

組織レベル社会関係資本：モチベーション効果と組織全体の理解

石塚 浩

Organizational Social Capital : Motivation and Mutual Understanding

Hiroshi Ishizuka

Abstract

A detailed study of the characteristics of Japanese and U.S. companies was conducted in 1980s. The survey clarified that Japanese companies were based on the management principle of groupism, which that of U.S. companies were influenced by individualism.

Japanese firms have developed sectional social capital at each division and office. Social capital is defined as a social network of relationships that constitute a valuable resource for conducting social affairs. However, sectional social capital tends to exclude certain divisions and ignore the overall structural problem of a firm, due to which Japanese firms have had difficulty in realizing radical change.

If Japanese firms form social capital at an organizational level, they can cope with major changes in the corporate environment and adopt a rapid process of reformation. Organizational social capital can be formed through personnel changes, CFT, and informal interactions.

1. 序

1990年代のはじめにバブル経済が崩壊して約20年が経過した。それ以来、基調として日本経済の低迷が続いている。グローバル化などの大きな環境変化のなかで、日本企業の問題解決能力が低下してきたのだろうか。1980年代にもはやされた日本的経営はすっかり色褪せたように見える。単純な言い方であるが環境が大きく変われば、それによって生じてくる問題の解決は一層、難しくなっていく。過去の延長線上で解決を図ったとしても通用しないことが多くなってきているのではないか。

日本の経営の議論で注目されたのは戦略よりも組織を重視することだった。戦略と組織について欧米の伝統的な考え方は、「組織は戦略に従う」(Chandler, 1962)であり、トップマネジメントが戦略を策定し、トップダウンで実行していくものだった。それに対して日本企業は組織を重視し、とくに集団内の緊密な相互作用を軸に、業務を改善・改革しているとされた(加護野他, 1983)。

しかし、こうした組織重視の経営姿勢が必ずしも上手く機能しているとは言い難い。沼上他(2007)は、日本企業の組織の劣化を「重さ」と表現し、メンバー間の過剰な相互作用や調整によって戦略の策定や実行が妨げられている現実を指摘した。また、網倉(2002)や延岡(2002)は、戦略の不明確さが自律的な組織を混乱させていると論じている。戦略なき組織は、所属する人たちのエネルギーの浪費を招いているように見える。

日本企業はボトムアップ型の経営、対してアメリカ企業はトップダウン型の経営であるといわれてきた。ボトムアップ型では現場の情報や意見を反映した運営が行われ、小さな変化に対応することは得意だが大きな変革には向いていない。現場の人びとにとって、組織全体を見渡すことはなかなか難しい。ボトムアップ型でありながら全社的な戦略を追求するとすれば、金井(1991)の主張するように、ミドルによる縦と横のコミュニケーションを通じて全社戦略を構築する必要がある。現場を戦略に結びつける、こうした手だてが働かない場合、沼上らのいう重い組織となってしまうことは避けられない。

ボトムアップ型の経営における明確な戦略の不在は、大きな環境変化へ対応する際に脆弱であるという解決困難な課題をもたらす。しかし一方で、ボトムアップ経営は現場の自律的な活動を促進させている。また緊密な相互作用はメンバー間の強い結びつきをもたらし、業務を協力して行う際の動機づけ要因となっていると考えられる。戦略を明確に志向するために、むやみにトップダウン型の経営を導入することは、こうした動機づけ効果を抑制してしまう恐れがある。組織を軽くするために、沼上他(2007)は有機的組織と機械的組織をバランスさせることが必要だとする。確かに有機的組織にみられる過剰な相互作用を押さえることで、メンバーの負担を軽くすることができるかもしれない。だが、機械的組織と有機的組織の望ましいバランスとは、どのように考えればよいのだろうか。バランスを誤れば、有機的組織の本来の優れた機能が失われ、角を矯めて牛を殺すことにもなりかねない。

人びとの協力関係は、メンバー個人にとって、その所属集団にとっても価値をもたらしている。こうした協力関係のような価値をもたらす関係性を社会関係資本(social capital)と名づけ、1つの資本として捉える考え方がある。有機的組織では、こうした社会関係資本の形成と蓄積が進んできたといえるだろう。

本稿では、組織全体に社会関係資本が成長・拡大していくことで、環境の大きな変化に対応可能な自律的組織が形成されることを論じる。とくにボトムアップ型の組織でありながら全体を見渡せる組織の可能性を指摘する。こうした面で、戦略的な環境適合にはトップダウン型の機械的組織の導入が必要とする立場とは一線を画している。調査データの分析を通じて、組織レベル(1)の社会関係資本(OSC: Organizational Social Capital)が、職務遂行への動機づけを強め、加えて組織全体に関わる情報への感度を高めることが示される。さらに、組織レベル社会関係資本を豊かにするための条件が提示される。

2. 社会関係資本と動機づけ

2.1. 社会関係資本

社会関係資本とは、なんらかの価値をうみだす人と人の関係性を資本と捉えるものである。企業においては、この社会関係資本が人的資本、物的資本、あるいは財務資本といった経営資源と同様に企業業績を向上させると期待される。

従来の社会関係資本の分析において、社会学者、政治学者、経済学者、あるいは組織論者など、様々な分野の研究者が次のような効果を見いだしている(Adler and Kwon, 2002)。

- ・ 社会関係資本はキャリアの成功に影響する。
- ・ 仕事探しを支援する。
- ・ 製品イノベーションや知的資本の創造に貢献する。

- ・離職率を引き下げる。
- ・企業間学習を強化する。

社会関係資本について Bourdieu(1986)は、多かれ少なかれ制度化された相互面識および相互承認の持続的ネットワークの所有、あるいは、全体で所有する資本の支援を各メンバーに提供するような集団のメンバー資格に結びついた現実的あるいは潜在的資源の総体と定義している。Coleman(1990)は、それが存在しなければ不可能であるような、ある種の目的の達成を可能とする生産的な社会的関係の側面であり、他の形態の資本とは異なり、人々間の関係の構造に内在するもので、個人や生産の物理的装備に備わっているものではないとしている。Putnam(1993、1995)は協調的行動を容易にすることによって社会の効率を改善しうる、信頼、規範、ネットワークのような社会的組織の特徴としている。いずれも、人びとのネットワークや協力あるいは信頼に注目し、個人、集団、あるいは社会への好ましい効果を指摘している。

一方、上記のような密度の濃い関係性に関心を寄せる結合型社会関係資本ではなく、冗長性のない他者とのつながりが、新しい情報をもたらすという点を強調するものがある。橋渡し型社会関係資本と呼ばれるもので、通常は連絡をとらないグループや個人を橋渡しするネットワークの構築によって、新奇な情報へのアクセスを確保する。こうしたネットワークの価値は、冗長性のない紐帯をどう確保するかで決まるといふ(Granovetter, 1973; Burt, 1992)。

