

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 28 日現在

機関番号：22301  
研究種目：研究活動スタート支援  
研究期間：2014～2015  
課題番号：26885061  
研究課題名(和文) 職場におけるネットワークがパフォーマンスに与える影響およびそのメカニズムの解明  
  
研究課題名(英文) The effects and the mechanisms of interpersonal networks on performances in workplaces  
  
研究代表者  
若林 隆久 (WAKABAYASHI, Takahisa)  
  
高崎経済大学・地域政策学部・講師  
  
研究者番号：80738576  
  
交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,100,000円

研究成果の概要(和文)：職場における個人間のネットワークが、個人や職場全体のパフォーマンスに与える影響とそのメカニズムを明らかにするため、定量的な調査および定性的な調査を実施した。その結果、公式なラインを取り結んでいる従業員の昇進によって個人や職場全体のパフォーマンスが向上したことが明らかになった。本研究は、非公式なネットワークをどのようにマネジメントに活かすかという点について、相対的に実行可能性が高いひとつの明快な解答を提示している。また、オンライン上のコミュニケーション・データの活用の可能性や、ネットワークが個人のキャリアを介して個人や職場のパフォーマンスに与える長期的な影響の重要性が示唆された。

研究成果の概要(英文)：To clarify the effects and the mechanisms of interpersonal networks on performances in workplaces, we conduct quantitative researches and qualitative researches. As a result, it is revealed that the promotions of the employees who ties formal lines improved performances. This result exhibits a more viable way to utilize informal networks in workplaces. In addition, we point the possibilities of utilizing online communication data and the importance of the longitudinal effects of interpersonal networks on performances via personal careers.

研究分野：経営組織論

キーワード：社会ネットワーク分析 ソーシャル・キャピタル 組織行動 リーダーシップ コミュニケーション  
構造的埋め込み 非公式組織 キャリア

### 1. 研究開始当初の背景

本研究を着想するに至った背景としては、職場を取り囲む社会環境の変化が存在する。日本的経営の特徴とされた終身雇用や年功制の崩壊、女性の社会進出や外国人労働力の活用によるダイバーシティの増大、個人主義の進展による職場コミュニティの弱体化、ICTの発達による働く場所や働き方の変化、といった職場を取り囲む社会環境の変化によって、職場における人間関係にも変化や課題が生じている。職場におけるネットワークに生じている変化を解明し、実務における課題を解決したいという問題意識から本研究を着想するに至った。

個人がどのようなネットワークを持っており、個人が持つネットワークが個人の行為や成果にどのような影響を与えるかについては、構造的埋め込みの理論(Granovetter, 1985)を理論的な背景として様々な研究がなされてきた。経営学分野でも重要な論点のひとつとして、ネットワークとパフォーマンスとの関係が取り上げられてきた。従業員間のネットワークの重要性は度々指摘されており、パフォーマンスとの関係について様々な実証研究が行われてきた(Sparrowe, Liden, Wayne, & Kramier, 2001)。

しかし、実際の職場におけるデータの入手が困難なこともあり、既存研究にはいくつかの問題が存在する。第一に、実験室や教室など実際の職場ではない集団を分析対象としたり、また、実際の職場であっても階層のない小規模な職場を分析対象としたりすることが多い。第二に、クロスセクションの分析が多く、一時点の相関は明らかにできていても、ネットワークがパフォーマンスに影響を与えるメカニズムについては明らかにできていない。第三に、職場における異動、昇進、離職やそれらに伴うネットワークの変化がパフォーマンスにもたらす影響について十分な研究はなされていない。このように、職場におけるネットワークとパフォーマンスの関係は十分に明らかにされておらず、また、現実の職場においてネットワークを検討してパフォーマンスの向上を図る際に実施すべき方策についてははっきりとした示唆は得られていない。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、職場における個人間のネットワークが、個人や職場全体のパフォーマンスに与える影響およびそのメカニズムを明らかにすることである。既存研究は存在するものの、入手可能なデータの制約から、職場におけるネットワークとパフォーマンスの関係を十分に明らかにするものではなかった。また、雇用・働き方の多様化、個人主義の進展、ICTの発達などといった社会環境の変化に伴い、職場におけるネットワークとパフォーマンスの関係は改めて見直される必要がある。働く人の組み合わせや関係構造

