

**<短期連載> ホワイトカラーのネットワーク構築術  
「パーソナルネットワーク」の構築・維持・活用戦  
略 第3回 職場の多様なネットワーク**

著者	安田 雪
雑誌名	労務事情
巻	40
号	1027
ページ	68-71
発行年	2003-03-01
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/2283">http://hdl.handle.net/10112/2283</a>

# ホワイトカラーのネットワーク構築術

## 「パーソナルネットワーク」の構築・維持・活用戦略

特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

GBRC社会ネットワーク研究所 所長

安田 雪

### ■第3回

#### 職場の多様なネットワーク

### 1 職場のネットワークは仕事の生命線

職場に成立する人間関係は複雑かつ頑健である。人員構成が変わらないかぎり、職場に成立する人々の関係構造はなかなか変化しない。この関係構造を最も変化させるのは、異動と転職・退職だ。しかし、異動は年に1度程度であるし、転職・退職も、それほど頻繁に起こるわけではない。職場の人員構成は、従業員にとっては自分の埋め込まれた外部環境である。効率の良い業務遂行は、この環境からどれほど適切な支援や情報を得られるかに大きく依存する。その意味で、職場で維持するヒューマンネットワークは、ホワイトカラーにとってはまさに仕事の生命線である。

仕事を行ううえでの相談相手、情報の交換相手、昼食や退社後の娯楽などインフォーマルにつきあう相手…。職場の構成員の間には、多様な人間関係が、一部は重なりあい、一部は独立しながら重層的に形成されている。職場で人々が形成するネットワークは、組織の指揮命令系統の階層的な関係とは異なるものである。上司から部下へといった企業の組織図で描かれる命令系統のライン

とは異なる、ネットワークが形成されている。

今回は、ホワイトカラーの人々が職場で形成する3種類のネットワークをとりあげ、それぞれのネットワークを維持するうえで注意すべきポイントについて、検討しよう。

社会ネットワーク研究所は、日本の複数の大手企業に勤務する約130人のホワイトカラー従業員を対象に、仕事と職場のネットワークに関するアンケート調査を行った。アンケートでは、

- 1) 職場で重要な情報交換をする相手
- 2) 職場で仕事の相談をする相手
- 3) 職場で自分の仕事の効率を下げる相手

などについて聞き、職場でホワイトカラー従業員が維持するネットワークと職場に対する意識について分析を行った(安田他、2000年)。

今回はとりわけ、職場の「情報交換のネットワーク」「相談のネットワーク」「効率低下のネットワーク」の3種類のネットワークに注目しよう。これらのネットワークの特性と従業員の職場意識には、面白い関連がみられるのだ。

#### 筆者プロフィール

やすだ ゆき 1963年生まれ。国際基督教大学卒業。コロンビア大学大学院社会学専攻博士後期過程修了(Ph.D.)。東京大学非常勤講師などを経て特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター GBRC 社会ネットワーク研究所所長。著書に「大学生の就職活動」(中公新書)、「実践ネットワーク分析」(新曜社)など。

表1 職場意識とネットワークの構造特性の相関係数

質問項目 (大変あてはまる=5)	大 き さ		組織規定度	
	相 談	情報交換	相 談	情報交換
現在の仕事に満足している	-0.047	0.116	0.243*	-0.140
自分の会社を誇りに思う	0.135	0.020	0.337**	0.155
仕事は自分にかかっていると思う	0.079	0.058	0.310**	0.021
現在、転職を考えている	-0.062	-0.064	-0.274**	0.079
昇級・昇格は派閥や上司にかかわりなく公正に行われている	0.104	0.144	0.353**	-0.037
昇級・昇格は学歴にかかわりなく公正に行われている	0.216	0.284*	0.081	0.056
他社からより良い転職の誘いが来ても断る	0.107	0.262*	0.063	-0.018
自分にとって重要なことはいつも会社で生じる	0.144	0.296*	0.021	0.045

\*\*p. ≤ 0.01 \*p. ≤ 0.05 (安田・石田2000年より作成)

## 2 問題は大きさか、構成員か

結論から述べよう。情報交換のネットワークは大きさが、相談のネットワークは構成員が誰であるのかが、そして効率低下のネットワークは直接の上司(以下、直上)と直接の部下を含んでいるかどうか、これがそれぞれで重要なのである。情報交換ネットワークは大きさ、相談ネットワークは構成員、そして効率低下ネットワークには直上がいるかいないかが、従業員の職場意識と強く関連しているのである。

