー(大卒以上=1)	1026	0.5	0.5	.057	.032	.025	.082**
	5 社交性	1026	2.9	1.1	.267**	.282**	.160**	.181**
	6 安定性	1026	3.4	0.9	.298**	.281**	.145**	.272**
	7 外向性	1026	3.6	0.9	.231**	.226**	.099**	.212**
職務 特性	8 部署のパワー	1026	2.9	1.1	.392**	.387**	.288**	.256**
	9 中心性	1026	3.7	1.1	.462**	.400**	.316**	.393**
	10 自律性	1026	2.6	1.2	.343**	.364**	.223**	.215**
	11 相互依存性	1026	2.9	1.1	.235**	.215**	.137**	.205**
NT属性	12 NT数	1026	2.0	1.2	.170**	.105**	.137**	.181**
	13 密度	981	0.4	0.4	.048	.035	.063*	.022

2. 役職別比較

役職別に平均値を見たのが図表 3 である。担当(役職なし)の SC の値は、3.21 であり、係長で 3.37、課長職が 3.42、課長職とほぼ同じ値で部長職以上(3.40)が並ぶ。

特徴的なのは、担当から職位が上がるにつれて資源動員／獲得の値も上昇するが、情報共有変数は、課長から部長以上になると低下する。さらに係長から課長になると、職場支援変数と資源動員／獲得の値が逆転する。この結果から第 1 に、SC の構成内容が役職に応じて変化すること、第 2 に、他者から自発的な支援を得る関係性が、情報共有に基づくものから職位や権限に基づいた資源動員／獲得に変容している可能性がある。

図表3 役職別のソーシャル・キャピタルの構成内容

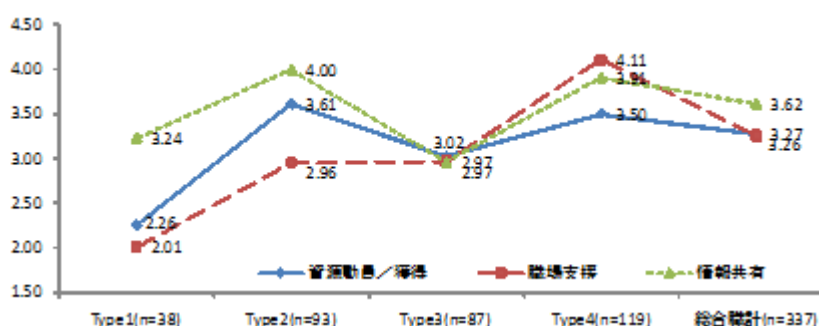


3. クラスター分析

次に SC を構成する 3 つの下位概念の組み合わせを見てみる。ここでは、企業のコア従業員とされる総合職（337 名）にサンプルを限定する。総合職に分析対象を絞るのは、図表 4 から役職の違いによる SC の変化が大きく、役職者の多くが総合職であることから、3 つの下位概念について様々な構成パターンが予想されるからである。

クラスター分析から得られた 4 つのタイプを見ると、タイプ 1 は、資源獲得/動員と職場支援変数の値が平均よりも低いグループである。タイプ 2 は、職場支援変数が平均よりも低いものの情報共有変数と資源動員/獲得変数が高いグループである。タイプ 3 は、3 つの変数の値が 3 点前後に集中しているグループである。タイプ 4 は、いずれの値も平均よりも高いグループである。一口に SC と言っても、資源動員/獲得、職場支援、情報共有の 3 つの変数の構成内容に応じて、様々なタイプが存在している。

図表 4 クラスター分析（総合職 n=337）



図表 2 の相関分析の結果から、職務特性と SC に関連性があることが確認された。どのようなタイプの SC と職務特性とに何らかの関連があるのかを検討するために、クラスター分析で分けたタイプと職務特性との相関を検討した（図表 5）。

図表 5 からタイプ 1 とタイプ 4 は相互依存性を除き、符号が反対である。つまり、タイプ 1 のように、情報共有が高いタイプの SC の形成には、所属部署のパワーも、仕事の中心性や自律性は必要とされない。だが、タイプ 4 の SC を形成するためには、部署のパワ

