

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1回

異業種交流会の失敗を超えて

1

なぜ、異業種交流会は失敗したのか

まだ日本経済がバブル華やかなりしころ、異業種交流会や人脈作りがもてはやされた。ご記憶にあるだろうか。当時は、新しい人脈イコールビジネスチャンスという幻想がまだ生きており、各地で頻繁に開催された異業種交流会では、多くのビジネスマンが名刺交換に励み、収集した名刺の数を競いあうことが1つの流行のようになった。しかし、新しいビジネスアイデアや新しい契約につながる人に会おうのではないかと期待しつつ交流会に参加し、何十枚もの名刺を交換しあっても、結局、帰宅してみると誰が誰やら記憶もあやふやで、ビジネスに直結する話があるわけでもない。確かにたくさんの人と会ったが、有意義とは言い難い会合だったなあと苦笑いする。——今、現役世代として会社を担っている中堅ビジネスマンであれば、多かれ少なかれ、誰でもそんな経験をもっているのではないだろうか。異業種交流会がいつのまにかすたれてしまったのは、「新たな出会い＝新しい情報＝ビジネスチャンス」という

人々の期待が幻想に終わったからである。

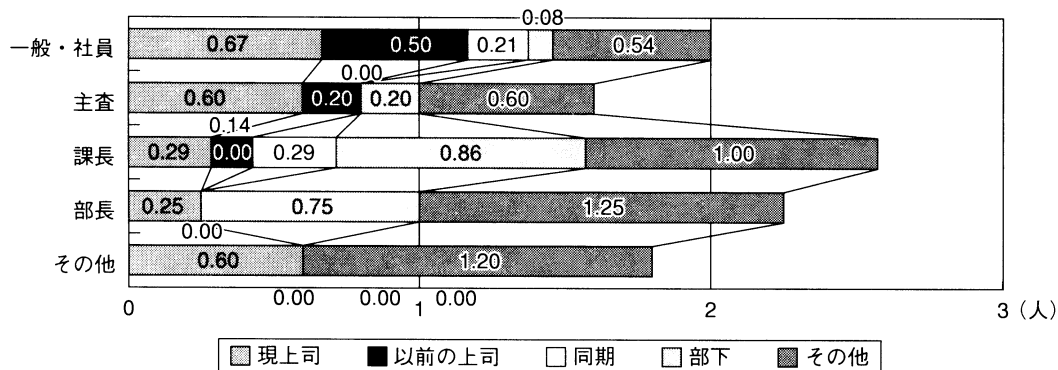
自然発生的な人間関係には、限界がある。同じ職場、限られた取引先、いつもどおりの家庭や地域から派生する人間関係はほとんどが固定的であり、新しい情報や機会をもたらすことは少ない。日常の社会圏から抜け出さない限り、新情報は獲得できない。だから、日常的に周囲にいる人とは異なる人々と会うことで、新しい情報が得られるという発想自体は正しいのである。皆、自分なりのネットワークと情報と機会についての理論仮説をもっていたからこそ、異業種交流会に参加し、人脈を拡大したいと思ったはずだ。それでは、何が問題だったのだろうか。なぜ、異業種交流会でのほとんどの出会いは、とくに役立つこともなく終わったのだろうか。

原因は、われわれ参加者が、パーソナルネットワークの構築戦略をもたなかったことにある。第1の敗因は、人脈の拡大を単なる知人の増大と考え、ひたすらネットワークの拡大に走ったことである。第2の敗因は、自分のパーソナルネット

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。

図1 仕事の効率を下げる相手（職位）



ワークの状況、情報収集力・情報発信力などの弱点や強みを正しく認知しなかったことである。知人が増加するだけで、ネットワークによって獲得できる情報やビジネスチャンスがふえるわけではない。効率よく機能的なパーソナルネットワークを持つために肝要なのは、それがどのような人々を含んでおり、彼（彼女）らが相互にどのような関係をもっているのかを知り、戦略的にパーソナルネットワークを構築する努力なのである。

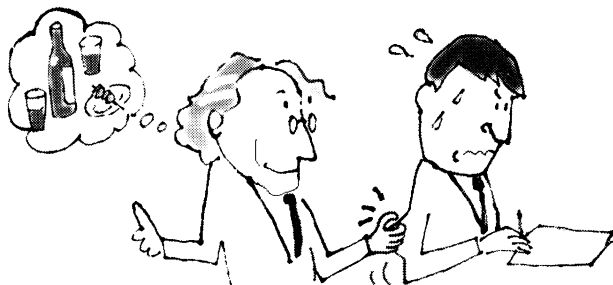
本稿は6回にわたり、効率良く機能的なビジネスマンにとってのパーソナルネットワークのありかたを考察し、パーソナルネットワークの戦略的な構築方法を論じる。そして、日米のホワイトカラーのパーソナルネットワークの比較、昇進速度とパーソナルネットワークの相互関係、さらには、情報の受発信に効率的なネットワークの型、派閥や競争関係に行き詰まった時の対処法など、具体的な事例をあげながら、ビジネスマンにとってパーソナルネットワークとは何か、目的合理的な人間関係のありかたについて考察していこう。

まずは、1つのアンケート調査の結果をみてほしい。

2 仕事の効率を下げるのは上司!?

