

ミドル人脈の構造

—繋がりやすい組織作りのための一考察—

高田 朝子 リクルートワークス研究所 客員研究員

有能なミドルにとって有効な人脈を構築することは不可欠な要素であった。本研究では人脈構築のプロセスに焦点を当て、ミドル30名のインタビュー調査を行なった。その結果、「自分は相手のことを助けることができる」という仕事に対する自己効力感と「相手が自分の事を助けてくれる」という他人の行動への自信の二つが人脈構築の根底にあることを指摘することができた。

キーワード： 人脈, リーダーシップ, 効力感, 自己開示性, 信頼

目次

- I. はじめに
- II. 先行研究
- III. 調査概要
 - III-1. 調査対象
 - III-2. 調査方法
 - III-3. 調査結果
- IV. 考察 —人脈の構造と構築—
 - IV-1. 人脈構築の内的プロセス
 - IV-2. 信頼と自信
- V. 実践への提言
- VI. 結語

I. はじめに

ビジネスの現場では「何を知っているかではなく誰を知っているか」が重要であるといわれる。誰を知っているのか、言い換えれば有効な人脈があることは有能なビジネスパーソンにとって不可欠な要素である。

キーパーソンに直接アクセスする事が可能であれば、ビジネスを効果的に効率的に行なうことができる。企業活動の中核を担うミドルにとって、有効な人脈を持つことは業務の遂行のために重要な能力の一つであり、企業にとっては、有効な人

脈を持った社員を多く抱えることは大きな企業戦力となる。

人脈という言葉は、使われ方によって様々な意味合いを持つ。単に誰かを知っているというレベルの繋がり、人脈とされる場合もあるし、心の友と呼べるような関係の人間のみを人脈と呼ぶこともある。人脈という言葉と、その繋がり方の実態には当事者の相手に対する思い入れや評価によって曖昧さを常に伴う。

本研究では、ビジネスにおいて支援を受けられる人間関係をいかにして構築するのかを明らかにする。2007年7月からの本調査に先立ち、6月に行ったパイロット調査¹によって、「ビジネスパーソンであるあなたにとっての『人脈』といえる人とはどのような繋がりがある人のことですか」という問いに対して、調査対象者12名のミドルの内10名が表現は違うにせよ、自分もしくは自分たちの為にいわば一肌脱いでくれる人のことを自分の人脈として認知していた。このことから今回の研究ではミドル人脈の中核として「自分のために一肌脱いでくれる可能性のある人」と定義し焦点をしぼることにする。

では、日本企業のミドルは、この種の人脈をどのように構築しているのだろうか。それは、どのような行動の結果によるものだろうか、そして、

どのような仕事上のキャリアを経ると人脈が作られ、どのように維持されているのだろうか。

本研究ではインタビュー調査を通じてミドルがどのように人脈を作るのかその構造を明らかにし、具体的にどのような組織環境が人脈構築を促進するのか具体的な提言をすることを目的とする。

研究は以下の手順を踏む。最初に日本企業のミドルの人脈構築のされ方、構成内容等、人脈の全体像を掴む。次に、焦点を構成要素である人間にあて、人脈を作る際にどのような考え方を持って行動し、どのように影響するのか、人脈構築の促進要因を探索する。そして、最終的にはどのような組織環境を作れば有効な人脈が出来やすいのかについて考察する。

II. 先行研究

II-1. 先行研究

ビジネスマネジャーにとって人脈はいうまでもなく重要なものであり、改めて研究の対象として焦点が当てられることは多くはなかった。ところが、Granovetter (1973) が、異質な集団との繋がりから得る情報が有効であることを示した後、人間同士の繋がりが社会活動へどう影響するのかという視点での研究が進んだ。

その後、Watts&Strogatz(1998)がスモールワールドネットワークに関する革新的な研究を発表し、社会における様々な種類のネットワークについての研究が進んだ。Barabasi(2003)やNewman(2003)等、現実社会に見られる様々なネットワークの特徴の解明に関する多くの優れた研究がなされネットワーク理論として一分野を確立してきた。