一や職務の中心性や自律性といった職務特性が必要であることが示唆される。タイプ2だけは職務特性の中でも唯一、相互依存性とSCのタイプに関連性があることが示された。タイプ3は、中心性に負の相関が確認されるのみであるが、相関係数は最も高い(-0.350)。

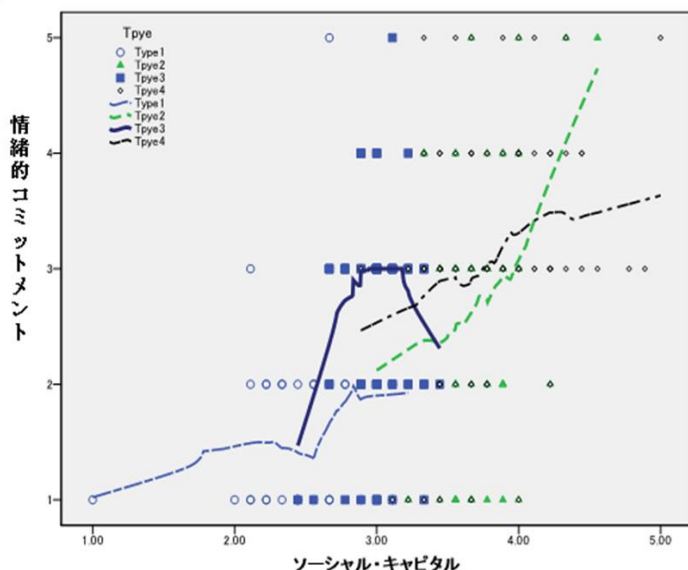
図表5 ソーシャル・キャピタルのタイプと職務特性の相関

概念		所属部署の力関	中心性	自律性	相互依存性	フィードバック
設問項目		所属している部署は、同規模の他部署に比べて強い立場にある(力関係が強い)	私の仕事は自分の部署や顧客にとってなくてはならないものである	最も重要な仕事の最初から最後までを私の判断で変えることができる	他の人の仕事の進み具合に気を配らなければ、自分の仕事を進めることができない	自分の仕事の出先を周囲の人から聞くことができる
	d_Tpye1	タイプ1 Pearson の相関係数	-.277**	-.147**	-.234**	-.065
d_Tpye2	タイプ2 Pearson の相関係数	.048	.143**	.019	.137*	-.051
d_Tpye3	タイプ3 Pearson の相関係数	-.083	-.350**	-.076	-.088	-.069
d_Tpye4	タイプ4 Pearson の相関係数	.214**	.284**	.207**	-.004	.283**

** 1%水準で有意(両側) * 5%水準で有意(両側)

職務特性の違いとSCのタイプに関連性が見られるのであれば、成果変数もSCのタイプに応じた違いが確認される可能性がある。獲得される資源が異なれば、本人が利用できる資源に個人差が生じ、その結果としての成果変数への影響も異なるからである。成果変数には、情緒的コミットメントが用いられている。情緒的コミットメントは、組織への愛着を示す概念であり、企業内で支援が得られる関係性を有するほど会社に快適さを感じ、情緒的コミットメントが高くなると予想されるからである。図表6は、x軸にSCをとり、y軸に情緒的コミットメントを配置した散布図であり、それをクラスター分析のタイプに応じて分けて表示したものである。

図表6 ソーシャル・キャピタルと情緒的コミットメントの散布図



※局所的重み付け回帰平滑法を用いた

分析結果から2点述べることができる。1つは、SCのタイプによって傾きや平均値が異なる点である。もう1つは、タイプ1, 2, 4は、情緒的コミットメントと比例関係で

直線的な関係を描いているのに対して、タイプ3のみが、逆U字型を描いている点である。すなわち、タイプ3は、SCの値がある一定まで増加すると、SCが増加する度に情緒的コミットメントが低下する。以上の2点からSCのタイプに応じて成果変数に与える影響が異なることが分かる。

