



# 人的資源管理論と 社会ネットワーク分析

——人事管理施策による組織活動の変化を焦点に

若林 直樹

(京都大学教授)

## I はじめに

人事管理の取り組みは企業活動における組織の構造や動きを変え、業績を左右するのだろうか。人的資源管理研究への社会ネットワーク分析手法の導入は、MRIを使って会社組織を透視するように、人事管理による企業内の人的ネットワークの構造や関係の影響を透視し見える化しつつある。日本企業の労働慣行である幅広いジョブ・ローテーションは、社員の幅広い人脈構築をもたらすとされるが計量分析は乏しい。だが、OECD (2005) の社内同僚への付き合いに関する国際調査によれば、日本人が社内での付き合いの無い比率は、米国、北欧や韓国より高く OECD 平均に近い 53.6% で、社内の人間関係は強くない。従来の議論は厳密な計量分析に基づかない自文化中心主義的解釈にとどまる。

本論の目的は、近年の社会ネットワーク分析が人的資源管理研究において方法論的に与えた影響について検討する。そのために、第一に、社会ネットワーク分析が組織における人間関係の構造と過程の分析をすすめることが、人的資源管理論とどう関連するかを議論する。第二に、人的資源管理論において、社会ネットワーク分析の導入がすすめられた結果、現在、認められている効果を中心に紹介する。最後に、社会ネットワーク分析

の貢献を概括する。

## II 企業内部での人間関係の構造と過程への注目

### 1 社会ネットワーク理論が認識した対象

企業における人間関係の構造の形態や過程の質は、全体の認知、組織行動、競争力、業績に影響を与えると考えられている。社会ネットワーク理論は、人的資源の管理分野と関係の深い領域から発達した。ホーソン実験以来、従業員の職場での非公式関係が組織業績に与える影響は認められてきた。また、Granovetter (1974) の『転職の研究』は社会ネットワーク分析の代表的研究であり、転職には弱い人間関係が効果的なことを示した。Methot, Rosado-Solomon and Allen (2018) によれば、デジタル化が進む現代経済において、企業の内外における従業員関係のネットワーク構造形態やその関係内容は、社内の知識や情報、資源の流通や革新に関して、重要な影響を与えている。そのため Soltis, Brass and Lepak (2018) も、従業員や管理職の日常のネットワーク上での情報や知識、資源の流れに対して人事管理の制度や取り組みが影響を与えているために、社会ネットワーク分析の視点導入が必要だと主張する。

## 2 社会ネットワーク分析の新たな視角

1970年代における「新しい経済社会学」理論の提唱以降、社会ネットワーク理論の研究者は、個人や企業の経済行動が、人間関係や企業間の関係を通じて属する社会の規範、制度、価値、慣行の影響を具体的に受けるとの「経済の社会への埋め込み」の視点を示した(Grandvetter 1974)。例えば日本人は、支払いに対する安全志向文化のために、経済合理的なキャッシュレスよりも非効率な現金での決済を求める傾向が埋め込みの影響である。社会ネットワーク理論は、人々の相互作用を紐帯と捉えて、複数の紐帯から成る人間関係の構造を社会ネットワークと見る。新しい経済社会学は、社会ネットワークが経済的な機会や資源の分布や配分の具体的な布置形態を示すとする。企業行動の資源となる個人の知識や技能、能力やその他の資質が人的資本であるが、埋め込みの影響を考えると、個々の人的資本は、属するネットワークによりその形成や成果の発揮にも違いがある。特に、社会ネットワークは、そうした人的資本を取り巻き、その働きを活性化するとき、「社会関係資本(Social Capital)」であると考えられる(Methot, Rosado-Solomon and Allen 2018)。その具体的なあり方としては、信頼、互恵性、協力、チームワーク、共同発展する意思がある。例えば、

