

# 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4回

## 日本人ホワイトカラーの ネットワークの特徴

### 1 組織の4つの資本

組織は経済的資本、人的資本、社会的資本、文化的資本の4種類の資本をもつ。どのひとつが欠けても組織は機能せず、4者のバランスが崩れると、組織行動の成果があがらない。このうち、最も一般的に認知されていないのがソーシャル・キャピタルである。ソーシャル・キャピタルとは、従業員がもつ社内外の人間関係によってもたらされる資本である。

ソーシャル・キャピタルとは、聞きなれない言葉だが、複数の人々の関係性をもたらすメリットである。従業員が社内外にもつ、いわゆる「人脈」も、ソーシャル・キャピタルとして考えることができる。職場でプロジェクトチームを組んだ時に、当初は思いもかけなかったような能力を個々のメンバーが発揮することがあるだろう。それが、ソーシャル・キャピタルの効果だ。もし社会学がノーベル賞の対象であったならば、間違いなく受賞者であったろうと評価され、その夭逝を惜しまれたジェームス・コールマンというアメリカの社会学者は、「人的資本は個人に、ソーシャ

ル・キャピタルは人と人との関係に宿る」と述べている (Coleman, 1990)。人と人との関係から生じる資本である。

つまり、組織のソーシャル・キャピタルは、それぞれの人的資本をもつ従業員が社内外の他の人々とともに働くことで、初めて発揮される資本である。細かくわければ、社内の従業員同士の関係から生じる資本と、従業員が社外にとりもつ人間関係から生じる資本の2つにわけられる。組織が最大限の効率を上げるためには、この2種類の資本を有効に活用することが必要だ。

とはいえ、ソーシャル・キャピタルの根元であるはずの人間関係は、プラスの効果どころかマイナスの効果を及ぼすことも少なくはない。実際に、「このプロジェクトチームだからこそ目標達成ができた」とか、「この上司と部下に恵まれたからこそ素晴らしい開発に成功した」……という話が、公的な場面で持ち出されることは、きわめて少ない。その一方で、人間関係がもたらす負の効果は、当事者のみならず周囲の人間にも明らか

#### 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。

なことが多い。

日本人ビジネスマンにストレスの要因をたずねてみると、まずあがってくるのが「職場の人間関係」である。若年労働者に退職理由をインタビューしてみても、最もよくあがる回答は「職場の人間関係」なのである。中高年にとっても若者にとっても、ともに働く先輩や同僚は、共通目標を目指す指揮官であり戦友であり部下であるはずなのだが、ひとつボタンをかけ違えると、その関係調整は、非効率・生産性低下の元凶に変質するから恐ろしい。

## 2 目に見えないソーシャル・キャピタル

組織の従業員がもつソーシャル・キャピタルは、直接目に見えるものではない。個人のソーシャル・キャピタルは、学歴や技能などの人的資本のように履歴書に記されることもない。だからこそ、その重要性にもかかわらず、ソーシャル・キャピタル・マネジメントは他者からの評価の対象になりにくい。ソーシャル・キャピタルのマネジメント能力は、今後、より正当に評価されるべきである。

自分はビジネスマンとして十分なソーシャル・キャピタルを持っているかどうか、疑問をもつビジネスマンは多いと思う。年間に何枚名刺を使用するか、得意先名簿や取引先名簿に記載してある事業所や担当者数……。果たして、ビジネスマンとしてどれほどのネットワークをもっていれば十分なのか、適正值の判断は非常に難しい。取引