を検討してパフォーマンスの向上を図ることは、人員の入れ替えや能力開発と比べて比較的短期で実施することができ、かつ、幅広い業種・職種の職場において実行可能な方策であり、本研究から得られる知見は実務的に大きな意義を有する。

本研究では、学術的な貢献と実務的な貢献の両方を達成することを目的として研究を行う。学術的な貢献として、職場におけるネットワークとパフォーマンスの単なる相関だけではなく、既存研究では十分に明らかにできていない、(A)ネットワークがパフォーマンスを向上させるメカニズム、(B)職場における異動、昇進、離職、などによってもたらされるネットワークの変化、を明らかにする。さらに、(A)・(B)の両者を踏まえて、実務的な貢献として、(C)実際の職場においてパフォーマンスの向上を図る際に実施すべき方策、を明らかにすることを目指す。これらの目的を達成するためには、調査対象となる企業と信頼関係を構築し、企業の同意・協力を獲得した上で、複数時点に渡る時系列の調査・研究を行う必要がある。

### 3. 研究の方法

本研究では、職場における個人間のネットワークが、個人や職場全体のパフォーマンスに与える影響およびそのメカニズムを明らかにするために、複数時点に渡る時系列の調査を行う。その際、ネットワークがパフォーマンスを向上させるメカニズムやネットワーク自体の変化を詳細に検討するために、(1)定量的な調査と(2)定性的な調査の両方を活用する。さらに、実際の職場においてパフォーマンスの向上を図る際に実行可能かつ有用な方策を明らかにするために、調査対象企業に対して調査結果のフィードバックし、(3)実務家とのディスカッションを行う。これにより、実行可能性の高い方策を明らかにできるだけなく、ネットワークがパフォーマンスに影響を与えるメカニズムや、ネットワーク自体の変化についても有意義な洞察を得ることができる。

#### (1) 定量的な調査

本研究では、質問紙調査やオンライン上のコミュニケーション・データを通じてネットワーク・データを取得することによって、パフォーマンスだけではなく職場におけるネットワークについても定量的に把握し、社会ネットワーク分析の手法を用いて研究を行う。社会ネットワーク分析とは、行為者間の関係構造を記述し、各行為者の位置特性や関係構造全体の特徴を分析する手法である。社会ネットワーク分析の手法を用いることで、定性的調査やマクロデータとは異なり、職場におけるネットワーク内での個人の持つ関係構造を定量的に把握できる。これにより、第一に、職場におけるネットワークにおける各個人の関係性を可視化・計量化することで、

当該ネットワークの構造・仕組みを明らかにできる。第二に、関係性についての定量的なデータが得られるので既存研究や定性的な調査から導出された仮説を検証することができる。

#### (2)定性的な調査

社会現象の分析を行う際には、対象とする社会現象がどのような特徴を持った現象であるのかを把握する必要となる。そこで、本研究では、定量的な調査と同時に、インタビュー調査や参与観察といった定性的な調査を実施することで、ネットワークがパフォーマンスを向上させるメカニズムやネットワーク自体の変化を詳細に検討する。

また、入手が困難であるネットワークやパフォーマンスに関する時系列のデータを十分には取得できないことを考慮すると、ネットワークやパフォーマンスに関するメカニズムやダイナミクスを明らかにするためには、定性的なケース・スタディの活用が不可欠である。

#### (3)実務家との交流・ディスカッション

実務家との交流やディスカッションの場として、2014年12月に研究・教育・社会貢献活動を同時に行う場として立ち上げた「組織におけるキャリアとワークスタイル」研究会を活用する。研究会という研究の場を設けることで、継続的に成果を上げることが可能になると同時に、その活動を通じて実務家との長期的な関係を構築・維持することで、実務家とのディスカッションや相互フィードバックを行える。また、定性的な研究活動としてケース・スタディを実施する場ともなる。

### 4. 研究成果

定量的なデータを用いた調査研究として、(1)実際の職場における調査に加えて(2)オンライン上のコミュニケーション・データの活用について研究した。それらを補完する形で(3)ケース・スタディを実施し、その結果浮かび上がってきた(4)キャリアおよびキャリア教育というキーワードとネットワークとの関連についても調査研究を実施して成果を上げることができた。また、実務的な要請・意義が大きく幅広い職場において研究成果を活用できるという特色を考慮し、(5)研究成果の情報発信を積極的に行った。