逆にいえば、情報交換ネットワークの構成員、相談ネットワークの大きさ、効率低下のネットワークの大きさと直上・直接の部下を除く構成員は、従業員の職場意識と関連しないのである。なぜ、ある種のネットワークでは大きさが問題になり、別のネットワークでは構成員が重要なのだろうか。

表1は職場意識と、相談ネットワークと情報交換ネットワークの構造特性の相関係数を示している。ネットワークの構造特性は

- (1) 大きさ = ネットワークに含まれている人数
- (2) 組織規定度 = ネットワークの中で、社内の組織構造により規定された、直上と直接の部下が占め割る割合

という2つの指標を使っている。

後者について解説すると、たとえば相談のネットワークに5人の人が含まれており、そのうち1

人が直上、1人が直接の部下であるならば、組織規定度は  $2 \div 5 = 0.4$ 、すなわち40%である。組織規定度が高いほど、ネットワーク内に会社の階層構造が規定する人間関係が含まれており、組織規定度が低いほど、会社の指示命令系統から離れた自由な人間関係をネットワークに取り込んでいることになる。

表1では、この2つのネットワーク指標とホワイトカラー従業員の意識の関連が、統計的に意味のある場合には相関係数に\*のマークがついている。詳細は略すが、相関係数は、従業員の意識とネットワークの特性に偶然ではない関連があるか否か、あるとしたら関係の方向性はプラスかマイナスか、そして関係の強さはどのくらいかという、3種類の情報を含んでいる。相関係数の絶対値が大きいほど、両者の関連が強い。

そして相関係数が正(プラス)の値の時は、一方がふえると他方もふえる関係、負(マイナス)の値の時は一方がふえると他方は逆にへっていくという関係がある。

たとえば、(自分の職場では)「昇級・昇格は派閥や上司にかかわりなく公正に行われていると思う」という人の相談ネットワークの組織規定度の相関係数は0.353\*\*である。これは、職場の昇格が派閥や上司にかかわりなく、公正だと思っている人ほど、相談のネットワーク内に、直接の上司、あるいは部下を含む割合が高いことを示している。

一方、「昇級・昇格が学歴にかかわりなく、公

正に行われていると思う」という人の情報交換ネットワークの大きさの相関係数は0.284\*であり、これは、昇級・昇格が学歴にかかわらず公正だと思っている人ほど、情報交換のネットワークの構成人数が多いことを示している。

また、相談ネットワークと、学歴に関する昇級・昇格の公正観には、統計的に有意な関連がない。

表1をよくみてほしい。相談のネットワークに直属の上司・部下を含む割合の高い人ほど、そして情報交換ネットワークが大きい人ほど、職場に対する意識が肯定的であることがわかる。つまり、統計的に有意な関係のある変数が、ネットワークによって異なるのである。相談ネットワークの大きさは、職場意識の項目と統計的に有意な関係がある。逆に、相談ネットワークの組織規定度は意識変数と有意な関係があるが、相談ネットワークの組織規定度は意識変数と有意な関係をもたない。

一連の相関係数が示唆するのは、

- (1)相談ネットワークは組織規定度が、情報交換ネットワークは大きさが、それぞれ従業員の職場意識と密接にかかわっていること、
- (2)情報交換ネットワークが大きいほど、職場帰属意識や職場に対する肯定観の強いこと、そして
- (3)相談のネットワークの組織規定度が高いほど、職場帰属意識と職場に対する肯定観が強い、ということだ。

### 3 拡大戦略は相談ネットワークには不適切

なぜ相談ネットワークの大きさが重要ではないのか、その理由を考えてみよう。まず、「報告・相談・連絡」は職場の基礎とはいえ、実際は「相談」する相手を慎重に選ぶ必要がある。

基本的に相談の必要が生じるのは、業務遂行上で何らかの問題が発生した時や、本人が判断に迷う時である。相談の本質は他者への支援依頼であるから、誰にでもやたらと相談を持ちかけることは適切ではない。相手かまわず窮状を訴え、支援を依頼するようならば、当人は信頼を損ない、能



相談する相手をきちんと選んで適切なネットワークを構築している人ほど、職場に対する肯定観や帰属意識が高い

力がない人間だとみなされるのがおちだ。相談関係とは、相談する者と支援する者の間に成立する非対称な関係であるから、相談の相手には人を注意深く選ぶが必要になる。

だからこそ、相談のネットワークは組織の指揮命令であり、責任と権限の系統で規定された、直接の上司あるいは部下との関係に埋め込むことが合理的なのである。相談ネットワークを一方的に拡大することは、他者への一方的依存度を高めるだけだ。だからこそ、拡大戦略は相談ネットワークに不適切なのだ。したがって、相談ネットワークを適切に構築した者は、職場に対する肯定観や職場帰属意識も高くなる。