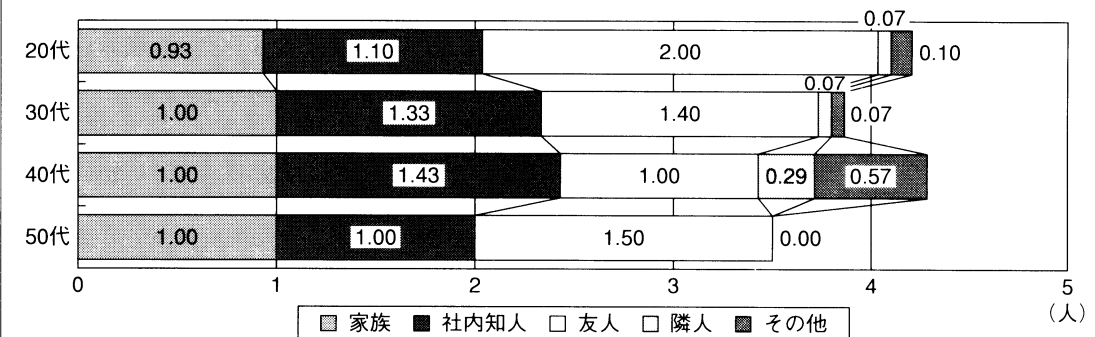
先、顧客、社内外の情報交換や相談の相手、オフタイムのインフォーマルな遊び相手や友人など、ネットワークの文脈次第で、それぞれの適正規模も一定ではないため、ますます何を基準にしたらよいのかがわからなくなってしまう。

そこで、ソーシャル・キャピタルとしての有効性の考察は別の機会において、まずは日本人ホワイトカラーの平均的なネットワークのあり方を確認してみよう。以下では、日本のホワイトカラービジネスマン140名を対象とした調査データ（安田ほか、2000）をもとに、平均的なビジネスマンのネットワークの大きさや内部構成を、年代別に比較している。ネットワークの文脈によって、また回答者の年代によって、ネットワークの大きさや内部構成にさまざまなバリエーションがあることがわかる。

## 3 相談ネットワークは4人前後

まず、「過去半年の間に自分にとって重要なことを相談した相手」について検討すると、平均的なホワイトカラーの相談ネットワークの構成は、家族が1人、上司・同僚・部下など会社内の知人が1人、そして友人が2人弱といった構成になっている。相談相手のネットワークの構成人数は、ほぼ4人前後になる。20代では平均2人の友人が相談ネットワークに含まれているのに対して、30代以降では友人の数が少なくなる。平均すると、30代は1.40人、40代は1.00人、50代は1.50人の友人を相談ネットワークに含んでいる。

図1 重要なことを相談する相手（世代別）



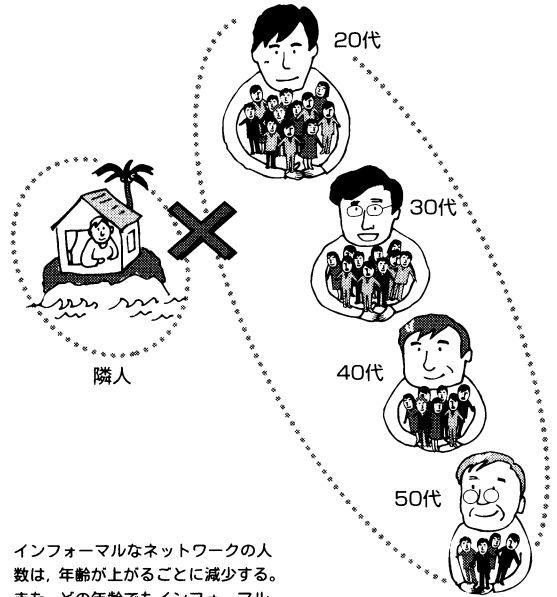
一方、相談ネットワーク内の社内知人の数は、平均で、20代1.10人、30代1.33人、40代1.43人と、年代とともに増加するが、50代では1.00人に低下する。