「職場で日常の業務を行ううえで、あなたの仕事の効率を下けているのは誰でしょうか。5人まであげてください。そのかたたちは、それぞれ、

1. 社会ネットワーク研究所が保持する調査データ。対象は年商330億円、資本金40億円の先端情報企業のホワイトカラー従業員69名である。



「いつもの面子で飲みに行こう」と誘う上司
 こんな上司の好意も、仕事の効率を下げることにかわりはない

次のうちのいずれにあてはまりますか。1. 以前の上司、2. 現在の上司、3. 同僚、4. 部下、5. その他」。

ある日本企業のホワイトカラー従業員を対象として、彼らの持つさまざまなネットワークの実態についての調査を行った際に、このような質問を1つ含んでおいた。図1は、その回答の分布を示している」。

驚くのは、少なからぬ回答者が、仕事の効率を下げる者として「現在の上司」をあげている点である。それも、職位が低い者ほど、自分の仕事の効率を下げているのが現在の上司、いわゆる「直上（直属の上司）」だとする者が多い。

自分と上司の関係を考える限りにおいては、誰もが「そうそう、上司が邪魔をするんだよね」と考え、思わずニヤッとしたくなるはずだ。しかし、これを自分と部下との関係に文脈を移してみると、「自分が部下の仕事の効率を下げているのか？」と苦笑いをさせられる回答である。上司は部下の効率を下げ、その部下はさらにその部下の

効率を下げ……、という負の連鎖のネットワークである。詳しく見てみよう。

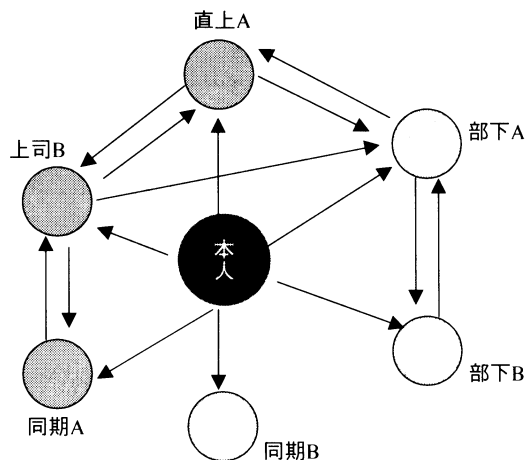
職位が低い者ほど、「現在の上司」が効率を下げていると回答していることに注意してほしい。一般・社員クラスでは、自分の仕事の効率を下げている人として、平均で、現在の上司を約0.67人、以前の上司を0.50人あげている。3人に2人が現在の上司をあげ、2人に1人が以前の上司をあげているわけだ。主査クラスは、同じく平均で現在の上司を0.60人、以前の上司を0.20人あげている。課長クラスになると現在の上司が0.29人、以前の上司が0.14人あげており、平均値はやや下がる。部長クラスは、現在の上司を0.25人あげている。部長の4人に1人が、仕事の効率を下げているのは現在の上司だと回答しているのだ。

もっとも、職位にかかわらず「その他」の人々が占める割合が少なくないため、必ずしも、現在の上司や以前の上司ばかりが仕事の効率を下げているわけではない。また一般・社員クラスは、部下をまったく、あるいはほとんど持たないため、部下が仕事の効率を下げているという回答は少ない。課長を頂点として、職位が上るとともに効率を下げる部下も増加していく。

直上（直属の上司）との関係は、従業員の職場意識や業務遂行を左右するカギである。上司と部下の上下関係は会社が規定するものであり、社員が一方的に選択あるいは変更できるものではない。それだけに、きわめて繊細な維持・調整手腕が必要とされる関係なのである。あなたの部下は、あなたをどう認識しているのだろうか。そしてあなたは上司との関係をどうとらえているのか。世代差・性差・学歴差など両者の属性に隔たりがある場合には、さらに状況は複雑になる。