#### (1)実際の職場における調査

既存研究の問題点を克服するために、コールセンターにおける4階層226名という比較的大規模で階層を含んだ実際の職場を対象として調査を実施した。ネットワークと2時点における客観的パフォーマンスのデータを利用して、リーダーの配置変更という施策によってもたらされた時系列の変化について分析を行った。その結果、公式なラインを取り結んでいる従業員の昇進によって個人

や職場全体のパフォーマンスが向上したことが明らかになった。

この結果は、実務的には大きな含意をもたらす。既存研究では従業員間の非公式なネットワークをマネジメントする重要性が度々指摘されてきたが、そもそも非公式に形成されるネットワークを操作することは困難である。一方、本研究から示唆されるように、非公式なネットワークを調査して中心的な位置にいる人物の昇格を行うという施策は、相対的に実行可能性が高い。本研究は、非公式なネットワークをどのようにマネジメントに活かすかという点について、ひとつの明快な解答を提示している。

この調査結果を含めた研究成果は、今後まとめ上げて発表していく予定である。

#### (2)オンライン上のコミュニケーション・データの活用

オンライン上のコミュニケーション・データの取得先としてオンラインゲームに着目し、そのデータを活用することで組織におけるネットワークとパフォーマンスの関係やそのメカニズムについて、これまでにない新たな実証研究が可能になることが明らかになった。プレイヤーが実在の人間であることを考慮すればわかるように、オンラインゲーム内では現実世界に似通った社会活動が行われている。そのため、オンラインゲーム内の社会を研究した結果得られた知見は、現実世界にも適用できる。オンラインゲームでは、ユーザーの活動がすべてデータとして記録され、現実世界よりも詳細に人々の行動とその結果を把握できる。そのため、オンラインゲームから取得できるデータを用いることで、これまでにない新たな実証研究が可能になる。

オンラインゲームを用いた組織におけるネットワークとパフォーマンスの関係に関する研究の可能性を明らかにするとともに、企業からの同意・協力を獲得してオンラインゲームに関する研究活動を進めることができた【学会発表～】。新たな研究フィールドおよび手法として明らかになったオンラインゲームに関する研究は、研究費を獲得して2016年度以降も継続・深化させている。

#### (3)ケース・スタディ

「組織におけるキャリアとワークスタイル」研究会の場を活用しながら、働く個人を取り巻くネットワークやパフォーマンスに関するケース・スタディを実施した。そのうちの一部は既に論文としてまとめている【雑誌論文3~6】。それ以外のケースも順次論文としてまとめていく予定である。

これらのケース・スタディから明らかになりつつあることは、個人が持つネットワークは、個人や職場の短中期的なパフォーマンスに影響を与えるだけではなく、個人のキャリアを介して個人や職場の長期的なパフォー

マンスに影響を与えるのではないかということである。

#### (4) キャリアおよびキャリア教育

そこで、2015年度からはキャリアおよびキャリア教育といったキーワードを取り入れた調査研究も実施した。具体的には、地域におけるネットワークに着目しながら、実務家や地域の自治体などの協力を仰ぎながら産学官民連携のもとに大学生のキャリア教育を実践しつつ研究活動を進めるアクション・リサーチを実施し、研究成果による学術的な貢献だけでなく、研究のプロセスを通じた大学生・実務家・地域に対する教育・社会面での貢献を目指した【雑誌論文1~2】。

ただし、研究期間途中からの実施で十分な研究活動を行えたとは言えないため、今後はキャリアという新たなキーワードに着目した科学研究費助成事業・若手研究Bの課題番号16K17173「個人の持つネットワークがキャリアに与える影響の定量的・定性的研究」(2016年度~2017年度、代表者：若林隆久)(<http://kaken.nii.ac.jp/d/p/26885061.ja.html>)で研究を継続・発展させていく予定である。

#### (5) キャリアおよびキャリア教育

本研究の特色として、実務的な要請・意義が大きく、幅広い職場において研究成果を活用できる点が挙げられる。そこで、広く一般向けにも研究成果の発信を行った。大学の講義やSNSを通じた成果の発信の他に、「組織におけるキャリアとワークスタイル」研究会の開催を通じて教育および社会貢献に資すると同時に【その他A】、メディアにおける情報発信や企業・教育機関におけるアウトリーチ活動も積極的に行った【その他B・C】。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 6 件)

