

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5回

ネットワークの効率性は空隙から

1 ネットワークの効率性維持の大原則

あなたが、社内で最も苦手な、扱いにくい人物が、自分が会社で昇進していくために重要な人物や部下の中で、最も有望な者と堅く結束しているようなことはないだろうか。あなたの直属の上司と、あなたが個人的な相談相手や情報源として頼もしく思っている人とは、実は意外に親しかったりするようなことはないだろうか。もし、このような密接な人間関係があなたのまわりに存在するとしたら、あなたのパーソナルネットワークは、重複性が高く閉鎖的で、効率的に機能していない可能性が高い。

パーソナルネットワークを効率的に維持するための大原則は、ネットワークの中に、重複を避け、空隙を作ることである。重複は密度から、空隙はメンバー相互の関係の断絶部分から捉える。わかりやすくするために、重複と空隙の大小を、最も単純化したソシオグラムで記したものが図1である。図1のソシオグラム1は、空隙が少なく、重複性が多いネットワークである。ソシオグラム2は空隙が多く、重複性が少ないネットワークである。ソシオグラム1では、ネットワークを形成す

るメンバー相互の間に強い関係が形成され、自分以外のメンバー同士の連結性が高い。仮に自分がこのネットワークを離れたとしても、全体のネットワークの構造はさほど変わらない。自分がぬけた場合に、誰とも関係の紐帯をもたない孤立点になるメンバーがいないからである。これが空隙の少ないネットワークの特徴である。

一方、ソシオグラム2は、ネットワークの構成メンバー相互に関係が少なく、自分を中心となつて、全体のメンバーの関係構造が保たれている。こちらでは、全体の関係を橋渡しする位置を自分が占めており、ネットワークの仲介者となっている。仮に自分がこのネットワークを離れた場合、ネットワーク構成者の少なからぬメンバー間の関係は断絶し、ネットワークは分散してしまう。これが空隙の多いネットワークである。

2 重複は密度で測る

重複の程度はネットワークの密度から計算する

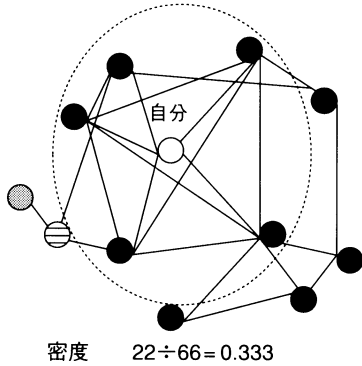
筆者プロフィール

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 ネットワークと空隙

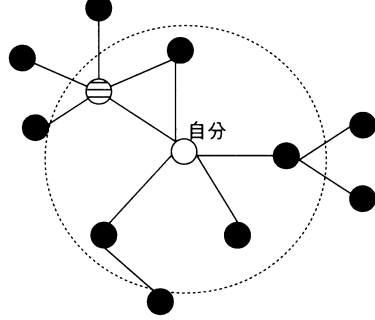
ソシオグラム形成の前提
 構成メンバー 12人(自分を含む)
 自分から1段階の到達者(点線内部) 5人
 論理的に可能な紐帯数 66本
 この前提は、ソシオグラム1、2とも共通

ソシオグラム1



密度 $22 \div 66 = 0.333$

ソシオグラム2



密度 $12 \div 66 = 0.182$

ことができる。ネットワークの密度は、論理的に可能な最大の紐帯数で、実際に存在する紐帯数を除いたものである。ネットワークの構成メンバーの数をNとすると、最大可能な紐帯数は、関係に方向性のない対称ネットワークの場合、 $N(N-1) \div 2$ である。関係に方向性のある非対称ネットワークの場合には、最大可能な紐帯数は、 $N(N-1)$ である。

関係の対称性は、紐帯の発信者と受信者を特定する必要の有無で決まる。構成メンバーが相互に知合いであるか否かという場合には、(通常であれば)関係に方向性は生じない。AとBが知合いであれば、2人の間には紐帯があるものとして、ソシオグラム上に線を引く。知合いでなければ紐帯は生じず、線も引かない。一方、ネットワークの構成メンバーが互いを好きか否かという関係をとらえる場合には、関係の方向性が重要になる。AはBが好きだが、BはAを好まない、といった非対称な関係が生じてくるからだ。この場合には、ソシオグラム上ではAからBにむけては矢印を引き、BからAに向けては矢印は引かない。非対称な関係である。AがBを、BもAを好きな場合には、AからBへとBからAへと2本の矢印を書く。なお、事例では非対称ネットワークのみを扱っている。