日本企業の特性とされる有機的組織やボトムアップ型意思決定は、集団内の緊密な相互作用による漸進的な改善を可能にしてきた。終身雇用あるいは長期雇用の下で形成されるコミュニティのなかで、従業員は互いに協力し合いながら仕事を進めていた。ここでは結合型社会関係資本が十分に蓄積され活用されてきたとみるべきだろう。

2.2. 自律性をもたらす動機づけ

相互に調整し協力しあう関係では、人びとが自律的に主体的に行動できる仕事の領域を有していると考えられる。人は内発的に動機づけられることで仕事自体に没頭し新たな挑戦を行うことが多い。Deci(1980)によると、内発的動機づけには自律性が必要であり、人びとが自己決定(2)する機会を否定される場合、意欲を失い自己のパフォーマンスと学習が損なわれるという。

Deci and Flaste(1995)は「自律性」に「有能感」と「関係性」を加えた3つを内発的動機づけ要因としている。「自分で決めている」「自分の思い通りにやっている」という自律性、「自分ができる」「人に役立つ能力がある」「頑張ればうまくいく」という有能感、そして「自分は他人と依存しあっている」「他人と仲良くやりたい」「集団のなかで生活したい」といった他者との関係性の3つが、仕事自体へのやる気を高めるといふ。

社会関係資本をうみだす協力関係の実現を考えると、Deciの指摘する関係性との関わりが深いだろう。Deciのいう関係性は、社会関係資本の議論にみる関係性より限定されたものだが、社会関係資本のひとつとして含まれるものと理解される。これまで内発的動機づけの考察において、関係性がそれほど論じられなかったのは、チームによる職務遂行よりも、独立した個人の職務遂行が強調されていたせいかもしれない。Latham(2007, 邦訳 p.222)は、Deciらの自己決定論について、西洋に限定される自主独立の自我観を前提にしていると述べている。ボトムアップ型意思決定を特徴とする組織の場合、関係性への欲求が強まるのではないだろうか。

ただし、関係性への欲求は他の欲求から切り離されて論じられるものではなく、とくに自律性を併せ持つことの必要性が主張されている。関係性を形成し維持する際の自律性の意義について

Deci and Flaste(1995, 邦訳 p.167)は、相手を頼り、同時に相手から頼られていることによって、彼らの関係性への欲求は満足させられるが、その相互依存的関係の中核に相互の自律性があることが必要であるとしている。関係性への欲求は、自律的な個人がお互いに頼り頼られることを求めることだと思われる。依存し合う関係は、自律と相容れないものとも捉えられるが、Deci は独立と自律は異なるとし相互依存と自律の両立を可能としている。

従来日本企業にみられる有機的組織の意思決定プロセスにて出現する自律的な関係は、Deci のいう関係性の視点からだけではなく、自律的活動の場面を増やし、活動そのものの面白さを認識させることで、成員のやる気を導き出すと考えられる。

有機的組織では、対処行動が予め決められていることが少ない。メンバー間の調整によって小さな連続的な環境変化への対処行動を繰り返す。Hage(1972, 邦訳 p.16)によると有機的組織と機械的組織の差異は、プログラム量の違いであるとされる。事前に用意したプログラムに大きく依存するのが機械的組織、あまり依存せず場当たり的に対応していくのが有機的組織であり、Hage によると機械的、あるいは有機的と二分法で捉えるべきではなくプログラム量という程度で捉えるべきだとされる。プログラムに依存することなく問題を解決する行動は、人びとによる一種の知識創造であるといえるだろう。

日本的経営の分析で議論されたのは、コンティンジェンシー理論における環境やテクノロジーへの適合に加えて、そもそも業務プロセスを事前に確定させない経営スタイルにあったと思われる。日本の組織ではプログラム化を高めることはせず、現場からのボトムアップ型の問題解決を促進してきたといえるだろう。

QC サークルなどの業務改善活動は、こうした知識創造の一例といえる。現場の作業員らが作業上で発生する問題を議論しながら解決していくもので、日本的経営の特徴を示す代表的な事例と思われる。日本企業では現場レベルであっても、その業務について改革していく余地が与えられている。ヒトは自ら成長したい欲求を有するとする成長理論からみて、改善活動は自己実現につながる仕事の面白さを得る機会となってきたといえる。

有機的組織では、そのメンバーは自律的に能動的に行動することが求められる。そのことがDeci のいう内発的動機づけを強めることになる。プログラム化されていない現場では自律性が働く意欲を導き出すことになる。

Deci(1980)は、内発的動機づけにとって、有能感よりも自己決定のほうがより重要であり必要でもあるとする。ある状況において自己決定的であると感じているならば、ある課題を上手にやれずに有能感が確保できなかったとしても、失敗感を抱く可能性は少ない。自己決定は、人を新たな活動に徹底的に取り組ませ、新たな空間を探索させ、さらには、その探索から満足を経験させる。

また有能感の意味は、通常の一般社会で使われている「私は数学が得意である」や「テニスが上手である」といった、学力や技能などで他の人よりも秀でているというものではないかもしれない。高橋(1997 p.125)によると、人は自己の環境を自分で処理し、効果的な「変化」を生み出すことができるときに有能だと感じるのであり、それはまさに自己決定的であると感じているのと同義であると述べている。

2.3. 社会関係資本による直接的動機づけ効果

人々の相互協力の背景には信頼があると思われる。信頼が成立していれば、協力することと自己の利益との直裁的な結びつきは緩和される。信頼とは、なんらかの交換関係において他者から損害

を受けない、またはリスクにさらされないという確信であるとされる(Mayer et al., 1995; Burt, 2005, p.93)。Fukuyama(1995)は信頼を、「コミュニティの他のメンバーが、共有された規範に基づいて、規則正しい、正直な、そして協調的な行動をとると考えられているようなコミュニティにおいて生じる期待」であるとしている。信頼関係があれば、協力への見返りが不確実であったとしても、いつかは恩恵を受けられるのではないかと考えるようになる。

Putnam(1993)は、社会関係資本の源泉はネットワークにあるのではなく、規範や信頼のなかにあるとする。一般的な互恵性のような直接的とはいえない規範へのコミットメントによって社会関係資本は高められる。「将来、私に何かしてくれそうだから、今あなたに、これをしてあげよう」という一般的互恵性は、団体行動の諸問題を解決し、コミュニティ構築へとむすびつくと Putnam(1993)は述べている。