上司との信頼関係が従業員の知識や技能の発揮に大きく影響することである。

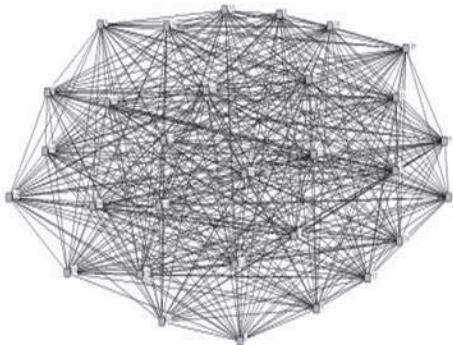
社会ネットワーク分析が経営学的研究にもたらした新たな視点は、組織内のネットワークの見える化や、ネットワーク内部の位置、属するネットワークの構造形態や関係内容の効果である。まず、このパラダイムは、数学的なグラフ理論に基づきネットワーク図を描く「可視化(Visualization)」を行い、ネットワークの構造と各主体の位置づけが明示できる(Borgatti, Everett and Johnson 2013 : ch.7)。これを通じて、ネットワークの構造形態の特性やその効果、変化がわかるようになってきた(図1参照)。

次に、基本的な位置づけや構造形態の特性の効果について代表的なものをあげてみたい。社会ネットワークのこうした構造形態や関係内容の特性は、組織行動のあり方やパターンに大きく影響すると考えられている。

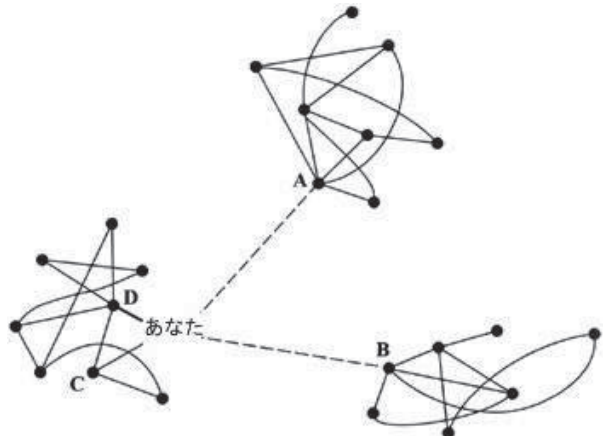
基本的な概念は、「中心性」指標である(Borgatti, Everett and Johnson 2013 : ch.10)。組織論では、ネットワーク中心にいる社員は、資源や情報の流れの中心であり、他者に強い影響を与えるので、社会的権力を持ち、リーダーシップをとりやすい。実際の分析では、指示命令系統では中心の経営者、管理職は、非公式な相談のネットワークにおいては周辺となることもある。

図1 凝集的紐帯と橋渡しの紐帯

(a) 凝集的紐帯 (Cohesive ties)



(b) 橋渡し紐帯 (bridging ties)



出所: Burt (1997 : 341, fig.7) を筆者修正。

さらに紐帯の構造形態の効果分析では、代表的な二つの形態の効果がよく議論される。それらは①凝集的紐帯 (Cohesive ties) または結束型社会関係資本と②橋渡し型紐帯 (Bridging ties) と橋渡し型社会関係資本である (Burt 1997) (図1参照)。

凝集的紐帯は、1950年代からの初期の社会ネットワーク分析から注目されてきた。これは、図1(a)のように、頻度の高い接触である強い紐帯が、高密度に狭い範囲の人々の間に張り巡らされていることである。これはグループや組織の強いまとまりすなわち凝集性をもたらす。この狭く濃密な人間関係のあり方は、社員間に価値観や暗黙知の強い共有をもたらすので、彼らの行動の強い斉一性をもたらす。また、閉鎖的なグループを作り、認知、感情、価値共有も同質的となり、社員の社会化を進めるが、意思決定の固定化も招きやすい (Gargiulo and Benassi, 2000)。こうしたネットワークは品質管理活動の強化などに向く。

他方で、橋渡し型紐帯は、頻度の低い接触を持つ紐帯であるが、広い範囲の人々につながり、広域的なネットワークを構成することがある (図1(b)参照)。これは「弱い紐帯の強み」の成果を引き出しやすい。すなわち、幅広い範囲で異質で多様な人々の間で情報や知識、資源の交換がされやすい。これを通じて、イノベーションや新規な結合が起こりやすい。そのために、ラジカルな組織学習が起こりやすい (Gargiulo and Benassi 2000)。

### Ⅲ 人的資源管理に社会ネットワークが与える影響の分析

#### 1 人的資源管理と社会ネットワークの関係の意識

人的資源管理論でも2000年前後から社会ネットワークの理論や分析の視角を取り入れた研究が見られる。Soltis, Brass and Lepak (2018) は、こうした傾向を人的資源管理を三つの領域に分けて概括している。