ネットワーク理論では情報、人間、物流、財など社会におけるあらゆるシステムをその結びつき(ネットワーク)から捉える。経営学の分野でもネットワーク理論の知見を取り入れた研究がなされるようになった。その主流は、Uzzi (1997)、Alexander (2003) に代表されるように、ネットワークの構成要素として人間を捉えた場合、多く

の人間と繋がりを持っていることがビジネスにとって競争優位となるという主張である。Burt (1992)はパーソナルネットワークに遠方の人間を数多く含んでいる管理職の方が昇進が早いことを指摘した。「遠方」とは社内など自分の身近な生活の中にいる人間ではなく、異業種、異なる年代、人種、性別など自分と相手との社会的な距離が大きい人々を指す。安田(2004)は人脈を「人々を結ぶ紐帯がある程度堅古になり時間の変遷に耐えたとき、初めてそれが固定的な関係としてネットワークたりうる」時間を経て構成されるものとした。

西口(1999, 2007)はアイシン精機が不慮の火災から短期間で復興を遂げた原因の一つとして、それまで同社と取引は無かったが、研究会等で同社の人間と顔見知りであった他社の人間が、火災時に援助と協力体制を自然発生的に作り上げたことが原動力となったとことを指摘している。

Flaming and Marks(2006)はシリコンバレーにおけるイノベーションの源泉が企業の境界を越えた人間の繋がりにあるとした。

人脈はネットワーク理論の立場から検討し直され、その重要性は再認識されてきた。そして、どのようにして人脈を確立するのかという優れた研究も多く成されている(例えば安田,前出, Uzzi and Dunlap,2005, Ibarra and Hunter,2007)。

これらの研究において共通していわれていることは、有能なマネジャーにとって戦略的な人脈構築を継続的に行なうことは、自らのマネジメント能力の強化のために不可欠の行動であるという点である。よって、「内向き」に社内の人間のみと交わるのではなく、異業種、異質の人間達とアクセスする機会を意識的に構築することが重要であり、そこから得る情報や物の考え方などが、自らのマネジメントの質の向上に大きく寄与するとされている。

多くの異なる集団との繋がりを持つことによって、情報の量の増大と情報の質の多様性や分散性が生じ、これらが個人のマネジメントにおける優位性をもたらすのである。

があり、ビジネスライクな繋がりである。

II-2. 仮説

先行研究並びに、ビジネスの現場において一般に人脈についていわれていることを仮説とし、ミドルへのインタビューにおいて検証していくことにした。自分のために一肌脱いでくれる存在を人脈とするのならば、彼・彼女らとの出会い関係を維持するためには何らかの工夫が必要であろうと考えられる。作業仮説として以下の3つをあげ、インタビューによって検証することにした。

仮説1 ミドルは社外に多様なネットワークを持ち、頻繁に接触している。

日本企業においても、有能なミドルは社内だけでなく社外に多くのネットワークを持ち頻繁に接触をしているのではないかと考えられる。これは、多様な人々とのネットワークを持っているということが、本研究で人脈と定義する「自分の為に一肌脱いでくれる存在」との繋がる確率を多くしているのではないかと予想した。

仮説2 ミドルは広く多くの人々と繋がり、その繋がりを定期的に維持する何らかのアクション（メールや会合の開催）を自ら主催している。

分散した多様なネットワークを維持するためには、何らかの努力が必要である。Ibarra & Hunter（前出）が主張しているように、忙しいビジネスマネージャーであるからこそ戦略的に人脈を作る必要性がある。ミドルは自らのネットワークの維持のために、意識をしてメールや会合など、他人と接触するために多くの時間を意識的に作り、ネットワーク維持に費やしているのではないかと考えられる。

仮説3 ビジネス上の人脈と考えられる人との関係の基本はギブアンドテイクの発想

本研究ではビジネス上の人脈を相手が自分もしくは自分の組織のために何らかの行動をしてくれる可能性のある関係、すなわち「一肌脱いでくれる関係」と定義した。自社にとって何らかの利益を生む為に活動することがビジネスの基本要素であるならば、人脈と考えている相手と自分との間には何らかのギブアンドテイクの関係がある。