あるネットワークに、紐帯がt本あったとする

と、密度は、

対称ネットワークの場合

$$\text{密度} = 2t \div \{N(N-1)\} \dots \dots \dots \text{式(1)}$$

非対称ネットワークの場合

$$\text{密度} = t \div \{N(N-1)\} \dots \dots \dots \text{式(2)}$$

になる。このように計算された密度は、最大値1～最小値0の間の値をとる。この値が大きいほど、すなわち高密度なネットワークほど、ソーシャルキャピタルとしての有効性が下がるというのがネットワーク分析の先行研究の知見である。アメリカとフランスの管理職のパーソナルネットワークを分析した結果では、空隙が多く、重複性の少ないネットワークをもつ管理職のパフォーマンスが高いことが明らかになっている(Burt, 2002)。なぜ、密度の高いネットワークは非効率的なのだろうか。

3 高密度がなぜ問題か

高密度のネットワークのほうが機能的・効率的ではないかと直感的に思う方も少なくないだろう。高密度のネットワークは、「全員が一丸となって」あるいは「三本の矢」の喩えのような状況を連想させる。ネットワークの構成メンバーが皆、力を合わせて団結しているような印象がある。とりわけ個人のパーソナルネットワークが高

密度な場合には、自分を中心に周囲の者が結束しているように見える。「連帯は力なり」は真実ではないのだろうか。

パートの空隙理論にしたがって、高密度のネットワークの問題点をあげてみよう。空隙理論によれば、密度の高さはネットワークの閉鎖性を示している。閉鎖的なネットワークは、

- (1) 情報収集力
- (2) 制裁力

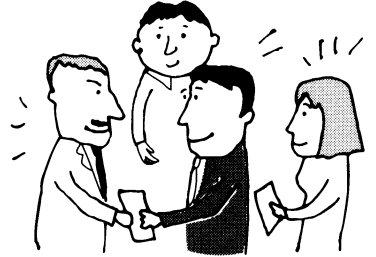
の点で、ネットワーク保持者に対して不利に働く。まず、高密度なネットワークは情報収集力が低い。ネットワーク構成者の間に強い紐帯が張り巡らされているため、新情報の収集機能が弱く、また同質的な情報が内部で循環する傾向が強い。

図1の2つのソシオグラムを比べて考えてもらいたい。閉鎖的なソシオグラム1と、開放的なソシオグラム2。前者は限定された範囲で人間関係が成立しており、外部との接触機会が少なく、新情報の収集機会も限られている。一方、後者では、ネットワーク構成者は、それぞれが異なる人々との接触機会や情報収集の機会を保っている。より多様な情報を集められるのは、閉鎖的ではない開放的なネットワークなのである。高密度ネットワークは情報収集力が低く、非効率的なのである。

次に、高密度ネットワークでは、強い制裁力が働きやすい。ソシオグラム1のように、閉鎖的なネットワークでは、緊密なコミュニケーションが頻繁に行われやすい。外部に対しては閉鎖的であるだけに、内部のコミュニケーションは密接かつ頻繁になり、そこで形成される規範や意識は、同質的になりやすい。この同質性は、逸脱者への強い排他性につながる危険をはらんでいる。相互の関係が密接なだけに、構成メンバーに共有された規範や意識から、一度はズレた者に対しては残りの全員がそれぞれ「一丸となって」強い制裁力を発揮できる。「村八分」を実行することが容易なのだ。

4 空隙の力は仲介力

開放的なネットワークでは、「村八分」は安易には生じない。理由は2つある。第1の理由は、低密度のネットワークでは、規範や意識が同質化



意外なことに、空隙の多いネットワークの方が、緊密なネットワークよりも情報収集機能が強く、効率性も高い。

しにくいためである。開放的なネットワークでは、内部のコミュニケーションが疎であるため、構成メンバーの規範や意識は同質的になりにくい。多様な規範や意識が混在している状況では、異質な者、逸脱者が現れにくい。もともと正統性や規範についての同質的な合意が形成されにくい状況では、何らかの行いや考えに「逸脱」というラベルをはることも難しいのだ。

第2の理由は、もともとネットワークの構成メンバーの相互関係が疎であるため、一部を除いたメンバーが団結して何かを行う（たとえば、1人を排撃する）ことが困難だからである。とりわけ、ネットワークを仲介する位置を占める人間に対する排撃は難しい。仲介者を介さずには、直接紐帯で結びついていない者同士が連携することは、不可能に近い。メンバーが相互に接触するためには、仲介者である自分を媒介させる必要がある。これが関係を仲介するゲートキーパーの強さであり、空隙が多いネットワークを持つ強みである。