Adler(2001)は、知識資産を扱う上で市場および階層組織は、信頼関係と比べて相対的に非効果的な手段であり、業務が知識集約的になるほど信頼関係が重要になってくるとしている。メンバーの創造性や協働に組織が依存するようになるほど、信頼の重要性は増してくる(Cohen and Prusak, 2001, 邦訳 p.63)。

ネットワークにおいて信頼関係が生じると、メンバーは協力関係に積極的になると思われる。Moran(2005)によると、高い信頼が存在する場合には、他者との相互作用からの価値を期待させ、より相互的で適応的な交換が可能になることから重要な発見が得られやすいという。

中西淳(2010)によれば、職場において人は業務支援、内省支援、精神支援を受けているとされる。だが、支援する側の人びとは、なぜ支援を提供するのだろうか。たんに職場の成果を高めるために、上司や同僚が支援するというのではないだろう。支援、助言、あるいは協力といった行動には、その自体に内在する動機づけがあると思われる。北村他(2009)は、業務経験を通じた能力向上に、特定の信頼と一般的信頼がともに蓄積されることが必要であるとしている(3)。信頼関係があるからこそ社内外の人びとは協力や情報を提供する意欲をもつのではないだろうか。

Lewicki and Bunker(1995)は、信頼を抑止型、知識型、そしてアイデンティティ型に類型化し、相手や仲間を深く信頼するようになるにつれて、信頼が抑止型から知識型、そしてアイデンティティ型へと段階的に、しかも不可逆的に進化すると主張している。

抑止型とは信頼に応えれば報酬が与えられ、裏切りがあれば制裁が加えられることによって実現される信頼である。Adler and Kwon(2002)は、こうした信頼を「道具的な信頼」と呼んでいる。裏切らない場合の報酬と裏切られる場合に受ける制裁コストとを勘案させることで、得られる信頼である。こうした制裁は結合型ネットワークにおいて有効になるという(Coleman,1988)。知識型とは、ともに働いた経験やコミュニケーションの経験から得た情報をもとに築かれる信頼である。相互の理解が深まることを必要としているので、長期間にわたる人的交流が求められる。最後のアイデンティティ型とは、互いの願いや意図が十分に内面化されることで生じる信頼である。社会関係資本の認知的な面において生じる信頼であると思われる。共通の目標や理念を有していて、それらの実現に向けて互いに支援しあうとき、こうしたアイデンティティ型の信頼が成立しているといえるだろう。互いに支援しあうことが正しいことだとする信念は、強い動機づけに繋がると考えられる。

さらに日本企業は欧米企業にくらべて、人びとの関係性が動機づけ要因となる傾向が強いかもしれない。森田(2003)は、日本人にとっての職場の人間関係の意味が、米国人のものとは異質なものであると指摘する。村杉(1985)は、国内製造業の従業員を対象にした調査で、他人に対する関係欲求がワークモチベーションに大きな影響要因となっていることを示し、それを日本の特質であると

述べている。櫻木(2006)は、人間関係にかかる因子を衛生要因ではなく、動機づけ要因として分類することを提案している。

2.4. 社会関係資本の弊害と日本の組織

ここまで、日本の組織にみられる有機的組織やボトムアップ型意思決定が、自律性を高める効果をもつこと、およびメンバーの協力への意欲を引き出すことを示した。ところが、沼上他(2007)は、その有機的すぎる組織がネガティブな効果の源泉となり、重い組織を生じさせると主張する。過剰な和志向、経済合理性から離れた内向きの合意形成、フリーライダー問題、そして経営リテラシー不足が重い組織の特徴とされる。有機的組織では権限委譲が進み、情報の発見や分析、問題解決案の作成は現場を中心とした下位の経営層において行われ、下位経営層の自主性や創意性が尊重されるので、従業員のやる気は高い。しかし、経営目標や経営戦略が明確に設定されないで、統一性が失われやすい。

また、日本企業の戦略形成は創発的なもので、ミドルを中心とする組織メンバーの自律的な相互作用によるところが大きいとされる一方で、問題点も指摘される。階層組織においてトップマネジメントは、組織全体を俯瞰し目標や戦略を決めることが出来るのに対して、ミドルやローワーには組織全体を見渡すことが難しい。彼らによる組織横断的な相互作用が十分でなければ、組織全体に係る情報の獲得は難しくなる。

社会関係資本の源泉のひとつである結合型ネットワークは、閉鎖的ゆえの問題を生じさせている。所属集団の仲間から嫌われたくない、親しい関係を維持したいと思うあまり、所属集団の外のことが分からなくなってしまうことがある。この点から日本の組織の劣化について考えることができるのではないかと。組織内の一部の集団の人びととだけ濃密な関係を築き交流し、それらの人びとと協力しあう。そのうち、当該集団には規範が形成されるに至る。しかし、形成された規範が、組織全体の目標と整合性を持つとは限らない。また集団内の信頼関係や協力関係が歪んだ仲間意識をもたらす一方で、外部への強力な敵対意識を醸成する。組織が求める合理性とは異なった状況が生じてくる。社会関係資本の負の部分、沼上他(2007)が指摘した重い組織の特徴の多くと重なるようにみえる。

結合型ネットワークによって形成された集団に所属する人びとは、共通した考え方を同じような行動をするようになり、その人の個性が失われていく傾向を有する。Chirstakis and Fowler(2009)によると、社会的ネットワークは人間のつくる一種の超個体(複数の個体から形成されながら、一つの個体であるかのように機能する集団)とみなされるようになるという。

ネットワークの呪縛は、集団による外部排他性と思考の硬直化を招く。集団思考による誤りは自己強化される面があるので、その誤りを外部から指摘することは難しく、内部で誤謬に気づき修正に動いたときには手遅れになっているかもしれない。

3. 組織レベル社会関係資本の説明と仮説の設定

3.1. 組織レベル社会関係資本

従来、日本の組織の特徴はボトムアップ型の意思決定に依存した有機的な自律的システムにあった。このシステムは動機づけに効果があり、知識創造のプロセスを内包している。現場の部署等を中心に形成された集団内での濃密な協力関係をみれば、そこに社会関係資本が蓄積されていると考

えられる。しかし、集団内の相互作用が内向きになって、メンバーの行動が組織全体の目標と乖離したり、外部を過剰に敵視してしまう弊害がみられるのも事実である。組織全体のことがみえずに、意識が所属集団のことばかりにむいてしまう、まさに「井の中の蛙大海を知らず」の状況である。