### 4 大きいほど良い情報交換ネットワーク

一方、情報交換ネットワークは異なる。情報交換ネットワークは、構成人数が多ければ多いほど良く、相手が誰かを問わない。情報交換は対等な関係で行われる。したがって、そこに成立する関係は、対等な互恵関係である。一方的に相談や悩みを打ち明け、支援を依頼する相談ネットワークのような非対称性をもたない。それゆえに、対応に互恵関係を築ける相手は多いほうが望ましいのだ。

裏を返せば、情報交換のネットワークが大きいということは、それだけ当人が他者に対して有用な情報を発信する能力があるという証左である。情報交換のネットワークが大きい人は、情報の取

集能力・発信能力の双方を備えた人材であり、情報伝達の結節点である。意識変数との対応をみても、情報交換ネットワークが大きい人ほど、会社を重用視し、学歴に関する昇級・昇格への公正観が強く、企業への帰属意識も強い。

## 5 情報を集める力と広める力

大きな情報交換ネットワークのもう一つの利点は、それが他者の裏切行為の抑止力をもつことである。一人の人間の情報発信力が、周囲の人間の行為の抑止力として働くことは、マスコミから2チャンネルまで、さまざまなメディアが証明している。

大きな情報交換ネットワークをもつ人は、いわば常に多数の人との間に情報を送受信している人である。組織の中でも、何らかの情報を常に発信をし、情報伝達の中心となっている人の力はきわめて大きい。この力は、大きな情報交換ネットワークが他者の裏切行為の抑止力として働くことから生じるものである。情報交換の相手が多い人は、他者と対等な関係を構築できるというだけでなく、他者の行為を抑制する力ももっている人である。

一方、本質が情報の取得である相談ネットワークには、他者の行為に対する抑止力はない。相談の本質は情報収集であり、それ自体は多数の人に情報発信する行為ではない。物事の判断や予測のためには、情報収集は不可欠であり、一人では解決不能な問題の解決方法を教わったり、ともに問題に対応してくれる人をもつことは、組織人として本当に幸せなことである。得られた知恵は、判断への手助けや、物事の展開の予測に役立つ。しかし、情報収集力は予測のためには不可欠だが、それだけでは他者への影響力にはならない。単なる大きな「聞き耳ずきん」のようなものである。

相談ネットワークは、情報交換ネットワークのような、組織内部での情報伝播力をもたない。情報交換ネットワークの大きさは、他者への間接的な影響力を示しているのである。(なお、ここ

では、表面上は相談という形をとりながら、実際にはさまざまな情報を相談相手に提供するような作為的なケースは「相談」とはみなさない。)

## 6 関係のなかで初めて理解される能力

最後に、効率低下のネットワーク(本連載第1回参照)について再考してみよう。職場で自分の仕事の効率を低下させる人など、存在しないにこしたことはない。もちろん、自分だって他人の仕事の効率を下げるような人間にはなりたくない。職場の誰もがそう思いながらも、実際に職場の人間関係を精査してみると、潜在している負のネットワークが浮かび上がってくる。

一番の問題は、自分と直接の上司と部下との関係である。離れた場所にいる人間は接触機会も乏しく、実際に日常の業務に支障を及ぼすことは稀である。人は身近な人間との関係に最も悩むものだ。この調整が、ネットワーク構築戦略の根幹でもある。

職場で日々あたりまえのように接触している人たちを眺め、自分は誰と情報交換をして、誰に相談をしているのか、身近な誰かの効率を下げていないかを一考してみることは、十分な価値がある。また、職場の人々から最大限の能力や情報を引出しているか、情報の受発信のハブとして機能しているか、他者の仕事の効率低下を招いていないか、他者との関係のコンテキストにおいて初めて理解されるコンピテンシーもあるのだ。

情報交換・相談・効率低下のネットワークを適切に構築できたなら、それはホワイトカラーの最高のソーシャルキャピタルとして機能する。職務遂行がチームで行われ、各個人の分担が曖昧な状況にあるほど、「誰が、いつ、どこで、誰からいかなる能力を引き出し、同時に自分の能力を発揮したのか」という、職場の構成人員のコンビネーションの中からいかに高業績をあげたかに注目する必要がある。個人の成果とその評価は、その人とともにあるネットワーク全体があってこそものなのである。