これは二つの意味がある。第一に相手が何か自分のためにしてくれたら、自分も相手に何かするという、貸し借りの意識が根底にあるのではないか。ビジネス上の人脈の構築においては、仕事上の貸し借りをフラットにすることを心底で意識して行動しているのではないかと予測した。

第二に、人脈と考える相手はギブアンドテイクという言葉の意味が持つように、ビジネス上の繋がりとして、感情とは別の割り切ったビジネスライクな関係が有るのではないかと予測した。

III. 調査概要

III-1. 調査対象

調査対象者として東証一部（非上場の場合は一部上場基準を満たしている企業）の企業の社員で、35歳程度以上45歳程度²までという条件で、なるべく男女比が極端にならないように³というお願いをして、それぞれ人事部もしくは経営企画室から推薦をしてもった。10社が調査に応じ、30名（男性17名女性13名）のインタビューを実施した（図表1参照）。インタビューをした30名全員が大学⁴卒業後そのまま現在の企業⁵に就職し転職経験がなかった。対象者は研究所勤務の一名を除き、全員が営業職を経験していた。

図表1 調査対象者の属性

業界	社名	個人	性別	役職船
食料品	A社	A	男/39	
	B社	B	男/35	

		C	男/43	課長
		D	女/36	
		E	男/37	
		F	男/37	
		G	女/40	担当部長 ⁶
		H	女/41	
電気	C社	A	男/40	担当部長
		B	女/40	課長
		C	男/42	課長
		D	男/44	部長
		E	男/45	部長
		F	女/44	部長
		G	男/44	部長
空運	D社	A	男/36	
		B	女/40	室長
小売	E社	A	女/35	
		B	男/42	
金融	F社	A	女/38	課長
		B	男/39	支店長
		C	女/39	課長
		D	女/42	支店長
		E	男/46	支店長
		F	女/42	室長
商社	G社	A	男/43	MGR
		B	男/42	社長 ⁷
	H社	C	男/40	チーム長
サービス	I社	A	女/37	
	J社	A	女/42	MGR

III-2. 調査の方法

インタビューは2007年7月から2008年1月にかけて、対象者の所属する企業の会議室で一人あたり1時間から1時間半程度の時間をかけて実施された。

調査は半構造化面接法を用いて行なった。調査手順は以下の通りである。挨拶の後、被面接者に本調査における人脈の定義を「仕事上であなたのために一肌脱いでくれる人」と説明した上で、そ

の人は仕事関係に限らずあなたが自分の人脈と考えているならば所属は問わないと付け添えた。

最初に、「あなたの今までの仕事人としての人生を振り返ってください。何故御社に入社したのか学生時代から遡って、現在までのキャリアを話して下さい。その際、影響を与えた人について、社内外を問わず具体的に説明して下さい」として今までのキャリアを語ってもらった上で、「個人的なことを相談する相手は誰ですか。その人の所属は問いません」と質問し自由回答をしてもらった。「その後、自分が人脈だと思う人について、その出会いやなぜそう思うのか」について自由に語ってもらい、適宜質問を加えた。

III-3. 調査結果

30名のミドルへのインタビューの結果、ミドルの人脈構築に対する仮説は以下の通りであった。

図表2 インタビューによる仮説検討の結果

仮説	結果
① 社外に多様なネットワークを持っている	△
② ネットワークの維持を定期的に意識して行っている	×
③ ギブアンドテイクの関係が人脈の基本である	×

以下詳しく分析していく。

- ① 個人的なことを相談する相手としては社内の人間が圧倒的に多かった。情報を得る相手としては社内6割、社外4割であった。

「あなたがビジネス上で困ったときや他人の意見を聞きたい時に相談する家族以外の人間を何人か教えてください」と質問し、頭に浮かんだ順番にその人についてどのような繋がりか口述して貰った。