戸部他(1984)は、旧日本軍の組織も同様の状況であった点を指摘している。日本軍は、初めにブランド・デザインや原理があったというよりは、現実から出発し状況ごとに、ときには場当たり的に対応し、それらの結果を積み上げていく思考方法が得意であった(戸部他,1984,p.201)。このような場当たり的な思考方法は、組織全体がどこに進むべきかを組織全員が理解していないと組織全体がバラバラになってしまうリスクを孕んでいる。戸部(1984, p.271)によると、日本軍はアジアの解放を唱えた大東亜共栄圏などの理念を有していたが、それを個々の戦闘における具体的な行動規範にまで論理的に詰めて組織全員に共有させることはできなかったとされる。

自律的組織の欠点を取り去るには、沼上他(2007)が述べるように機械的組織のシステムを取り入れればよいかもしれない。確かに機械的組織システムのトップダウン型の意思決定が確保されるなら、全体目標と整合的な組織的行動が可能になるだろう。しかし、自律性や対等な関係がもたらす動機づけに大きな価値を見いだすとすれば、機械的組織のシステムによって自律性が減じる可能性は好ましいものではない。

金井(1991)は、ミドルが縦横のコミュニケーションを駆使するなかで、創発的戦略が望ましい方向に導かれることを期待している。だが、ミドルによる強いリーダーシップが下手をすると、部下たちの主体的な行動を抑制してしまうかもしれない。ミドルは自らの主体的行動は押さえ、黒子役として部下たちの行動をサポートし、制約を取り除くことに注力したほうがよい。しかし、目標達成を厳しく求められるなかで、そうした役割を彼らに期待することは難しいかもしれない。

豊かな社会関係資本が集団レベルを超えて組織レベルで蓄積されているなら、既存の自律性を維持しながら、組織のメンバーが組織全体を理解することができるのではないだろうか。組織のメンバーの間で基本的なビジョンや目的や理念が共有され信頼関係が確立されている場合には、すなわち社会関係資本が組織全体で機能しているならば、組織内の集団間にコンフリクトがあっても、それらを組織目標や理念と整合的に解決し、より高いレベルでの統合が可能になるのではないだろうか。組織レベル社会関係資本が豊富な状態とは、組織横断的に相互調整しあうなかで組織レベルでの相互協力への意欲が育まれ、さらに組織共通の目的や理念が共有されている状況を示すといえるだろう。

社会関係資本には3つの次元があるといわれる。ネットワークの形態を表す結合的次元、形成される協力関係や信頼関係を示す関係的次元、規範や共有される文化を示す認知的次元である(Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; Inkpen and Tsang, 2005)。

組織レベルの社会関係資本における結合的次元では、組織内の様々な人びとへアクセス可能なネットワークを実現している必要がある。橋渡し型のネットワーク効果が出現することが期待される。具体的には所属部署以外に所属する人びととの交流は、こうしたネットワークに該当すると思われる。集団の内と外をつなぐネットワークを確保することが、集団レベルの社会関係資本の持つ排他性の弊害を薄めると考えられる。

集団間の結合が比較的弱くなっている部分には構造上の空隙が存在している。構造的空隙とは、人と人との間の情報の流れを仲介できる機会であり、空隙の両側の位置する人々を結びつけようとする企てをコントロールできる機会である。構造的空隙は、その空隙に橋を架けるような関係をもっている個人に、競争上有利な状態をもたらす。構造的空隙は、冗長ではない(nonredundant)複数の

情報源の間を分断するかたちで存在しており、こうした複数の情報源は互いに重複していないので、それぞれ別の情報をもたらす可能性が高い。

冗長性を示す指標には凝集性と同値性の2つがある。凝集的な接触者たちは(強く結合しているもの同士)は、同じような情報をもたらしやすく、したがって繰り返し同じような情報利益を提供していることになる。また構造的に同値の接触相手たち(ある人を同一の第三者へと取り次いでくれる複数の接触相手)は、情報源が同じなので、結局は冗長な情報利益を供していることになるのである(Burt, 1992, pp.18-19)。

Burt(1992)は、構造的空隙を橋渡すことの意義、そして橋渡し役の重要性を指摘した上で、橋渡し役の重要性や価値の度合いは、冗長性がないことで一段と高まると主張している。しかし、冗長性は橋渡し型ネットワークが断絶した場合に有効であり、そもそもコンピュータやインターネットの世界では、こうした冗長性が必要な方策として組み込まれている。構造上の空隙を橋渡されることの利益を享受する側にとって、確実な伝達と多様な情報解釈が有用であるとするなら、冗長性ある橋渡しを必ずしも回避するべきではない。

組織内の部門や部署間で構造上の空隙が生じることはよくあり、それが部分最適化につながることがある。ソニーのカンパニー制は、組織の中に壁ができて部分最適化を追求した典型例だったと思われる。カンパニー制の廃止後、ソニーは「Sony United」を標榜し、その本社オフィスは、世界中の社員同士のコミュニケーションの場とすることを重視している(紺野, 2008, pp.39-44)。

関係的次元では、信頼とか協力といった言葉で示される人間関係を組織レベルで確保する必要がある。Adler, Kwon, and Heckscher(2008)は現代の専門職について分析し、知識の効果的創造と普及を進めるには、協力的コミュニティという新しい形態のコミュニティが求められると主張する。協力的コミュニティは相互依存関係にある作業プロセスの水平的調整のなかで明確なものになる。

認知的次元では、集団レベルで形成される規範を超えた組織レベルのビジョンや目標を浸透させる必要があるだろう。Leana and Van Buren(1999)は、組織レベル社会関係資本(Organizational social capital)を、組織内の社会関係の特徴を反映した資源として定義し、メンバーによる組織の目標の共有および相互信頼を通じて形成されるべきものと論じている。

関係的次元と認知的次元は、社会関係資本の弊害である排他性を生み出し、構造上の空隙を発生させやすいかもしれない。しかし、これらの次元が組織レベルで活発化あるいは調整されるなら、こうした問題は回避できると考えられる。

組織レベル社会関係資本が豊富な組織の具体例としてはグーグル(Google)社の組織が挙げられるだろう。全社員が上下の分け隔てなく、情報を共有し、議論することで、オープンでフラットな文化を創り出す。多くの会社では「部長しか知らない話」がたくさんあるが、グーグルにはそうした情報は少ない。組織は民主的に運営され、データに基づいて意思決定する。困ったときには助け合う。こうした文化が社員に創造性を発揮させ、新しい製品を相次いで生み出す原動力になっている(4)。

3.2. 仮説の設定

仮説1

本データ分析ではDeciによる内発的動機づけの要因である自己決定と有能感が同一の意味内容を示しているという高橋(1997)の考察に従い、自律性という1つの言葉でまとめた。組織レベル社会関係資本が充実した組織では、組織横断型の相互調整が盛んであり、メンバーの自律的活動の範

