

徳島大学総合科学部准教授 **西村 孝史**

Mäkelä and Suutari (2009) は、読み手のバックグラウンドに応じて様々な刺激を与えてくれる論文である。この論文は、インタビューによる定性調査を通じて、多国籍企業に勤める、国をまたいで異動経験のあるフィンランド人マネージャ20名のキャリアとソーシャル・キャピタル（社会関係資本）の関係を探索的に検討している。

ソーシャル・キャピタルは、一般に「社会的ネットワークに埋め込まれた資源」(Lin, 2001) とか、「人と人の関係性に埋め込まれた資本」(Adler and Kwon 2002) などと定義され、近年、経営学のホットイシューの1つとして、日本でも盛んに研究がなされている。しかし、ソーシャル・キャピタルは、経営学だけでなく、経済学、社会学、政治学など様々な学問体系で用いられている概念であるため、定義も多様 (Adler and Kwon 2002) で、分析レベルや従属変数もバラつきがある。そのため一口にソーシャル・キャピタル研究と言っても、少なくとも経営学では企業間の知識移転の問題や取締役メンバーのデモグラフィック特性の違い、企業内での人のつながり（紐帯）と昇進速度の違いなど多岐にわたる。

そのような中で今回紹介する Mäkelä and Suutari (2009) は、企業内の従業員の中でも国をまたいで異動する国際的なマネージャを分析対象とし、人事機能の1つである配置に焦点を当てた研究である。本論文で国際的なマネージャとは、2カ国以上で3つ以上の異動経験がある人々を指し、スノーボールサンプリング方式により、インタビューを実施している。対象者は1名を除きすべて男性で、配置された国も産業も異なる17の多国籍企業に勤めるマネージャである。20名のうち、インタビュー時点で17名が海外駐在をしており、10名が入社以来転職せずに同じ企業に勤めている。

分析の結果、筆者らは、3つの軸を用いてマネージャの類型化を試みている。第1の軸は、母国・赴任

国・第三国（前赴任地など）など国による区分であり、第2の軸は、社内と社外、第3の軸が、職業的 (Professional) と社会的（近所付き合いや趣味の集まりなど）なつながりの軸であり、合計 $3 \times 2 \times 2 = 12$ 通りの類型化がなされている。その中からソーシャル・キャピタルに関する3つのパターンとそれらが持つパラドクスを説明している。

1つは、企業内での弱い紐帯が持つパラドクスである。国や職能を超えて企業内の多くの人と紐帯を有することは、一方で、より多くの、そして多様な情報を素早く入手する機会を提供する反面、他方で、本社で行われるちょっとした立ち話での情報を入手できないことや、日頃の接点が少ないために、ポストが空いた時の候補者の想起対象に挙がりにくく、帰任後によりポジションを得にくいといったことを挙げている。

2つ目は、企業内の強い紐帯が持つパラドクスである。メリットとしては、企業内で自分を支持してくれるような高い職位の人たちと知り合うことができることが挙げられる。例えば、海外の現地法人にマネージャとして赴任している時に、CEO が訪問して接待をする場合を考えてみよう。このマネージャは、国内では到底接することのできないような高い地位の人と長時間にわたり共に行動することで、懇意になることができるほか、経営的な視点や薫陶を学ぶことが可能になる。他方で、デメリットとしては、現地での仕事の特殊性ゆえに、たとえ強い紐帯を有していても、アドバイスのネットワークが役に立たないという。

3つ目は、企業外部の強い紐帯および弱い紐帯が持つパラドクスである。様々な国で社外での紐帯を持つことは、多様な情報の獲得や、第三者の紹介や支援、母国や母国の企業で働くことにこだわらないキャリア観を促進するメリットがある。だが、グローバルなキャリアを形成する代わりに、個人のソーシャル・キャピタルとして重要とされる旧友や大学の同級生など自国での内集団 (in-group) との結び付きが希薄に

なることが述べられている。

上記の3つのパラドクスは、当たり前かもしれない。だが、当たり前のことを丁寧に聞き取り調査から確認したことは評価できる。多くのソーシャル・キャピタルに関する先行研究は、社会ネットワーク分析や統計分析を用いて数理的に個人の紐帯数ややり取り(密度)をソーシャル・キャピタルとして分析する傾向がある。もちろん、社会ネットワーク分析は否定されるべきではないし、精緻化していくことで多くの知見をもたらしてくれるだろう。だが、同時に、Mäkelä and Suutari (2009) のように紐帯の質や種類を分類しながら、紐帯の持つ意味を考えるアプローチと合わせることで、車の両輪として研究が発展していくことが期待できる。

また、企業内部を分析対象としたソーシャル・キャピタル研究において国際人的資源管理の文脈から解釈した点と、ソーシャル・キャピタルの負の側面(dark sides, downsides, pitfalls)をより実務的な視点にまで落とし込んで言及した点も貢献として挙げることができるだろう。

同時に、研究上の課題もある。1つは、彼らが述べているように、サンプル数の問題やフィンランドの事例がどこまで一般可能性を有するのかという点である。だが、最大の課題は、ソーシャル・キャピタルの定義と操作化の問題である。この論文では、明確にソーシャル・キャピタルの定義をしていない。彼らは、国際的なマネージャが抱いている認知上の海外勤務経験のインパクトについて尋ねており、その中で海外勤務経験のメリットやデメリット、海外勤務時の対人関係についてインタビューを実施している。だが、果たしてこれらの質問が本当にソーシャル・キャピタルを測定しているのか、操作化に疑問の余地が残る。

問題点はあるものの、それでも今回 Mäkelä and Suutari (2009) を紹介するのは、冒頭に述べたように、読み手のバックグラウンドに応じて様々な刺激を与える論文だからである。

例えば、人的資源管理論の研究者が本論文を読んだ

ら、異動以外の他の人材マネジメント機能とソーシャル・キャピタルの関係を考えるかもしれない(西村2009)。また、戦略人材マネジメント研究の中でも人事施策(あるいは政策)と従属変数との間の論理をつなぐ中間変数あるいは媒介変数を探索する一連の研究、いわゆる「ブラックボックス研究」に関心のある研究者であれば、ソーシャル・キャピタルを有力な変数として組み込むことを考えるかもしれない。キャリアを研究する人たち、特にリーダー開発論(McCall 1998)に関心のある方であれば、海外勤務経験のイベントやそこから得られるレッスンとの関係に新しい意味を見出すことができるかもしれない。ソーシャル・キャピタルに注目している研究者が本論文を読むと、社会ネットワーク分析では1本の線として表現される2者間の紐帯の質的な違いやギャップに注目する研究や、Colemanの凝集的ネットワークとBurtの構造上の空隙以外の比較軸を見出そうとするかもしれない。もちろん上記だけでなく、経営学以外の学問体系の方が本論文を読まれたら、上記とは別の視点を見出すかもしれない。今回紹介した論文が、読者の新たな研究を鼓舞する一助となれば幸いである。

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.
- Lin, N. (2001) *Social Capital : A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press. (筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳『ソーシャル・キャピタル 社会構造と行為の理論』ミネルヴァ書房, 2008年)
- McCall, M. W. Jr. (1998) *High Flyers*, Harvard Business School Press (金井壽宏監訳『ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002年).
- 西村孝史 (2009)『企業内の社会資本形成に関する実証研究』博士学位取得論文.

にしむら・たかし 徳島大学総合科学部准教授。主な論文として、「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』No.586, 2009年(共著)。人的資源管理論専攻。