相談相手として最初に頭に浮かんだ人物として、30名中27名が社内の人間をあげ、3名が現在は同社を辞めているが、過去において同じ会社にいたかつての上司をあげた。

二人目、三人目についても同様に全員が社内もしくは元同じ会社に所属していた人間をあげ、四人目以降になると、大学や大学院の同期等、会社と全く関係のない人間をあげる者が2名いた。

「あなたをビジネスパーソンとして最も成長させてくれたと思う人について教えてください」という質問に対して、30名中、28名と一緒にチームで仕事をした社内の上司をあげ、2名がチームで仕事をしていた関連会社の社員をあげあげられたのも同様に社内の人間が多く20名だった。残り11名は顧客の名前をあげた。

「あなたが自分のプライベートな問題を相談する相手は誰ですか」という問いに対して、複数人あげてもらった中で、社外の人間が含まれていたのは9名だった。その内訳として、大学や大学院の友人、社外研修で出会った友人、同業他社の繋がりで知り合った友人などがあげられた。

「ビジネス上のことで相手に何か尋ねる必要があったときに、質問し答えてくれる人は社内外⁸どのくらいの割合ですか」と情報収集の相手について尋ねたところ、6割社内で4割社外と答えた人間が20名と一番多かった。情報の収集相手については社内外にあまり大きな偏りがみられなかった。

自分の人との繋がり方に関して、30名中「自分は人脈が広いと思う」と答えた人は4名しかおらず、後は「自分は深くつきあう人がいるが、人脈としては多くない」という趣旨の見解を自分の持つ人脈に対して持っていた。

一方で「周りにいる多くの人脈を持っているとあなたが思う人」の特徴として、誰とでも直ぐ仲良くなって、社内や業界の細かい情報まで知っていることがあげられたが、自分はその種のタイプではないと自己認識している人が大半であった。

先行研究から、当初ミドルは遠方の人を含む多様なネットワークを持ちビジネス活動を行なって

いると考えたが、実際には、社外人脈よりも社内人脈の方が相対的に多く、予想していたように非常に多くの分野、業種の人と繋がりがあるというよりも、どちらかという社内中心のネットワークが形成されていた。ミドル自身も自分では深くつきあう人が何人かいて、あまり多く広く人とは繋がっていないと自分のネットワークを評価している人が多かった。

社外に人脈を持つことの重要性は全員が認識していた。しかし、その為の努力をしていると答えた人間は一人だけだった。

② 多くの時間をネットワークの維持メンテナンスに費やしていなかった。

「あなたは自分の人脈を構成しているとあなたが思う人に対して、定期的に連絡をとるなり、会うなどの何らかの人脈維持のためのケアをしていますか」との問いに、意識して繋がりを維持するようにしていると答えた人間は3名だけだった。自分から何か機会を作らなくてはいけないと思っではいるが、雑事に忙殺されてなかなか出来ない、という趣旨の事を答えた人が殆どだった。ただ、たまたま相手のいる場所に出向いたときには、必ず相手の所まで行って挨拶をする等、意図的ではない出会いを有効活用していると答えた。相手の昇進や異動等、相手についての情報を得た際には自分からメールなどでコンタクトをとり、近況を報告していると答えた人が多く、何かの事象が発生した際に関係性を刺激する行動をとっている実態があった。

③ 人脈は「一緒に苦勞をした経験」から強く結ばれることが多かった。

「自分にとって最も重要な人脈がどのような時間的な経緯を経て形成されたのか」との問いには30名全員が、プロジェクト等と一緒に仕事をしたことを理由の筆頭にあげた。

転勤先(特に外国)などで顔をつきあわせ時間

を共有した経験からくる繋がり等、「一緒に苦勞をした」経験によって強く結ばれていた。食品B社C氏は海外で現地子会社を立ち上げたメンバーとの絆が非常に強いことを評して以下のように述べている。

