

## 適切な友人関係の構築

### ——社会ネットワークの視点より見た新規加入者のチーム内での社会化

Yuan, Z., Li, N., Mai, Y., Ye, Z. and Yu, J. (2020) "Making the Right Friends: A Social Network Perspective on Newcomer Socialization in Teams," *Human Resource Management*, Vol. 59, Issue. 6, pp. 585-597.

一橋大学大学院経営管理研究科特任講師 **高橋 宏承**

#### はじめに

新規に組織やチームに加わり、そこで適応するためにはどのような人と関係性を築くことが望ましいのだろうか。新規加入メンバーの適応はその集団のパフォーマンスにとって重要な役割を持つ。従来、適応の問題は社会化を通じて、社会化戦術や個人・組織の特性を中心に研究が進められてきた。しかしながら、実際には、新規加入者自身の築く関係性、言い換えると、ネットワークによっても大きく影響を受ける。こうした視点は、ネットワーク論と社会関係資本論に基づいており、個人の持つネットワークをある種の資本として捉え、その資本に応じて個人の行動や成果が影響を受けるという議論が基盤にある (Borgatti and Foster 2003)。つまり、新たに集団に加入するメンバーがどのようなメンバーと関係性を構築しているのかに応じて、新規加入者のその後の集団への適応の程度が異なるということが考えられる。とりわけ、近年、チームの重要性が指摘されているものの、その反面、チームへの社会化に着目した議論は十分ではないという問題点が残されている。これらの点を踏まえ、今回紹介する Yuan et al. (2020) は、チームへの新規加入者の構築したネットワークがどのようにその後のチームへの適応やパフォーマンスと関係しているのかを明らかにしている。

#### 仮説と分析の概要

本研究は、中国企業のチームを対象とし、適応の問題において重要な役割を担う友人関係のネットワークに焦点を当て、分析を行った。その中でも、特に着目しているのは、新規加入者がチーム内で関係性を構築している親しい友人の持つ社会関係資本である。多く

の場合、個人レベルの社会関係資本はどの程度ネットワーク内で中心に位置しているのかを示す中心性というネットワーク論の概念で表される。友人がチームの中心に位置し、社会関係資本を有しているということは、それを介して新規加入者も多くの人と知り合い、自身の社会関係資本も増加することを意味する。加えて、社会関係資本の増加は情報などの多様な資源へのアクセスを可能にする。多様な資源へのアクセスはその個人のパフォーマンスと正の関係にあることがこれまでの研究で示されており、このことから以下の仮説が導出されている。

- H 1: 新規加入者と親しいチームメイトの中心性はその後の新規加入者の中心性と正の関係にある。
- H 2: 新規加入者と親しいチームメイトの中心性はその後の新規加入者の中心性と正の関係性を介して間接的に新規加入者のタスク・パフォーマンスと正の関係にある。

また、本論文は新規加入者の適応の問題とそれに伴うパフォーマンスの関係に対して制度的社会化戦術変数と新規加入者の政治的スキル変数という2つの調整効果を持つ変数を想定している。

多くの組織は社会化を行うために体系化されている社会化戦術として制度的社会化戦術 (institutionalized socialization tactics) を実行し、社会化を促進する。これまでの研究では、体系化された社会化戦術の存在が新規加入者と既存メンバーとの関係性を強化することが指摘されている。この議論を通じて導出されたものが以下の仮説である。

- H 3: 制度的社会化戦術は、新規加入者と親しいチームメイトの中心性とその後の新規加入者の中心性の間の関係を調整 (+) する。
- H 4: 制度的社会化戦術は、新規加入者の中心性を介

した新規加入者と親しいチームメイトの中心性と新規加入者のタスク・パフォーマンスの間接効果を調整 (+) する。

集団内で高い政治的スキルを持つメンバーは、他のメンバーの職務に対しての理解が鋭敏になることや職務に対する機会を有効に利用できることが指摘されている。このことを考えると、高い政治的スキルを持つ新規加入者は親しい友人の持つ社会関係資本を最大限に利用することが可能である。そのため、以下のような仮説が立てられた。