囲を広げる。それによって内発的動機づけが強まり、職務満足は高まると考えられる。

仮説 1-1. 組織レベル社会関係資本が豊富になると、メンバーの自律性が高まり、内発的動機づけによる職務満足が高まる。

組織レベル社会関係資本が充実している場合には、協力への意欲が高まるので、協力すること自体に職務満足を高める効果が期待される。

仮説 1-2. 組織レベル社会関係資本が豊富になると直接的に、職務満足が高まる。

上記2つの仮説は、結合型ネットワークによる動機づけ効果に関するものだが、次の仮説は橋渡し型ネットワークの効果に関わるものである。組織レベル社会関係資本が増加すると、部署内の情報だけではなく、組織レベルの情報を感知することができるようになると思われる。

仮説 1-3. 組織レベル社会関係資本が豊富になると、組織レベル情報への感度が高まる。

仮説 2

組織レベル社会関係資本が、動機づけ効果を維持しながら、組織レベル情報への感度を強めるとするならば、組織レベル社会関係資本そのものを高めるにはどうすればよいだろうか。

部署内の調整活動や協力関係が活発化したからといって、組織横断型の活動が活発になるとは限らない。かえって部署内の集団による排他性が強くなるかもしれない。しかしながら、部署間を超えた調整の活発化は、必然的に部署内部の調整や協力を強く要求すると考えられる。

人事異動を頻繁に行うことは、組織内のネットワーク形成に役立つと思われる。そして部門や部署の壁を超えて調整しあう関係を築くには、また協力しあう関係を構築するにはクロス・ファンクショナル・チーム(CFT)の設置が有効だろう。部署などの壁を超えたインフォーマルな交流も、組織レベルの社会関係資本が豊富になることに役立つと思われる。情報の伝達や共有が円滑に迅速に進むことは、組織レベルの社会関係資本の蓄積を促進すると期待される。よって ICT の利用が盛んなほど、組織レベルの社会関係資本が豊富になると考えられる。

仮説 2-1. 部署内調整が盛んなほど、組織レベル社会関係資本は増大する。

仮説 2-2. 部署内協力への意欲が大きいほど、組織レベル社会関係資本は増大する。

仮説 2-3. 人事異動が多いほど、組織レベル社会関係資本は増大する。

仮説 2-4. CFT の設置が多くなるほど、組織レベル社会関係資本は増大する。

仮説 2-5. 組織横断型のインフォーマルな交流が盛んなほど、組織レベル社会関係資本は増大する。

仮説 2-6. ICT の利用が盛んなほど、組織レベル社会関係資本は増大する。

4. 分析結果

4.1. 分析方法

調査対象者

本分析にて使用されたデータの内容は以下の通りである。従業員 100 名以上の企業や団体に所属する非管理職へのインターネット・アンケートからデータは収集された。調査機関は NTT レゾナント株式会社 goo リサーチであり、対象者は goo リサーチにアンケート回答要員として登録している者である。なお回答者は異なる別個の組織に所属している。調査実施の期間は 2011.02.10 ~ 2011.02.13 の 4 日間であり、総回答数は 437 件となった。

回答者が所属する業種は 17 業種にわたったが上位 3 業種は、製造業 30.4%、通信・IT 関連サービス 12.8%、政府・地方公共団体・各種法人・団体等 10.5% であった。今回は組織内の社会関係資本やモチベーション等の調査であったので、民間企業以外に所属する者も対象とした。回答者の業務は 21 業務にわたり上位 3 業務は、その他 20.8%、営業(法人・団体向け)12.4%、総務 9.4% であった。

質問項目

質問項目については図表 1 のとおりである。組織レベル社会関係資本については構造、関係、認知の次元ごとに質問を策定した。構造的次元では組織横断的な調整活動の程度(OSC1)、関係的次元では組織横断的な協力への意欲の程度(OSC2)、そして認知的次元では、組織ビジョンと目標の浸透の程度(OSC3)を尋ねた。社内情報への感度については、組織全体の強みと弱み(O1)、能力やスキルを有する組織内人材の把握(O2)を尋ねた。職務満足および自律性に関する質問は、高橋(1997)、藤田(2000)、そして堀江他(2007)を参考に作成した。また職務満足は Deci の内発的動機づけの概念に基づき、当該職務の活動それ自体を目的として満足が得られている状態について尋ね、達成感(S1)と仕事の面白さ(S2)を測定した。加えて分析 2 で用いる、部署内の調整(A1)、部署内の信頼・協力関係(A2)、人事異動の程度(A3)、CFT の設置(A4)、そして組織横断的なインフォーマル交流(A5)について質問した。以上の各質問への回答は「まったくその通り」「まあその通り」「どちらかというとその通り」「どちらかというが違う」「少し違う」「まったく違う」のなかから選択してもらった。

ICT に関しては電子メール(I1)、電子掲示板(I2)、ドキュメント共有(I3)、スケジュール共有(I4)、そして社内ブログ(I5)の 5 つを尋ねた。これらの質問項目への回答は「大変よく使われている」「まあ使われている」「どちらかというに使われている」「どちらかというに使われていない」「あまり使われていない」「まったく使われていない」のなかから選択してもらった。

分析手法

仮説 1-1 から 1-3 について検討する分析 1 では、共分散構造分析を用いて、組織レベル社会関係資本、自律性、組織レベル情報への感度、そして職務満足の相互の因果関係を分析した。共分散構造分析を用いた理由は、パス解析が観測変数のみの因果関係の分析に適しているものの、構成概念的な潜在変数を対象とする今回の分析には向いていないからである。またパス解析と異なり、因果関係以外に誤差を想定しているので正確な分析が可能になる。図表 2 に、分析 1 で想定される因果関係を示した。

仮説 2-1 から 2-6 について検討する分析 2 では、組織レベル社会関係資本を従属変数として、部署内の調整(A1)、部署内の信頼・協力関係(A2)、人事異動(A3)、CFT(A4)、組織横断的なインフォーマルな交流(A5)、そして ICT に関わる変数(I1 ~ I5)を独立変数とした重回帰分析を実施する。これによって組織内のどのような活動が、組織レベル社会関係資本を豊富にさせるのかを検討する。