##### ①従業員のコンピタンスの管理に関わる採用、選抜、訓練

採用についての推薦をする人と求職者のネットワークが潜在的採用者のプールを実際に創り出し、能力の判定が難しい労働者の採用に使われる (Hensvik and Skans 2016)。ジョブ・ローテーションも中心性の高い従業員の場合には、組織内での知識共有を促進する (Reinholt, Pedersen and Foss 2011)。

##### ②従業員の態度や行動の管理に関わる業績管理、報酬、離職、定着

肯定的評価のフィードバックは従業員のネットワークをより拡大するのに対して、否定的評価のフィードバックは狭い凝集的なネットワークに閉じこもる傾向を示す (Parker, Halgin and Borgatti 2016)。職場リーダーとの相談ネットワークの強さは離職意思低下につながる (Venkataramani, Green and Schleicher 2010)。

##### ③組織の競争優位に関わる戦略的人的資源管理

職務設計は組織でのネットワーク構造を変え、やる気を高める取り組みは感情的関係を強める。訓練は従業員間の認知を変える (Kaše, Paauwe and Zupan 2009)

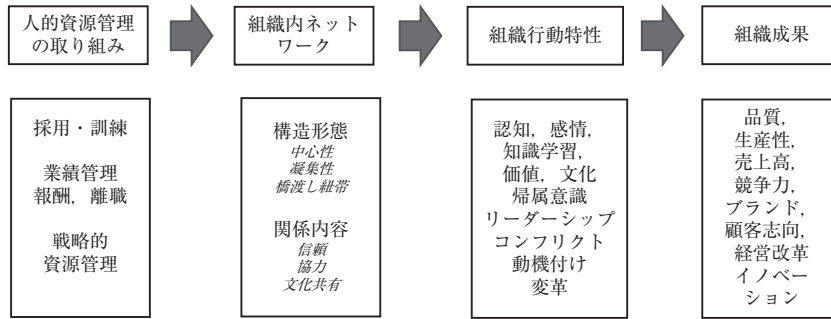
#### 2 人的資源管理が組織成果に与える影響

社会ネットワーク分析の観点を取り入れた近年の研究は、人的資源管理の取り組みが、組織内ネットワークへの影響を媒介要因にして、企業の組織行動と業績に影響するとの観点を示している (Methot, Rosado-Solomon and Allen 2018; Soltis, Brass and Lepak 2018)。

図2に示すように、人的資源管理の制度や取り組み、施策は、組織内での経営者や従業員の人間関係のネットワークの構造形態や過程内容に影響を与える。その変化が、組織行動特性に影響すると考える。具体的には、組織の認知、感情、知識移転や学習、帰属意識、リーダーシップ、コンフリクトとネゴシエーション、動機付け、変革志向に影響する。その影響は、組織成果すなわち品質、生産性、売上高、競争力、ブランド、顧客志向、経営改革、製品イノベーションに影響すると考える。

現在、4つの代表的な影響の効果が主に議論されている。第一に、社内ネットワークの活性化に

図2 人的資源管理がネットワークを媒介する関係



注：Soltis, Brass and Lepak (2018) の整理を筆者修正。

関わる人事管理施策による組織凝集性の増大の効果である。組織内でのネットワークの発展は、組織の凝集性をあげるだけでなく、暗黙知の知識移転の活性化につながる。これはチームワークを良くする効果が見られる。第二に、行動・態度の変化では、組織に貢献する活動、つまり組織市民行動への影響が注目されている。組織市民行動は、従業員が自主裁量的に、利他的な組織貢献行動をすることで組織としてのまとまりを高めて、動きを円滑にするプラスの組織行動である(原口2007)。社会ネットワークを発達させる人的資源管理は従業員間での互酬性を強めて相互に扶助する関係を引き出しやすいと見られている(Scott and Judge 2009)。第三に、「職務への埋め込み」理論では、従業員は、職務を通じた職場、家庭、地域との社会ネットワークが発達すると、離職意思が抑制される効果も指摘されている(Mitchel et al. 2001)。第四にイノベーションや経営改革への効果である。橋渡し紐帯を持つ社内ネットワーク作りの取り組みをすると、幅広い範囲での新規で異質な情報や知識の移転が起りやすくなる(Burt 1997)。ラジカルな組織学習が進みやすい。