V. ディスカッション

本稿は、SCを資源動員／獲得、職場支援、情報共有の3つの下位概念からなる概念と捉えることで、既存研究にはない3つの発見事実が明らかになった。

第1に、図表2、図表6から、SCの形成要因は、個人属性だけでなく、職務特性からも影響を受ける点である。これはインフォーマルネットワークだけがSCを形成するのではなく、職務特性や仕事の割り当て方もSCの形成要因となりうることを意味する。図表5から情報共有のみが高いタイプ1は、部署のパワーも、中心性も自律性もいずれも符号は負であり、仕事の不確実性は高くない。そのため情報共有がなされていても、比較的単純な業務に従事することから得られるSCである。反対にタイプ4は、4つのタイプの中で3変数とも全体平均よりも高く、中でも職場支援変数が最も高い。このことから職務特性の中心性や自律性が高いだけでなく、不確実性の高い仕事の下で相談できる環境が整えられている必要があることが示唆される。タイプ2は、資源動員／獲得変数が4つのタイプの中で最も高い(3.61)。仕事の相互依存性が高いと担当業務の前後のプロセスと連動して仕事を遂行する必要があるため、仕事経験を通じて資源動員／獲得が増加していくのだろう。タイプ3は、3つの変数とも同じような値ではあるが、タイプ1と同様に、情報共有の値が低く、符号もタイプ1と同じである。このことからSCの変数の中でも情報共有変数と職務特性の関係性が重要であると言える。

第2に、SCの総量は、役職別に見た場合、大きく変化せず、その構成内容が変化する点である。図表3から、係長以降はSCの値は大きく変化しないものの、資源動員／獲得の値は役職が高くなるにつれて増加し、部長職以降は反面、情報共有の値は低下している。また、担当、係長の時は2番目に高い値だった職場支援変数が3つの変数の中で一番低い値に変わる。つまり、他者からの自発的な支援を受ける関係性が、役職を上がるにつれて情報共有や職場支援といった周囲との関係性に依存した資源から、より個人が引き出すことのできる資源のSCにシフトしていく様子が描かれている。

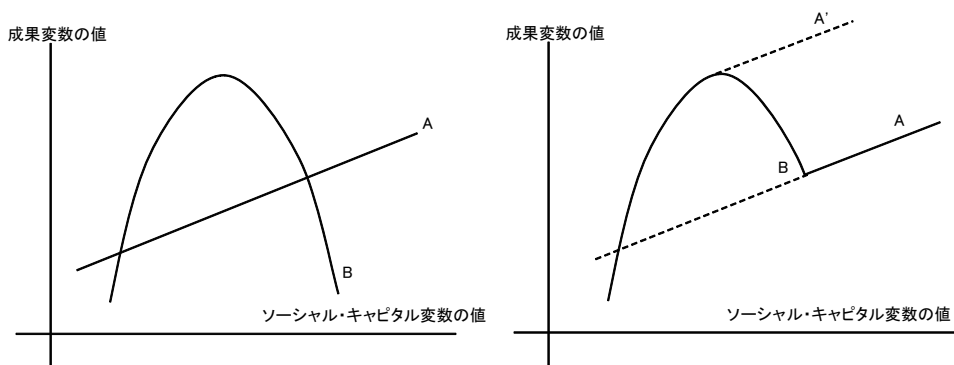
第3に、SCの階層性である。クラスター分析からSCの3つの下位概念の中でも、情報共有変数が高いタイプ(タイプ2、タイプ4)は、情緒的コミットメントの平均値が高く、SCの増加と比例関係にある。それに対して、タイプ3は、資源動員／獲得変数や職場支援がある程度備わっていても情報共有が低いため、情緒的コミットメントとの関係は、逆U字型である。このことからSCを構成する3つの下位概念に階層性が成立していると考えることができる。タイプ1は、情報共有のみならず、すべての変数が平均以下のため、SCと情緒的コミットメントの関係は、比例関係にあっても傾きも緩やかで平均値も小さい。同じ比例関係でもタイプ2とタイプ4は、情報共有を基盤にSCと情緒的コミットメントの間に比例関係が成立し、傾きも平均値も高い。だが、タイプ3は、情報共有が低いものの、他の2つの変数が存在しているため、ある一定レベルまではSCは情緒的コミットメントに寄与するが、その後SCの増加がかえって情緒的コミットメントを減じる結果