「あのときは殆どの時間を一緒に過ごしていました。始めはぶつかり合い、毎日本気で議論していました。つらいときもありました。『コノヤロー』と思った時も勿論ありました。そんな繰り返しの中で、彼等とは心の友になりました……（中略）……最近は殆ど会っていません。クリスマスカードのやりとりぐらいです。会っていなくても、必要であれば私も彼等を助けるし、彼等も必ず私を助けてくれると自信を持っています」

C氏と同様の発言は多く聞かれた。即ち、定期的に会って関係を意識して維持するような行動はしていないものの、相手と自分との関係性について大きな自信を持っていることが、インタビューをしたミドルの人脈についての考え方の特徴と考えられた。

同じ目的の為に時間を共有し、苦勞を一緒にした経験を持つと、関係の維持のために何かの刺激を定期的に行わなくても、繋がりが堅固に維持されていた。

④ 人脈と考える相手とのギブアンドテイクの関係は濃淡はあるにせよ存在していたが、貸し借りの時間軸が長かった。相手とはお互いに利用しあうというビジネスライクな関係ではなく、相手に対して自分も何かするという相互扶助な関係があった。

「あなたの人脈の一人だと思っている人に対して、どのようなつきあい方をするか」との問いに対しては、表現は違いますが以下の発言が聞かれた。「長くつきあうこと」「相手に対して尽くすこと」「相手から何か聞かれたら真摯に答えること、

そうすると相手も同様に自分に接してくれる」という3つである。人脈と考える相手には長期にコミットメントをして、人間関係を作り上げていくという姿勢がみてとれる。

勿論、とらえ方によっては、「自分が尽くせば相手も応えてくれる」という点においてある種のギブアンドテイク関係があるのかもしれない。しかしながら、「あなたにとって人脈を構成している人間とは、ギブアンドテイクの関係にあるのか」と重ねて尋ねると、「根底にギブアンドテイクの気持ちが全くないとはいわないが、自分が何かしてあげたからといって直ぐに何かして貰おうという下心はない」といった声が多く聞かれた。むしろ、人脈だと思える相手に対して強い信頼を持っているという趣旨の発言が多く見られた。

「純粋な意味でのギブアンドテイクという関係ではないと思います。まず、ギブアンドギブアンドギブがあって、それから関係が作られたと思います。先輩や上司に相談しても、最初はギブアンドギブの状況でした。当時の未熟な私から返せることはないのですから。お客様でずっと続いている方々との関係は全てそうです。この場合は私がギブアンドギブです。最初はひたすら与え続けるということが大事だと思います。直ぐに、何かしたから注文がもらえるとか、自分のやったことに対して短期的な見返りを求めているは長くお互いに助け合う関係にはならないと思っています。これは、社内の人間でも同様で、見返りを直ぐに求めるのは底が浅く、その様な人とは個人的にはつきあいたいと思いません」

相手との関係において、自分が何か相手にしたことに対して見返りを求めないという趣旨の発言は、ほかに3名から聞かれた。少なくとも人脈が一方的な関係ではなく、相互扶助的な関係であること、そして、特徴的な点は人脈と考えている人間には、時間軸を非常に長くとり、自分と相手と

の関係に対するコミットメントを長期に持つという姿勢を保っていることである。

人脈と考える相手については、ビジネスライクにギブアンドテイクという行為の貸借を考えるのではなく、より個人的な友好関係を長い時間軸で捉えることが基盤になっていると考えられる。

⑤ ミドルが人脈と考える相手は、双方向に信頼関係があることが前提条件であった。自分が相手を人脈の一人と認知していると相手も自分を相手の人脈の一人と認知しているという自信を持っていた。

インタビューした 30 名全員が、人脈としてあげた相手に対し、本研究の定義の示す「力を貸してくれる可能性」についてより強い自信を持っていた。人脈と見なしている相手に対して、「その時の状況によって実行出来るか出来ないかは分からないが、必ず相手は自分を助けてくれようとするに違いない」という信頼があった。同時に自分が相手に対しても必ず助けようと思う、という双方向の自信感を持っていた。