むしろ、他方で、因習、悪しき慣行、隠蔽を促進する組織ネットワークの問題も指摘される。特に、企業における近年のネットワークング・イベントが、従業員のワークライフ・バランスを乱し、彼らの幸福感に悪影響を与えていることも明らかにされている(Waytz 2017)。

#### IV 今後の研究の方向性

社会ネットワークに関わる分析および理論は、近年、人的資源管理論に新たに関係論的な視角を導入しようとしている。これを通じて、人的資源管理が企業組織に対して与える影響を、それがもたらす社員の社会ネットワークの構造と過程の特徴から分析しようと取り組んでいる。Soltis, Brass and Lepak (2018) は、社会ネットワークを人的資源管理研究に重要な資源として組み入れ、「社会資源理論」として再構築しようと主導している。だが、まだ研究は発展途上である。

現在、社会ネットワーク分析の方法論的な革新が、新たな分析と知見を生み出している(Borgatti et al. 2013: ch.7, 14)。第一に、スケールフリーネットワーク分析やビッグデータの活用は、大規模ネットワークの構造形態と特性の分析を可能にし、新たな知見を与えている。第二に、時系列的なデータ分析は、構造変動を分析し、実際に人事管理施策が与える影響を明らかにしつつある。第三に、アクターネットワーク理論などの質的分析は、人事管理がネットワーク内部に創り出す意味世界を明らかにしようとしている。こうした発展は社会ネットワーク的な人的資源管理論の新たな研究の方向性を創り出している。



参考文献

- Borgatti, S.P., Everett, M. G. and Johnson, J. C. (2013) *Analyzing Social Networks*, London: Sage.
- Burt, R.S. (1997) "The Contingent Value of Social Capital," *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), pp. 339-365.
- Gargiulo, M. and Benassi, M. (2000) "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital," *Organization Science*, 11, 183-196.
- Granovetter, M. S. (1974) *Getting a Job : A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Hensvik, L. and Skans, O. N. (2016) "Social Networks, Employee Selection, and Labor Market Outcomes," *Journal of Labor Economics*, 34 (4), pp. 825-867.
- Kaše, R., Paauwe, J. and Zupan, N. (2009) "HR Practices, Interpersonal Relations, and Intrafirm Knowledge Transfer in Knowledge-intensive Firms: A Social Network Perspective," *Human Resource Management* 48 (4), pp. 615-639.
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H. and Allen, D. G. (2018) "The Network Architecture of Human Capital: A Relational Identity Perspective," *Academy of Management Review*, 43 (4), pp. 723-748.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. and Erez, M. (2001) "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, 44, pp. 1102-1121.
- OECD (2005) *Society at a Glance 2005: OECD Social Indicators*, Paris: OECD Publishing.
- Parker, A., Halgin, D. S. and Borgatti, S. P. (2016) "Dynamic of Social Capital Effects of Performance Feedback on Network Change," *Organizational Studies*, 37 (3) , pp. 375-397.
- Reinholt, M., Pedersen T., and Foss, N.J. (2011) "Why a Central Network Position Isn't Enough: The Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks," *Academy of Management Journal*, 54 (6), pp. 1277-1297.
- Scott, B. A., and Judge, T. A. (2009) "The Popularity Contest at Work: Who Wins, Why, and What Do They Receive?" *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), pp. 20-33.
- Soltis, S. M., Brass, D. J. and Lepak, D. P. (2018) "Social Resource Management: Integrating Social Network Theory and Human Resource Management," *Academy of Management Annals*. 12 (2), pp. 537-573.
- Venkataramani, V., Green, S. G. and Schleicher, D. J. (2010) "Well-connected Leaders: The Impact of Leaders' Social Network Ties on LMX and Members' Work Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), pp. 1071-1084.
- Waytz, A. (2017) "The Dangers of "Mandatory Fun," *Harvard Business Review* (Digital Version), <https://hbr.org/2017/10/the-dangers-of-mandatory-fun>, 閲覧年月日：2019年1月30日。
- 原口恭彦 (2007)「組織市民行動」開本浩矢編『入門組織行動論』中央経済社。

わかばやし・なおき 京都大学経営管理大学院教授。主な著作に『ネットワーク組織——社会ネットワーク論からの新たな組織像』（有斐閣，2009年）。経営組織論，ネットワーク組織論専攻。