となっている。

以上のことから、SCは、SCの総量が増加する要因と、SCの構成内容を変える要因の2つを分けて考える必要がある。これまでSC研究は、個人の社会ネットワークの構造に注目し、Colemanの閉鎖型とBurtの構造上の隙間の概念を対置して2つの優劣を検討するという前提を暗黙裡に置いてきた(Moran, 2005)(図表7)。閉鎖型と構造上の隙間概念から2つの特徴が導出される。1つは、直線Aに見られる通り、何らかの方法で測定したSCが増加する度に、成果変数の値も比例して変化する1次関数であるという前提である。もう1つは、曲線BのようにSCがある数値まで上がると効用は最大となるが、それ以降は逡減していく逆U字型である。構造上の隙間ネットワークでは、いかに数多くの異なる人々とつながるかが重要であり、そこでは知り合いの数が増加すればするほど、得られる成果が大きくなるという1次関数を想定している。反対に閉鎖型のネットワークは、ある段階までは情報の冗長性を通じて集団の凝集性が高まり、意思決定を早めるので、組織成果を高める。しかし、ある時点を経過すると凝集性ゆえに集団が同質的になり、1つの意思決定を行うために全員のコンセンサスが必要となり、時間がかかることや新しいアイデアを思い浮かばないという逆U字型を想定している(中根, 1967)。

一見すると既存研究が示す2つの類型は相容れないものとも考えるかもしれない。だが、本稿が明らかにしたのは、SCを構成する資源の構成内容や組み合わせによって既存のSC研究で述べられていた直線A(1次関数)も曲線B(逆U字型)も併存する点である。つまり、各個人のSCは、役職や職務特性などによって構成割合が変化するうえ、様々なタイプのSCが存在しているのである。3変数が最適な均衡点にある場合、あとはそのまま各変数を増加させれば、SCの総量は増加し、成果変数も高まる(A': 図表6のタイプ2, タイプ4)。しかし、その時に相応しいSCの構成内容ではない場合、SCは増えても、成果変数は低下する(曲線B: 図表6のタイプ3)。もし曲線Bにある個人が「コツ」をつかんだ場合、本人の状況に応じたSCの組み合わせや階層性に気がついた場合、あるいは異動により職務特性や役職に変化が生じた場合、曲線Bは、直線に転じて直線Aとなるであろう。幸いにも最初から均衡点を見つけた個人は、直線的な関係を構築していくであろう(直線Aの左側点線から続く直線A)。

図表7 ソーシャル・キャピタルに関する2つの視点の併存



VI. 理論的インプリケーションと今後の課題

本稿では、SC 概念を既存の社会ネットワーク分析から、関係性の中でやり取りされる資源に注目して概念構築を行った。その結果、SC を「他者からの支援が得られる関係性」と捉え、資源動員／獲得、職場支援、情報共有の下位要素からなる概念であるとした。

また、分析から SC の 3 要素は、役職や職務特性に応じて異なることが明らかとなった。さらに、3 要素には階層性が存在し、情報共有の値が高くないと、情緒的コミットメントに思うような影響を与えないことが明らかになった。

本稿の SC 概念は、戦略論や組織論により広い知見をもたらすだろう。資源配分や最適な資源配分を可能にする組織デザインなど、戦略論や組織論には既に多くの研究蓄積がある。これらの知見を SC に適用することで新しい分析枠組みを提供できるかもしれない。加えて、これまで閉鎖型と構造上の隙間のネットワークを対立構造として捉えがちであった 2 つの類型論について、SC のタイプに応じて併存の可能性を示唆し、SC を構成する下位概念の様々なパターンの分析を可能にした点が貢献である。