調査前に予想していたビジネスライクの関係とは違い、ミドルは人脈の構成メンバーに対してより感情のこもった結びつきを持っていることがわかった。

IV. 人脈の構造についての考察

インタビュー調査では、いわゆるミドルの人脈が当初の予想と反して、社外の多様な人材に対して多く張り巡らされているのではなく、どちらかというと社内を中心に構築されていること、そして多くのミドルが、戦略的に社外にネットワークを作りたいと考えてはいるものの、実際には日々の仕事に忙殺されて戦略的なネットワーキング行動はとれていないこと、いったん人脈と認知されたら時間軸を長くとり、長期的な関係を持つことが前提であると考えていること等の日本企業のミドルの人脈の概観を確認することができた。

そして「ミドル本人」と自分の人脈を構成している「メンバー（以後、人脈メンバーと呼ぶことにする）」との間には、「相手に求められたら自分も助けるし、相手も助けてくれる」という相手への信頼と自分達の繋がりに対する自信があることが分った。

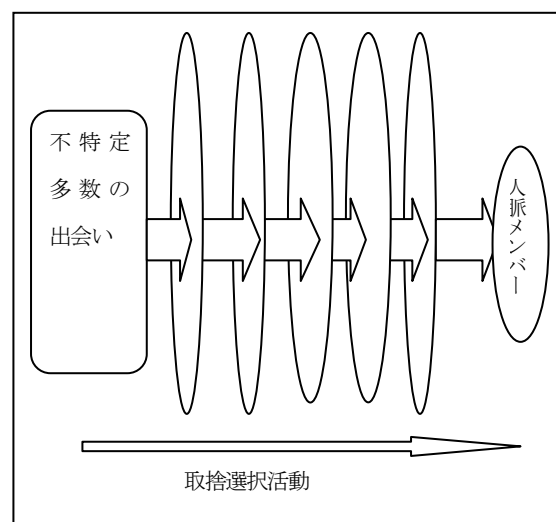
IV-1 人脈構築の内的プロセス—選択と評価—

ビジネスパーソンには日々多くの出会いがある。営業職であればかなりの数になろう。多くのミドルが「人脈は一緒にプロジェクトなどを行なった経験から発生している」としていることから、共通の目的を持って苦労したことが、人脈メンバーとなる契機になりやすい。

どのようにして人脈メンバーとの関係を構築していったのか、30名に当該人物との出会いから時間をおって話して貰ったところ、大まかではあるが共通のプロセスがあった。

最初に自分が関係を持ちたい相手を大まかに複数人選び、次にその人々とのやりとりの中で、相手を多角的に評価し、徐々に選択していた。これらのプロセスを経て、最終的に人脈メンバーとして意識するようになっていた。勿論、上司と部下、小さなプロジェクトチームなど、物理的に相手を

図表 3 時系列にみた人脈構築概念図



©Takada08

選ぶことができない状態の出会いも多くあった。しかし、そうであっても、時間を一緒に過ごす中で様々な角度から相手を観察していた。

図表3はプロジェクトで出会った人間が人脈メンバーとなるプロセスを概念化したものである。

図中の楕円は様々な視点から相手に対しての評価が行なわれ、ゆっくりとであるが取捨選択されていくことを示す⁹。

出会いの段階では意図的に相手を選ぶ

電機メーカーのG氏は自分と他社の人脈メンバーとの出会いについて以下のように描写している。

「他の部署とチームを組んで仕事をするときに相手のキーマンを探さなくてはいけない。その人を押さえておかないと仕事は上手くいきません。キーマンは往々にして自分たちの最もぶつかる相手です。キーマンとやり合います。その後、その人とプロジェクトが終わっても何となく長く繋がっていることが多い」

キーマン、キーパーソン、核となる人、と呼ばれ方は会社によって様々であった。しかしながら、殆どのミドルが異口同音にビジネス上の関係を構築していく中で、初期の段階では意図的に集団の中から相手の意思決定の中心となる人物—キーパーソン—を探し、その人物を含めた複数の人間との関係を作ろうと努力していた。