誰もが、理解可能な他者と、安定し信頼しあえる関係を保ちつつ仕事をしたいと望んでいる。職場の人間関係は、日常の業務遂行上、大切な立地基盤である。足元が揺らいだ状態で、職務を効率的に行えるはずがない。それは、部下との関係にも上司との関係でも同じである。組織における上位者・下位者の関係構造の微妙さは、個人の相性や官僚的な組織権限で調整するには限界がある。

図2 職場のパーソナルネットワーク（職務遂行上の相談相手）のイメージ



3

自然発生的なネットワークの限界

従業員のパーソナルネットワークの理解は、ネットワークについての現状を確認することから始まる。社会ネットワーク研究所では、ホワイトカラーのパーソナルネットワークについて一連のアンケート調査を実施し、その特徴を職場意識や業務遂行と関連して調べている。調査では、前述した、仕事の効率を下げる人以外に、職場において業務遂行のために重要な相談をした相手、仕事に必要な情報交換をした相手、自分のプロとしての能力を育成してくれた相手など、さまざまなネットワークについて尋ねている。回答者が列挙した人々が、どのような人であるのかを、「以前の上司・現在の上司・同僚・部下・その他」といった形で分類する。さらに、回答者が列挙した人々同士の間に関係があるかどうかを尋ねていく。このようにネットワーク質問を積み重ねていくことによって、個々の従業員を取り囲む人々、各自が持っているパーソナルネットワークの全体像が見えてくる。

たとえば、1人のビジネスマンの持つネットワークを図で表現してみよう（図2）。関係の有無や方向性を、線あるいは矢印で、ネットワークの構成要素を円で描いたこのような図は、ソシオグラムと呼ぶ。

図2では、回答者である本人を中心に、6人の相談相手がいる。相談相手のうち、1人は直属の上司A、もう1人は別の上司B、部下AとB、同期の社員AとBである。

ソシオグラムは、ネットワークの構造を極めてわかりやすく示してくれる。職場という限定された範囲では、えてして、上司も部下も同期もが相互にかかわり合い、ネットワークは職人肌の蜘蛛が作った巣のように、関係が緊密なものになりがちである。つまり職場のパーソナルネットワークは、放置しておけば自然に高密度になる。内部では、同じ種類の情報ばかりがいきかい、新しさのない会話ばかりが循環してしまう。これは非効率のだ。

ところで、このように人々やグループの持つネットワークを抽出し、その内部の関係の分布や構造的な特徴を調べる手法をネットワーク分析という。主として組織論や数理社会学で発達してきた研究手法で、これまでもビジネスマンのネットワークが職場意識や昇進速度に大きな影響を及ぼしていること、競合関係や競争関係が生じやすいネットワーク、情報収集に有利なネットワークの型などさまざまな知見が蓄積されつつある。

4

相互的・機能的・効率的なネットワークを構築するには、なにが必要なのか

研究成果の1つに、高密度のネットワークの非効率性がある。密度の高い蜘蛛の巣のようなネットワークは頑健であるが、情報収集力が低く、極めて効率が悪い。互いをよく知っている者同士が、似通った情報の内部交換に終始しがちであ

り、新情報や新しい機会をもたらすことが少ない。異業種で働く人、普段とは異なる人々との交流への渴望が生まれる原因もここにある。自然発生的なネットワークは高密度になりがちで情報収集力が弱いという欠点を持つ。職場に成立する従業員同士のネットワークはその典型である。そして高密度のネットワークの所属メンバーは、相互に情報伝達がされやすいだけに、自由な動きがとりにくい。図2のように、自分の仕事の効率を下げる直上が、自分の部下Aとも別の上司Bとも密接な関係を持っている状況では、苦情を言う相手の選択さえ気をつけなければならない。

だからといって、職場を離れて異業種交流会に参加し、未知の人間と新たな関係を一から築くのは、負担がかかり効率が悪い。自然発生的なパーソナルネットワークをもとに、業務遂行上、もっとも機能的かつ効率的なネットワークを構築するためには、どうしたらよいのだろうか。

もちろん、ネットワークは複数の人々が形成するものである以上、特定の個人だけが他者を犠牲にして利益を得るようなものではない。構成メンバーの誰にとっても、相互的かつ効率的なネットワークが構築できれば、それが最も望ましい。ネットワークの最適化戦略はどのようなものだろうか。連載では、これらの問題の回答を、順次提示していこう。

長らく、相性や直感に委ねられてきたビジネス上の人間関係の調整術——。そろそろ、少しだけ科学的に、合理的に、職場の従業員同士の関係や、個々の従業員のパーソナルネットワークのありかたを考えてみてよいのではないか。異業種交流会の失敗を繰り返さないためにも。