研究の発展可能性として SC 形成に与える他の変数の検討がある。特に企業内における SC の検討を行う場合、重要となるのが、人材マネジメントの存在である。今回は、分析できなかったが、人材マネジメントが SC 形成に影響を与えるという研究は少ない（西村, 2009; Mäkelä and Suutari, 2010）。人材マネジメントの諸機能が SC 形成に与える影響について検討していく必要があるだろう。

本稿は、既存研究に僅かな寄与をしたが課題も多い。1 つは、SC 概念の精査である。SC を構成する 3 つの概念の弁別性が確立されているわけでない。第 2 に、資源の質の問題である。資源動員／獲得といっても、どのような資源の動員／獲得なのかという点である。情動的資源なのか、物質的資源なのかという違いや、情報の中でもプロダクトイノベーションを起こすような情報なのか、それともプロセスイノベーションを起こすような情報なのか、より細かく弁別する必要がある。第 3 に、インターネット調査ゆえに、サンプルが偏っている可能性がある。定性分析も含めた追試を行い確認していく必要がある。

付表 記述統計

項目	N	平均値	中央値	標準偏差	最小値	最大値
1 ソーシャル・キャピタル($\alpha=0.806$)	1026	3.29	3.33	0.62	1	5
① 資源動員／獲得 ($\alpha=0.742$)	1026	3.18	3.25	0.71	1	5
1) 仕事に必要な情報は比較的容易に入手できる	1026	3.40	4.00	0.97	1	5
2) 色々なところから情報が自分のもとにやってくる	1026	3.17	3.00	0.96	1	5
3) 基本的に私が頼んだ仕事であれば、相手は嫌な顔をせず引き受けてくれる	1026	3.17	3.00	0.90	1	5
4) 他の人をお願いした仕事の〆切を早めることができる	1026	2.96	3.00	0.96	1	5
② 職場支援 ($\alpha=0.569$)	1026	3.20	3.00	0.91	1	5
1) 仕事のミスをした時、1階層上の直属上司は私のことを考えて行動してくれる	1026	3.21	3.00	1.16	1	5
2) 職場の人達は、あなたの繁忙感を理解している	1026	3.19	3.00	1.03	1	5
③ 情報共有 ($\alpha=0.619$)	1026	3.49	3.67	0.74	1	5
1) 仕事をしていくためには社内の独自ルールやマナーの理解が不可欠である	1026	3.73	4.00	0.97	1	5
2) 社内の打ち合わせや会議の中でホンネとタテマエを見分けることができる	1026	3.36	3.00	0.91	1	5
3) 自分の所属している部の今期の目標を理解している	1026	3.37	3.00	1.06	1	5
2 性別ダミー	1026	0.66	1.00	0.47	0	1
3 中途採用ダミー	1026	0.62	1.00	0.48	0	1
4 年齢	1026	39.59	38.00	7.96	25	59
5 大卒ダミー	1026	0.47	0.00	0.50	0	1
6 社交性	1026	2.88	3.00	1.06	1	5
7 安定性	1026	3.41	4.00	0.92	1	5
8 外向性	1026	3.57	4.00	0.93	1	5
9 職種ダミー_営業・販売	1026	0.21	0.00	0.41	0	1
10 職種ダミー_管理・企画・事務	1026	0.37	0.00	0.48	0	1
11 職種ダミー_研究開発・技術	1026	0.19	0.00	0.39	0	1
12 部署のパワー	1026	2.89	3.00	1.10	1	5
13 (職務の)中心性	1026	3.74	4.00	1.10	1	5
14 自律性	1026	2.62	3.00	1.17	1	5
15 相互依存性	1026	2.92	3.00	1.15	1	5
16 NT数	1026	2.03	2.00	1.17	1	8
17 密度 (プライベートのことを相談できる人数／仕事以外の話題でコミュニケーションをする人数)	981	0.36	0.25	0.39	0	5
18 情緒的コミットメント	1026	2.53	3.00	1.07	1	5