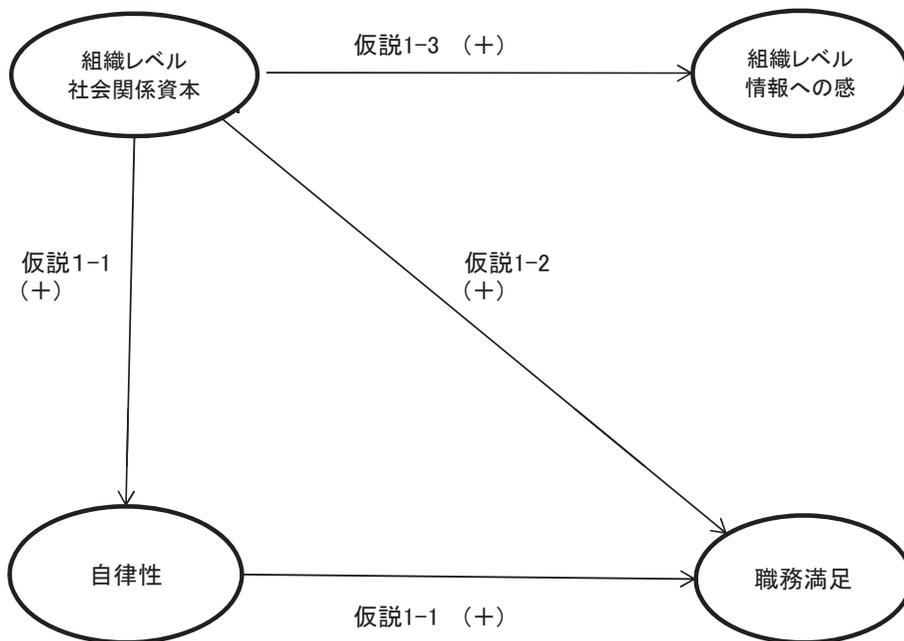
図表1 質問項目の概要

N = 437

分析1	分析2	質問項目	変数	平均	S.D.
○	○	仕事の内容は、他の部署との頻繁な調整や連携を必要とする	OSC1	4.529	1.338
○	○	所属部署以外の社員のなかに、協力したい気持ちを感じさせる者がいる	OSC2	3.886	1.187
○	○	会社の目標や理念を強く意識して仕事をしている	OSC3	3.828	1.332
○		現在の仕事から達成感を得ている	S1	3.815	1.317
○		自分の能力は仕事に活かしており、仕事を面白いと感じている。	S2	3.767	1.346
○		権限が委譲されていて、自分が決定できる範囲は広いと感じている	D1	3.263	1.429
○		自分の提案は尊重されると感じる	D2	3.645	1.329
○		自社の強みや弱みあるいは抱えているさまざまな課題を認識している	O1	4.270	1.052
○		所属部署以外の社員が持つスキルや能力について認識している	O2	3.849	1.189
	○	仕事の内容は、所属部署の同僚との頻繁な調整や連携を必要とする	A1	4.341	1.341
	○	所属部署の上司や同僚を信頼しており協力したいとの気持ちがある	A2	4.144	1.223
	○	同業他社と比べて人事異動は多いと感じる	A3	3.185	1.383
	○	部署を超えたクロス・ファンクショナル・チーム CFT がよく設定される	A4	3.005	1.393
	○	飲み会等のリクリエーションでは、所属部署以外の社員と交流している	A5	3.268	1.299
	○	電子メール	I1	5.524	1.037
	○	電子掲示板	I2	4.112	1.808
	○	ドキュメント共有	I3	4.387	1.708
	○	スケジュール共有	I4	4.185	1.775
	○	社内ブログ	I5	1.892	1.424

回答は「まったくその通り」あるいは「大変よく使われている」を1、「まったく違う」あるいは「まったく使われていない」を6とする6点尺度で求めた。ただし、分かりやすくするため、データの尺度を逆転させた。

図表2 想定される因果関係



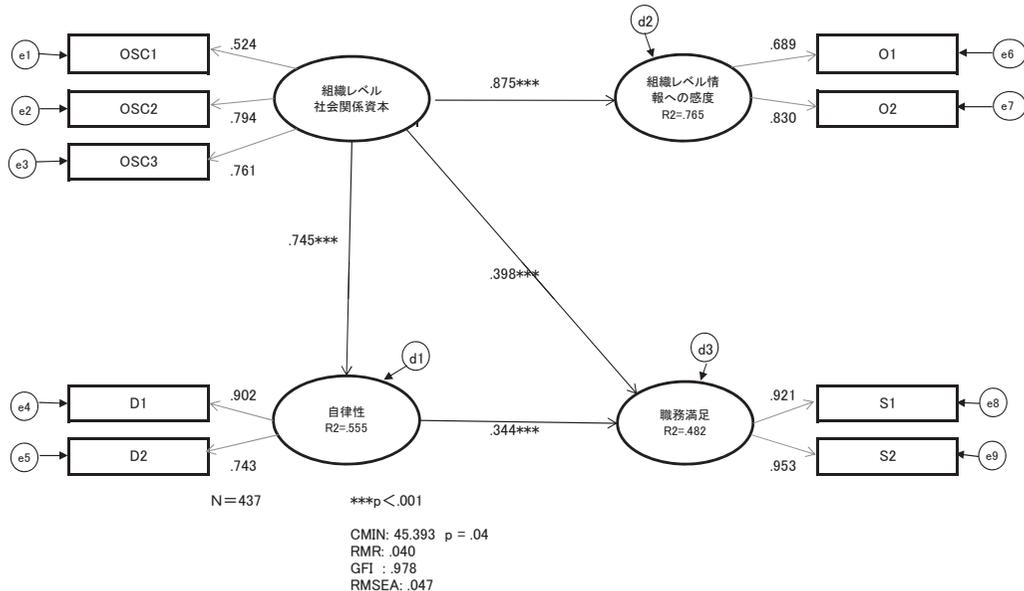
4.2. 分析結果

分析 1

分析 1 の結果は図表 3 に示した。最初に本モデルの適合度について述べる。カイ二乗検定の結果は、帰無仮説を棄却しモデルのデータからの乖離を示した。これはサンプル数が 437 と大きいことによるものと考えられる。その他の指標をみると、AGFI 値と CFI 値は十分な適合度を示す .900 を超え、一方 RMSEA 値は高い適合度を示すとされる .05 以下となった。よって、本モデルはデータとの高い適合度を有し妥当なものであるといえる。

組織レベル社会関係資本が豊かなほど、自律性因子と職務満足因子が高まる関係が支持された。また組織レベル社会関係資本が高水準になるほど、組織レベル情報への感度が高まる関係をデータは支持している。自律性因子から職務満足因子へのパスも仮説どおりに有意となった。したがって仮説 1-1、1-2、1-3 のすべてが支持された。組織レベル社会関係資本は、橋渡し型ネットワークと結合型ネットワークの両方を兼ね備えているといえるだろう。