H 5: 新規加入者の政治的スキルは、新規加入者と親しいチームメイトの中心性とその後の新規加入者の中心性の間の関係を調整 (+) する。

H 6: 新規加入者の政治的スキルは、新規加入者の中心性を介した新規加入者と親しいチームメイトの中心性と新規加入者のタスク・パフォーマンスの間接効果を調整 (+) する。

### 結果と解釈

まず、本研究の結果から、チームへ新たに加入したメンバーの親しいチームメイトの中心性が高いことで、その後の新規加入者の中心性も高まることが示された。また、新規加入者の社会関係資本の増加から、タスク・パフォーマンスが高まることも確認された。したがって、仮説 1, 2 は支持された。また、新規加入者の親しいチームメイトの中心性ではなく、新規加入者の親しい友人の数という変数も追加的に分析がなされた。しかしながら、その関係性は有意にならず、友人の「数」ではなく「質」が重要であるということが明らかになった。これらの結果から、チームへの新規加入者の適応は、多くのメンバーとつながることに注力することで達成されるのではなく、的確に中心性の高いメンバーとつながることによって促されることが示唆された。

次に、調整効果の検討を行うために、制度的社会化戦術と新規加入者の政治的スキルを調整変数とし、親しいチームメイトの中心性と交互作用効果の分析が行われた。まず、1つ目の結果として、制度的社会化戦術を活用しているチームは親しい友人の中心性が高いことで、よりその後の新規加入者の中心性が高まるという関係が確認された。さらに、この関係性を通じて新規加入者のタスク・パフォーマンスにも正の関係性があることが示されたため、仮説 3, 4 は支持され

た。2つ目の結果として、新規加入者の政治的スキルが高い場合、親しい友人の中心性と新規加入者の中心性の関係性を促進することが明らかになった。さらに、この関係性を通じて新規加入者のタスク・パフォーマンスにも正の関係性があることが示されたため、仮説 5, 6 は支持された。2つの調整変数を加えた分析の結果から、制度的社会化戦術の活用と新規加入者の政治的スキルの発揮は、新規加入者が中心性の高いチームメイトと関係性を持つことによるチームへの適応効果をより強化し、その後のパフォーマンスを高めることが明らかになった。

### 貢献点と今後の展開

本論文の貢献点は、チームへの新規加入者がどのように順応していくのかを、ネットワーク論や社会関係資本論の視座から分析を行った点にある。これまでの研究では、社会化戦術や人・チームの特性に基づいて、新規加入者の適応についての研究が進められてきた。本研究は、社会ネットワークという新たな視座から分析を行ったことによって、新規加入者の特性ではなく、中心性の高い既存のチームメンバーとのネットワーク形成が新規加入者のその後の適応を促進するという新たな知見を実証的に示すことに成功している。この結論自体は、社会化やチーム・パフォーマンスの研究に対して一定の価値があるだけでなく、組織論や組織行動論の分野にネットワーク論の有効性を示した点も大きな貢献点と言える。また、新規加入者のメンタリング担当者の適切な選定や制度的社会化戦術の導入などを同時に行うことで新規加入者の適応を促進できるという実務的な含意も得られた。

最後に、本研究の限界として、中心性の構成概念妥当性やネットワークが友人関係に限定されているといった問題が残されている。したがって、他の中心性指標の考慮やコミュニケーション・ネットワークなどを想定した研究が今後期待される。

### 参考文献

Borgatti, S. P. and Foster, P. C. (2003) "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology." *Journal of Management*, Vol. 29, Issue. 6, pp. 991-1013.

たかはし・ひろつぐ 一橋大学大学院経営管理研究科特任講師 (ジュニアフェロー)。主な論文に『組織のネットワーク創発——マルチエージェント・シミュレーション法によるネットワーク構造生成の分析』博士論文。組織論専攻。