5 職場のネットワークで空隙をどこに作るか

ネットワークの空隙の利点と、関係の重複によ

る非効率性は、もちろん、家族や友人や、日常生活で接する人々との関係に応用することは、適切ではない。パートの空隙理論は、あくまでも合理的かつ効率的な、人間関係調整能力が必要な場面に限定して論じられている。家族や、恋人同志の愛情や、友人との交流は、効率や情報収集力などとはまったく無縁の、貴重なものだ。これらの文脈で成立する関係には、どれほどの重複があるかが密度が高かろうが、それは個人の嗜好やライフスタイルだろう。重複や空隙について考慮すべきネットワークは、その合理性や効率性、情報収集力が重視される人脈に限るのである。

しかし、これを逆にいえば、効率性と情報収集力を期待するネットワークを、友人や恋人と同じように……「結構、話してみたら気があった」「わりと相性が良い」「似ている点が多く、理解しやすい」などという直感的な判断に基づいて形成することは望ましくないことになる。異質な人間とのつきあいは、同質的な人間とのつきあいよりもストレスを生みやすい。だからこそ、人々は同質的な規範や考え方を持つ人々と、閉鎖的で空隙が少ないネットワークを形成しがちなのである。空隙が多く、構成メンバーの多様性が高いネットワークを維持するには、それなりの人間関係調整能力と、高い許容性が要だ。

職場の人脈に限定して考えてみよう。もし空隙の理論が正しく、ネットワークの空隙が真に力であり、重複が非効率性であるとするならば、問題は、職場で自分を取り巻く上司、同僚、部下その他の多くの人々から、誰を自分のネットワークの重要メンバーとして位置づけ、その中の重複性を減らし、空隙を作るかである。

パートがあげるネットワークの重要人物は、(1)重要な個人的な事柄を話しあえる人、(2)余暇と一緒に過ごす人、(3)報告義務のある上司、(4)部下の中で最も有望だと思える者、(5)社内でもっとも大切だと思う人、(6)情報源として最も頼もしい人、(7)この会社で昇進していくために重要な人、(8)社内でもっとも苦手な扱いにくい人、(9)転・退職するとしたら相談する人、である。(1)から(9)まで、それぞれに該当する人々は必ずしも一人とは限らない。また、同一人物が複数回、該当人物になることもあるかもしれない。しかし、すべてに該当

する人を列挙していくと、少なくとも7～8人程度にはなるだろう。さらに自分を加え、あげられた人物達が互いに親しい関係であるかどうかを基準に、ソシオグラムを記述してみたい。非常に親しい関係については、紐帯を太く書いてもいいだろう。自分を中心として構成された職場のネットワークは、ソシオグラム1、2のどちらのイメージに近いだろうか。重複の程度や、空隙の分布はどうだろう。また、前述の式(1)に基づいて、密度を計算してみたい。

最後に、自分以外の構成メンバーが持っている力を検討するために、他のメンバーが持つ、ネットワーク内の関係の仲介力に注目してみよう。関係の仲介力を数値化する指標は種々あるが、ここでは最も単純な測り方を述べる。その人間(点)を取り去ったら、ネットワークの構成メンバーのうち何人との関係が切断されてしまうか、その数から仲介力を測ることができる。たとえば、ソシオグラム2では、自分の仲介力が最も強い。自分が消えたらこのネットワークは4つの部分に崩壊し、一つのネットワークの構造をとどめなくなる。ソシオグラム2で2番目に仲介力が強いのが縞模様の点である。この点をとりはずすと、ネットワークから1度に4人が消滅する。現状のネットワークのうち、第2段階で到達できる人々が極端に減ってしまう。現状維持のためには、この点の存在が重要だ。

一方、ソシオグラム1では、グレーの点をのぞき、すべてが複数の紐帯でネットワークに連結しているため、どこか1つの点をとりはずしても、ネットワーク構造は崩壊しない。縞模様の点を取り去っても、全体構造はほとんど変わらず、ネットワークには10人が残る。

ネットワーク内部での関係の仲介力は、そのネットワークにおける「中心性」すなわち、ネットワーク内部でどれほど中心的な位置をしめているかを示す1つの指標である。自分のネットワークで、他者がどの程度の中心性をもっているのか、時どき確認してみるといい。思わぬ人物に自分が依存していたり、逆に依存されていたりするという発見があるものだ。