#### 4 加齢とともに、オフタイムも社内の人々とすしがち

インフォーマルな活動ネットワークには、オフタイムの食事や外出など、仕事以外の私的な行動をとともにする人々が含まれている。こちらの大きさも、年齢が上がるとともに減少していく。インフォーマルな活動ネットワークが最も大きいのは20代で、平均4.17人が含まれている。インフォーマルネットワークの人数の平均は、30代では3.90人、40代では3.71人、50代では2.0人まで減少する。加齢とともにインフォーマルな活動ネットワークが減少していくのは、やや残念なことだ。来るべき60代の退職後の人生に備えて、50代でも、ネットワークにはせめて3～4人は維持しておきたいところだ。

インフォーマルな活動ネットワークに占める家族の数は、40代までは順調に年齢とともに増加していく。20代ではわずかに0.6人だったものが40代では1.14人、配偶者に加えてもう1人家族を含まれるようになる。50代になると、平均0.5人しか家族が含まれていない。50代では2人に1人しか、家族とインフォーマルな活動をともにしていない。

全体的に50代の人々のもつネットワークは小さい傾向がある。社内の知人とインフォーマルな

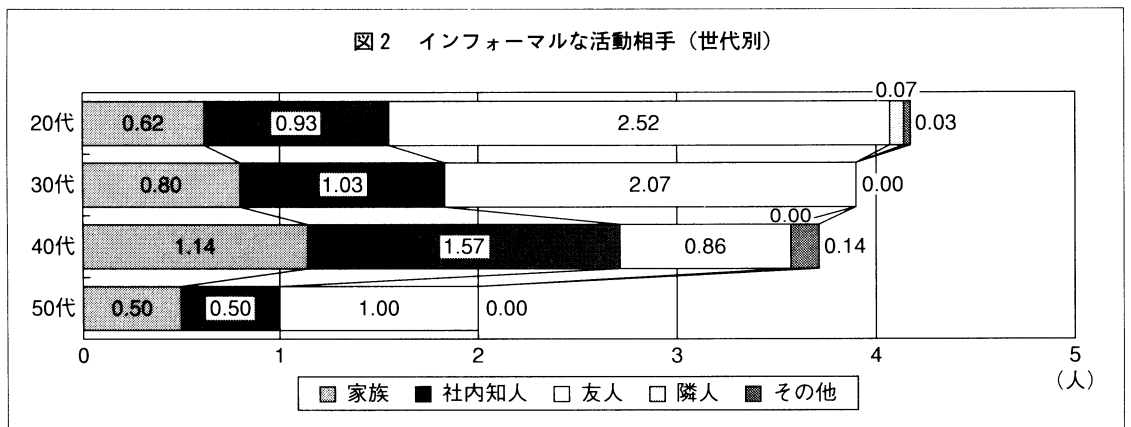


インフォーマルなネットワークの人数は、年齢が上がるとともに減少する。また、どの年齢でもインフォーマルネットワークに隣人が入っていないのが、日本人の特徴

活動を行うのは、40代が最も多い。平均値は、20代は0.93人、30代は1.03人、40代は1.57人と少しずつ増加し、50代になると再び0.50人に転落してしまう。社外の友人依存が薄らぎ、オフタイムでも社内の人間との結びつきが最も強くなるのは40代である。

なお、隣人がインフォーマルな活動ネットワークに含まれないのが、日本人の大きな特徴である。米国企業の管理職のネットワーク調査では、どの世代においても隣人が重要な役割を果たして