参考文献

- Adler, P. S. and Kwon, S. (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.
- 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.
- Brass, D. J. (1985) "Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization", *Academy of Management Journal*, Vol.28, No.2 pp.327-343.
- Burt, R. S. (1992)*Structural Holes The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2005) *Brokerage and Closure An Introduction to Social Capital* , Oxford University Press.
- Casciaro, T. (1998) "Seeing Things Clearly: Social Structure, Personality, and Accuracy in Social Network Perception", *Social Networks*, Vol.20,pp.331-351.
- 蔡 芒錫・守島基博 (2002)「転職理由と経路、転職結果」『日本労働研究雑誌』, No.506, pp. 38-49.
- Coleman, J. S. (1988) "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*,Vol.94,Supplyment, pp.S95-S120.
- Coleman, J. S. (1990) *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press.
- Fernández, R. M., Castilla, E. J. and Moore, P. (2000) "Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center." , *American Journal of Sociology*, Vol.105, No.5 pp.1288-1356.
- Gibson,C., and Birkinshaw, J. (2004) "The Antecedents, Consequences, And mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, No.47,No.2 pp.209-227.
- Granovetter, M. (1974-1995) *Getting a job 2nd edition*, The University of Chicago Press, Ltd.,(渡辺 深訳『転職 ネットワークとキャリアの研究』 ミネルヴァ書房 1998 年).
- Inkpen, A. C. and Tsang, E. W. K. (2005) "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer", *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.1 pp.146-165.
- Klein, K.,Lim, B., Saltz, J. L. and Mayer, D. M. (2004)"How Do They Get There? An Examination of the Antecedents of Centrality in Team Networks", *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.6 pp.952-963.
- Leana, C. R. and Van BurenIII, H. J.(1999) "Organizational Social Capital and Employment Practices", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3 pp.538-555.
- Leana, C. R. and Pil, F. K.(2006) "Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools", *Organization Science*, Vol.17, No.3 pp. 353-366.
- Lin, N., Cook K. and Burt, R. S.(2001) *Social Capital Theory and Research*, Walter de Gruyter,Inc.,

- Mäkelä, K. and Suutari, V.(2010) “Global careers: a social capital paradox”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, No.5 pp.992-1008.
- Moran, P. (2005) “Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance” *Strategic Management Journal*, Vol.26 pp.1129-1151.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998) ”Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.2 pp.242-268.
- 中根 千枝(1967)『タテ社会の人間関係』講談社現代新書.
- 西田 豊昭(2000)「職務満足, 組織コミットメント, 組織公正性, OCB が職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』 Vol.13, No.3 pp.137-158.
- 西村 孝史(2009)『企業内の社会資本形成に関する実証研究』一橋大学博士学位取得論文.
- 沼上 幹・軽部 大・加藤 俊彦・田中 一弘・島本 実(2007)『組織の<重さ>日本企業の再点検』日本経済新聞社.
- Offstein, E. H., Gnyawali, D. R., and Cobb, A. T. (2005) ”A Strategic Human Resource Perspective of Firm Competitive Behavior”, *Human Resource Management Review*, Vol.15 pp.305-318.
- Putnam, R. D. (1995) “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital”, *Journal of Democracy*, Vol.6, pp.65-78.
- Reagans, R. and Zuckerman, E. W. (2001) ”Network, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R & D Teams”, *Organization Science*, Vol.12, No.4 pp.502-517.
- Stam, W. and Elfring, T. (2008) “Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: the Moderating of Intra- and Extraindustry Social Capital”, *Academy of Management Journal*, Vol.51, No.1 pp.97-111.
- 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.
- 安田 雪(2004)『人脈づくりの科学 「人と人との関係」に隠された力を探る』日本経済新聞社.

1) 本稿のネットワークとは、組織の持つ正当性（指揮命令権、パワー、権威等）を用いなくとも、自律的に交換関係が解決される組織を言う。

2) 調査は言い回しの調整や選択肢の配置などの修正作業を含め、2007年11月26～30日の間に行われた。

3) パイロット調査は、2007年9月28日から10月13日の約2週間行われた。実務経験者を対象とし、スノーボールサンプリングによって電子メールに質問票（79問）を添付し、ファイルを事務局に返却する方式で行われた。最終的に79名から回収し、不備の多い1部を除外した78部が分析に使用された。