図表 3 分析 1 の結果 組織レベル社会関係資本と動機づけの因果関係(共分散構造分析)



分析 2

分析 1 で潜在因子である組織レベル社会関係資本には、組織横断型調整(OSC1)、組織横断型協力関係(OSC2)、そして組織目標とビジョンの共有(OSC3)という 3 つの観測変数が対応していた。この 3 変数の Cronbach α 係数は .731 となり 0.8 を下回ったので、3 変数間に十分といえる内的一貫性は得られなかった。よって 3 変数の平均値ではなく、3 変数に対して実施した因子分析(主因子法、固有値 1.482, 説明された分散の割合 49.41%)にて得られた共通因子の因子得点を用いた。この共通因子は 共分散構造分析で得られた潜在因子に近似させることができていると思われる。

ICT に関する 5 変数に対して因子分析をおこなったところ、社内ブログを除く、電子メール(I1)、電子掲示板(I2)、ドキュメント共有(I3)、そしてスケジュール共有(I4)の 4 変数が 1 つの因子に高

い因子負荷量を示した。これらの4変数について Cronbach α 係数を算出したところ .824 となった。これらの変数には内的一貫性があると判断し4変数の平均値を算出し、回答者が認識する各企業のICTの水準とした。

図表4のとおり、コントロール変数として投入した従業員数とICTの影響(仮説2-6)を除いて、データは仮説2-1、2-2、2-3、2-4、2-5を支持している。VIF値をみるかぎり、多重共線性の発生はないと思われる。組織レベル社会関係資本に大きな影響を与えているのは、部署内の調整(A1)、部署内の信頼・協力関係(A2)、そしてCFT(A4)である。またインフォーマル交流(A5)も0.1%水準で有意であった。組織レベル社会関係資本を豊かにするためには、部署内の相互作用と協力関係、そしてCFTや組織レベルのインフォーマル交流が大切だといえるだろう。

部署内の調整や信頼・協力関係の高まりが組織レベル社会関係資本の形成に、かなり大きな影響を与えている。この面からすれば、機械的組織のシステムを安易に導入するべきではないといえるだろう。

一方、部署内の調整(A1)、部署内の信頼・協力関係(A2)を盛んにすることで、組織レベル情報への感度を高められるなら、わざわざ組織レベル社会関係資本を豊かにする必要はないとの考えも成り立つ。こうした疑問を検討するために次の分析を行った。

組織レベル情報への感度に対する観測変数である、組織レベルの強みと弱みの認識(O1)と部署外人員のスキル能力の認識(O2)に対して、因子分析を実施し因子得点を算出した(固有値:1.572、説明された分散の割合:57.12%)。この因子得点は潜在因子である組織レベル情報への感度に近似するものと考えられる。部署内の調整(A1)、部署内の信頼・協力関係(A2)、および組織レベル社会関係資本を独立変数とし、この組織レベル情報への感度を従属変数として、ステップワイズ法にて回帰分析を行った(F値確率:投入.05 除去.10)。ステップワイズ法は独立変数の候補から、予測や判別に有用な順に独立変数を採用するために使われる方法である。

その結果、部署内の調整(A1)は回帰式にとどまらず、部署内の信頼・協力関係(A2)も5%水準で有意になったものの、従属変数への影響は限定的であった(調整済みR²:.438、 β 係数:組織レベル社会関係資本 .557、部署内の信頼・協力関係(A2).140)。

図表4 分析2の結果 組織レベル社会関係資本を増やす要因(回帰分析)

N=437

独立変数	標準化係数	t 値	有意確率	VIF 値
従業員数	.018	.622	.535	1.108
部署内調整 (A1)	.204	6.799	.000	1.252
部署内協力意欲 (A2)	.551	17.132	.000	1.434
人事異動 (A3)	.067	2.409	.016	1.083
CFT の設置 (A4)	.176	5.689	.000	1.320
組織レベルのインフォーマル交流 (A5)	.133	4.342	.000	1.292
ICT 平均	.008	.272	.785	1,239

従属変数: 組織レベル社会関係資本

調整済みR²: .686

以上から、潜在変数である「組織レベル情報への感度」に対する、部署内の調整(A1)や部署内の信頼・協力(A2)の影響は、直接的というよりは「組織レベル社会関係資本」を介した間接的な面が大きいいえるだろう。

5. 結語

日本企業の組織には社会関係資本が高い水準で形成されてきたと考えられる。こうした社会関係資本は、Deciが内発的動機づけの要素として挙げる自律性や関係性をもたらすので、高い動機づけ効果が実現されている。しかし、社会関係資本の弊害として集団外の人びとや他集団を敵対視したり、集団独自の規範が形成されて組織全体の目標の達成が妨げられることもある。

本稿では、組織全体にかかわる組織レベル社会関係資本が形成されることで、集団レベルでの社会関係資本の高い動機づけを維持しながら、組織全体の状況理解を高めることができるのではないかと考えた。データ分析では、組織レベル社会関係資本が形成されていると、高い動機づけの維持および組織レベル情報への感度の確保が示唆された。

一方、組織レベル社会関係資本を形成するには、部署内つまり所属集団レベルでの調整活動および協力関係を活発にしておく必要がある。また所属集団の壁を超えるという意味でCFTも有効な策である。人事異動の効果は5%水準で有意となったものの、限定的な影響にとどまった。人事異動のネットワーク形成効果はさほど高くないといえるだろう。

従来型のICTは本稿のデータ分析において効果をみいだせなかった。また新しいコミュニケーション・ツールとして期待される社内ブログであるが、本調査での利用水準の平均は6点尺度で1.892と低かった(図表1.)。しかし今後は、社内ブログをはじめ社内SNSの導入が進むのではないだろうか。インフォーマルな内容も含めたコミュニケーションを活発化させる、こうした新しいICTの効果について、今後の調査研究の成果が待たれる。

本データの回答者の所属する企業は、従業員5,000名以下の場合が4分の3を占めている。よって、従業員が数万人におよぶ世界的な大規模企業には、人事異動やICTの効果について本調査の示す結果があてはまらないかもしれない。藤本(2007)は、日本を代表する大規模な家電メーカーが社内情報ネットワークを積極的に活用することで、情報管理および人事管理の面で集中的なものと同分権的なものを共存させていることを明らかにしている。さらに、大規模な組織になるとERPのような全社的な基幹情報システムの役割が大きいいえられる。本稿では比較的パーソナルなICTについて検討しており、全社的な情報システムについては考察していない。

また、研究開発活動のような、より高度な知識創造が期待される場所では、組織外の情報を収集したり、組織外の人びとと交流する必要がでてくるだろう。組織の内と外が、どのように繋がれ、研究開発の成果を高めるかが今後の検討課題である。