図2 インフォーマルな活動相手（世代別）



いる。米国企業の管理職のネットワークでは、とりわけインフォーマルな活動ネットワークで隣人が占める割合が高いことは、日本人とは対照的である。

## 5 社外に拡大する情報交換ネットワーク

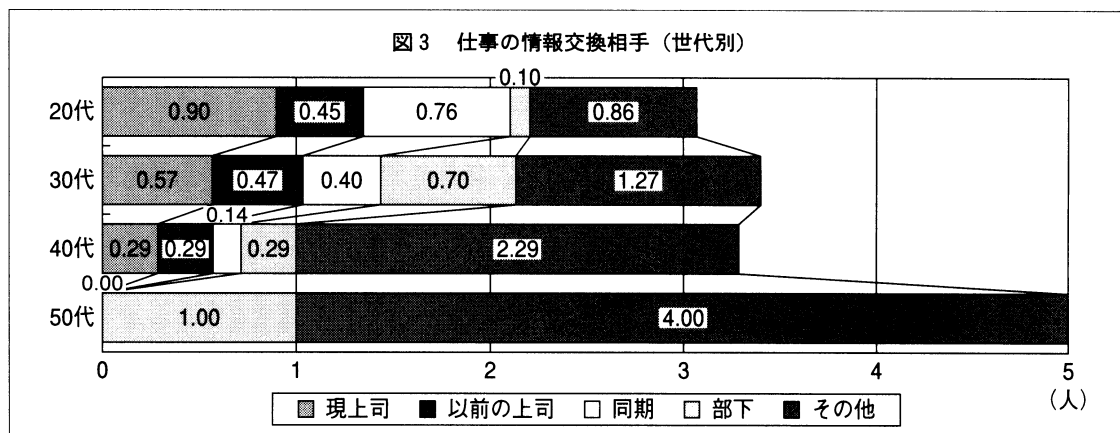
仕事の情報交換のネットワークをみると、年代別の変化がきわめてよくわかる。20代では上司、以前の上司、同期をはじめとする社内の関係者が中心であり、社外の人々（その他）は平均で0.86人しかいない。ところが、30代になると1.27人、40代で2.29人、50代では4.00人と、社外の人々の数が増加していく。情報交換ネットワークに占める上司の割合の変化も興味深い。現在の上司、以前の上司とともに、回答者の年代があがるにつれて情報交換ネットワークで占める割合が減少していく。同期への依存度も年代とともに減少していく。結局、仕事の情報交換相手は、年代とともに社外へと拡大していく。全体的に、現上司・以前の上司・同期・部下、のバランスがもっともいいのが30代であり、その後は、社外の人々が情報交換の対象となっている。まず20代では上司を中心とした仕事の情報交換ネットワークを組み、30代で同期、部下など多方面をバランスよく取り入れ、40代以降では社外の人々へとネットワークを拡大する。現在の上司や以前の上司の数も少なくなる50代では、部下とその他が中心となる。

## 6 自己診断

さて、ご自身のネットワークは果たしてどのくらいの大ききで、どのような方々が含まれているだろうか。次のページでは、読者の方々に自分のネットワークを考えてみてもらうための質問を設定している。是非、回答を記入していただき、自分のネットワークを自分の目で確認してもらいたい。自分のネットワークを整理してみると、意外な人を自分が大切に考えていたり、意外な人々とのつきあいに時間を割かれていることなど、新たな発見が多いものだ。

質問1は相談ネットワーク、質問2はインフォーマルな活動ネットワーク、質問3は情報交換ネットワーク、質問4は効率低下のネットワークを抽出している。それぞれの人数、男女比、年代比、構成メンバーをご自身と同世代の人々と比較していただきたい。自分と構成メンバーの間に線を引けば、ネットワーク密度や、自分も含めて全員の中心性の計算もでき、中心的な人間、周辺に位置する人間を特定できる。これらのネットワークの指標を計算する方法は、次回に詳細を論じよう。

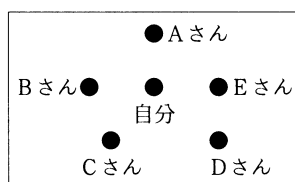
図3 仕事の情報交換相手（世代別）



〔質問シート〕

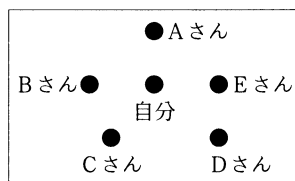
**質問1** 過去半年の間に、あなたが重要なことを相談した方はどなたでしょうか。その方々のイニシャル、年齢、性別と、その方々のご自身のご関係を以下に記入してください。そして、その方々は、互いにお知り合いですか？ 右側に示したお知り合いの人同士の間線に線を引いてください。