1. 若林隆久 (2016)「PBLによる大学生に対するキャリア教育と地域貢献：商品企画プロジェクトの事例から」『地域政策研究』19 (1)。
2. 若林隆久 (2016)「特許技術を用いた商品企画による地域活性化：2015年度まえばし企業魅力発掘プロジェクトの事例から」『産業研究』51 (1・2), 95-100。
3. 若林隆久 (2015)「子どもの本をつくる：モチベーションおよびキャリアと仕事への誇り」mimeo。
4. 若林隆久 (2015)「『はたらく』を考える：就職活動とキャリアを考える上での三つのヒント」(高崎経済大学地域政策学会ディスカッション・ペーパー・シリーズ 2015-03), 高崎経済大学地域政策学会。

<http://www1.tcue.ac.jp/home1/c-gakkai/dp/dp15-03.pdf>

5. 佐藤壮夫・若林隆久 (2015)「学習革命への挑戦：学生起業という選択肢」(高崎経済大学地域政策学会ディスカッション・ペーパー・シリーズ 2015-02), 高崎経済大学地域政策学会。  
<http://www1.tcue.ac.jp/home1/c-gakkai/dp/dp15-02.pdf>
6. 高橋一恵・若林隆久 (2015)「音楽教育におけるキャリア形成と教育理念：専門分野におけるキャリア教育のあり方の模索」(高崎経済大学地域政策学会ディスカッション・ペーパー・シリーズ 2014-06), 高崎経済大学地域政策学会。  
<http://www1.tcue.ac.jp/home1/c-gakkai/dp/dp14-06.pdf>

〔学会発表〕(計 5 件)

川口洋司・若林隆久・江上弘幸 (2016)「オンラインゲーム産業の歴史・動向とこれからの研究課題：オンラインゲームSIG 企画セッション」日本デジタルゲーム学会 2015年度年次大会, 埼玉：芝浦工業大学大宮キャンパス。(2016年2月27日)

若林隆久・江上弘幸 (2016)「オンラインゲーム企業・産業における研究課題：産業の歴史、ユーザー、国際展開」日本デジタルゲーム学会 2015年度年次大会, 埼玉：芝浦工業大学大宮キャンパス。(2016年2月27日)

江上弘幸・若林隆久 (2016)「オンラインゲームを活用した研究の可能性：経済理論、経済政策、組織論、コミュニティ」日本デジタルゲーム学会 2015年度年次大会, 埼玉：芝浦工業大学大宮キャンパス。(2016年2月27日)

若林隆久 (2015)「組織の生成・発展・存続・消滅：オンラインゲームにおけるユーザー・コミュニティ」第5回国際大学GLOCOMゲーム産業研究会, 東京：国際大学グローバルコミュニケーションセンター。(2015年6月3日)

若林隆久 (2015)「オンラインゲーム内の経済・社会に関する研究」第4回国際大学GLOCOMゲーム産業研究会, 東京：国際大学グローバルコミュニケーションセンター。(2015年5月13日)

〔その他〕

- A) 「組織におけるキャリアとワークスタイル」研究会の開催(8回)
  - 2014年12月に研究・教育・社会貢献活動を同時に行う場として「組織におけるキャリアとワークスタイル」研究会を立ち上げ、研究期間中に計8回の研究会を開催した(2014年12月10日、2015年5月11日、7月20日(2回)、10月19日、11月

- 23日、11月30日、12月7日)。
- B) メディアにおける情報発信
- ラジオ高崎のラジオゼミナールにおいて、「ネットワーク組織論とは」(2015年1月31日放送、2015年2月3日再放送)と「ネットワーク組織論：職場における支援と学習」(2015年2月7日放送、2015年2月10日再放送)というテーマで出演した。
- C) 企業・教育機関における研究成果の活用・発信(アウトリーチ活動)
- 企業内研修や高等学校での出張講義などにおいて、研究成果の活用・発信を行った。
  - 2014年度・2015年度 岡田商事社内大学(2014年11月27日、12月11日、2015年1月29日、10月30日、12月11日)
  - 群馬県立前橋南高等学校 大学出張講義(2014年12月4日)

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

若林 隆久(WAKABAYASHI Takahisa)  
高崎経済大学・地域政策学部・講師  
研究者番号：80738576