本稿のデータ分析はインターネット・アンケートによるデータをもとにしているため、個別企業の具体的な状況をつぶさに考察することはできていない。こうした限界を克服するには、個別企業への訪問調査の実施が欠かせないと思われる。

(1) 本稿における「組織レベル」という言葉は、部門や部署といった組織の一部ではなく、組織全体を指すものとして用いられている。一方、部門や部署など組織の部分集団を対象とする言葉として、「集団レベル」を用いている。

- (2) 論者によって自己決定あるいは自律という言葉が使われている。自分の意思で自分の行動を変えられるという点で共通の意味を示していると思われる。
- (3) 特定の信頼とは具体的特定の相手への信頼であり、一般的信頼とは他者一般への信頼である。山岸(1998)によると、日本人は特定の信頼に重きを置くが、アメリカ人は日本人よりも一般的信頼の水準が高いとされる。
- (4) 日経ビジネスアソシエ(2009年10月20日号)「特集-総論-なぜ、何を、グーグルから学ぶのか」

参考文献

- Adler, P.S.(2001), Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism, *Organization Science*, 12(2), 215-134.
- Adler, P.S., and Kwon, S.W.(2002), Social capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review*,27(1), 17-40.
- Adler, P.S., Kwon, S.W.,and Heckscher, C.(2008), Perspective—professional work: The emergence of collaborative community, *Organization Science*, 19(2), 359–376.
- 網倉久永(2002),「組織の自律的ダイナミクス」『一橋ビジネスレビュー』50(1), 40-53.
- Bourdieu, P.(1986), The form of capital, 241-258, in J.G.Richardson(ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, Greenwood Press.
- Burt, R.S.(1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press
- Burt, R.S.(2005), *Brokerage and closure: An introduction to social capital*, Oxford University Press.
- Chandler, A.D. Jr.(1962), *Strategy and structure*, MIT Press.(三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社, 1967)
- Chirstakis, N.A. and Fowler, J.H.(2009), *Connected: The surprising power of our social networks and how they shape our lives*, Little, Brown and Company.(鬼澤 忍訳「つながり：社会的ネットワークの驚くべき力」講談社,2010)
- Cohen, D. and Prusak, L.(2001), *In good company: How social capital makes organizations work*, Harvard Business Press.(沢崎冬日訳『人と人の「つながりに投資する企業：ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社, 2003)
- Coleman, J.S.(1988), Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Coleman, J.S.(1990), *Equality and achievement in education*, West View Press..
- Deci, E.L.(1980), *The psychology of self-determination*, D.C. Health & Company.(石田梅男訳)『自己決定の心理学：内発的動機づけの鍵概念をめぐって』誠信書房,1985)
- Deci, E.and Flaste, R.(1995), *Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy*, G.P.Putnam's Sons. (桜井茂男監訳『人を伸ばす力：内発と自律のすすめ』新曜社, 1999)
- 藤本雅彦(2007),「日本企業の環境適応と柔軟性：家電製造企業の組織と人材マネジメントの事例研究」『経営学論集』(日本経営学会),77, 90-102.
- 藤田英樹(2000),「誇り動機づけ理論」『組織科学』33(4), 59-75.
- Fukuyama, F.(1995), *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, Harmish Hamilton.

- Granovetter, M.(1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Hage, J.(1972), *Techniques and problems of theory construction in sociology* (1st ed.) Joh. Wiley & Sons(小松陽一, 野中郁次郎訳『理論構築の方法』白桃書房, 1978)
- 堀江常稔, 犬塚 篤, 井川, 康夫 (2007), 「研究開発組織における知識提供と内発的モチベーション」『経営行動科学』 20(1), 1-12.
- Inkpen, A.C and Tsang, E.W.K.(2005), Social capital, networks, and Knowledge transfer, *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- 加護野忠男, 野中郁次郎, 榎原清則, 奥村昭博 (1983), 『日米企業の経営比較：戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社 .
- 金井壽宏 (1991), 『変革型ミドルの探求：戦略・事業志向の管理者行動』白桃書房 .
- 北村智, 中原淳, 荒木淳子, 坂本篤郎 (2009), 「業務経験を通じた能力向上と組織における信頼、互酬性の規範」『組織科学』42(4), 92-103.
- 紺野登 (2008), 『儲かるオフィス：社員が幸せに働ける「場」の創り方』日経 BP 社
- Leana, C. R. and Van Buren, H. J.(1999), Organizational social capital and employment practices, *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Lewicki, R. J., and Bunker, B. B. (1995), Trust in relationships: A model of trust development and decline. In B. B. Bunker and Rubin, J. Z.(Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*, 133-173, Jossey-Bass.
- Mayer, R.J., Davis, J.H. and Schoorman, F.D.(1995), .An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Moran, P.(2005), *Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance*, *Strategic Management Journal*, 26: 1129-1151 (2005)
- 村杉健 (1985), 「ワーク・モチベーションの日本的特質についての一考察——ハーズバーグ理論の実証的研究を中心として」『経営学論集』(日本経営学会),55, 231-42.
- 森田慎一郎 (2003), 「会社員の仕事意識に関する日本の独自性」『東京大学大学院教育学研究科紀要』, 43, 197-204.
- Nahapiet, J and Ghoshal, S.(1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- 中西淳 (2010), 『職場学習論：仕事の学びを科学する』東京大学出版会
- 沼上幹, 軽部大, 加藤俊彦, 田中一弘, 島本実 (2007), 『組織の重さ：日本の企業組織の再点検』, 日本経済新聞社 .
- 延岡健太郎 (2002), 「日本企業の戦略的意思決定能力と競争力」『一橋ビジネスレビュー』 50(1), 24-37.
- Podolny, J. M. and Page, K. L.(1998), Network forms of organization, *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.
- Putnam, R.D.(1993), *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, .
- Putnam, R.D.(1995), Bowling alone: America's declining social capital, *Journal of Democracy*, 6, 65-78.
- 櫻木晃裕 (2006), 「職務満足概念の構造と機能」『豊橋創造大学紀要』,10, 37-47.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., and Cheraskin, L. (1992), Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- 高橋伸夫 (1997), 『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会
- 戸部良一, 寺本義也, 鎌田伸一, 杉之尾孝生, 村井友秀, 野中郁次郎 (1984), 『失敗の本質：日本軍

の組織論的研究』ダイヤモンド社.

Tsai, W.and Ghoshal, S.(1998), Social capital and value creation: The role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41(4),464-476.

山岸俊男 (1998),『信頼の構造——こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会.