イニシャル	年齢	性別	関係
Aさん ( ) ( )歳		男・女	家族・会社の人・社外友人・隣人・その他
Bさん ( ) ( )歳		男・女	家族・会社の人・社外友人・隣人・その他
Cさん ( ) ( )歳		男・女	家族・会社の人・社外友人・隣人・その他
Dさん ( ) ( )歳		男・女	家族・会社の人・社外友人・隣人・その他
Eさん ( ) ( )歳		男・女	家族・会社の人・社外友人・隣人・その他



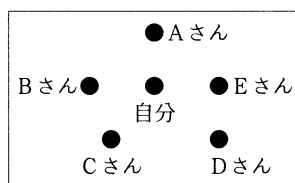
**質問2** 過去半年の間に、あなたが食事や映画など仕事以外のインフォーマルな活動をご一緒した方はどなたでしょうか。質問1同様にその方々の知り合い関係について線を引いてください。

イニシャル	年齢	性別	関係
Aさん ( ) ( )歳		男・女	家族・会社の人・社外友人・隣人・その他
Bさん ( ) ( )歳		男・女	家族・会社の人・社外友人・隣人・その他
Cさん ( ) ( )歳		男・女	家族・会社の人・社外友人・隣人・その他
Dさん ( ) ( )歳		男・女	家族・会社の人・社外友人・隣人・その他
Eさん ( ) ( )歳		男・女	家族・会社の人・社外友人・隣人・その他



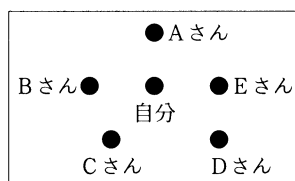
**質問3** 「あなたが、過去半年の間に仕事に必要な情報交換をした方を思い出してください。その方々のイニシャルと、その方々のご自身のご関係を記入してください。また、その方々の知り合い関係について線を引いてください。

イニシャル	年齢	性別	関係
Aさん ( ) ( )歳		男・女	現在の上司・以前の上司・同期・部下・その他
Bさん ( ) ( )歳		男・女	現在の上司・以前の上司・同期・部下・その他
Cさん ( ) ( )歳		男・女	現在の上司・以前の上司・同期・部下・その他
Dさん ( ) ( )歳		男・女	現在の上司・以前の上司・同期・部下・その他
Eさん ( ) ( )歳		男・女	現在の上司・以前の上司・同期・部下・その他



**質問4** 過去半年の間に、あなたの仕事の効率を低下させたと思う方を思い出してください。その方々のイニシャルと、その方々のご自身のご関係を記入してください。また、その方々の知り合い関係について線を引いてください。

イニシャル	年齢	性別	関係
Aさん ( ) ( )歳		男・女	現在の上司・以前の上司・同期・部下・その他
Bさん ( ) ( )歳		男・女	現在の上司・以前の上司・同期・部下・その他
Cさん ( ) ( )歳		男・女	現在の上司・以前の上司・同期・部下・その他
Dさん ( ) ( )歳		男・女	現在の上司・以前の上司・同期・部下・その他
Eさん ( ) ( )歳		男・女	現在の上司・以前の上司・同期・部下・その他



\*分析を希望される方は…

お名前		年齢	歳	性別	男・女
御所属		電話番号			
結果の郵送先					

ご希望の方には上記の質問シートにご回答のうえ、回答のコピーをお名前・年齢・性別・ご所属・分析結果の郵送先・電話番号をご記入のうえ、本誌編集部まで（※FAXでも郵送でも）2003年3月31日までに送付下さい。先着5名様まで、無料でご自身のパーソナルネットワークの特徴を分析し、結果をお送りいたします。なお、回答の一部は事例として分析に使用することがあります。ただし回答は、匿名のうえ、数値化して分析しますので、個人が特定されるようなことはありません。