次の段階からは相手を様々な視点で評価する

そして何らかの接点が生まれた後に、様々な視点から相手を評価していた。例えば仕事上の意思決定の仕方や、振る舞いなど、時間をかけて相手を観察した上である種の選択活動を行っていた。

選択活動を示す代表的な発言をしたのが商社H社A氏である。A氏は若いときに一緒に仕事をを行った時から15年に渡る他社の人脈メンバーと

の関係構築の事を振り返って以下のように語った。

「一緒に仕事をしていると、接点が多くなるのでその時期には非常に近しくなります。その分、相手のことをよく観察するようになります。長く関係が続く人は、僕の場合はレスポンスが早いこと、思いを言語化できる人です。そういう人とは長く続きます。多くの人の中からそういう人が残っていったという感じです」

A氏は相手のレスポンスの早さと、言葉で相手に自分の思いを伝える言語化能力、という二つの視点で相手を選択して、評価していることがわかる。しかし、「残っていったという感じ」との表現からも分るように、様々な出来事を経て、無意識に取捨選択が行なわれており、長い時間をかけて関係が強くなっていったと考えられる。図表4でいえば、ある種の評価とソートを示す最初の楕円から、最後の楕円までの距離が長いことになる。

一方で電機メーカーC社のD氏が、社内での選抜研修で3週間、海外に行って一緒に苦労した仲間を人脈としてあげたように、短い時間であったが相手と強く結びついた事例は、最初の楕円から最後の楕円までの距離が短かったことになる。

この一連のプロセスについては、意識的に行なうのか無意識なのかについてまちまちであった。中には、「この人とは長く接点を持っていたい」と考え、最初の時点で自分の人脈メンバーにしようと行動した、戦略的人脈構築に近いケースもあった。しかし、多くは最初の段階では意識的に相手を選んでいるが、その後時間の経過とともに自然と相手に対する評価が形成されるという自然発生的人脈構築が多かった。

自己開示の高さが相手の行動評価の鍵要因

評価の内容についてはまちまちであったが、全体として見た場合に、相手の行動の評価という点では共通している要素があった。「相手が自分の持っている情報を他人に向かって開示しているか」

という点である。

例えば、サービス業 J 社の B 氏は、自分と人脈パーソンとなったかつての顧客との関係の構築され方を「ギブアンドギブアンドギブをすることによって、相手も情報を開示してくれるようになる」と述べている。又、小売業 E 者の A 氏は「今でも、難しい局面に自分がぶつかると連絡を取って知恵を授かる」と表現した関係のかつての上司に自分が何故魅力を感じているのかについて、「(元) 上司は自分の経験を惜しみなく話してくれる。それが常に自分にとって勉強になるから」と応えている。

商社 G 社の A 氏は、自分の周りにいる多くの人脈を持った有能な人間を評して、

「彼にはファンが多いです。ファンが多いというのは、勿論人柄もありますが、常に周囲に対してメッセージをいつも出しているからだと思います。物怖じせずに相手に飛び込んでいく姿勢の人です。人に対して適切な情報を出せるというのは、相手の求めていることをよく分っているからだと思います」

と表現している。常にメッセージを出しているという行為は、常に自分の持つ情報を開示しているということである。自分の考えや意見を他人に知って貰う行動、即ち自己開示をしていることが、周囲の人間が評価する重要な要素であると考えられる。

自己開示を受けた側は、自己開示を行なった側に対して自分も同様なレベルの情報を相手に返そうとしていた。これは心理学の分野で「自己開示の返報性」(例えば Jourard & Jaffe, 1970. , Rubin, 1975) とよばれる現象である。自己開示を受けると、同様な情報を相手にも開示したくなる。この往復が続くとより相手の事を深く知るようになる。自己開示によって両者の親密度に正の影響を与えるとされている¹⁰⁾。

返報性という性質は、お互いの情報量や、心理的な貸借を相殺しようと行動することである。新しい情報を相手から貰ったら、自分もその「借り」

を返そうと新しい情報を相手に開示しようとする。

両者との関係性の構築の為に自分の考えや意見を含めた様々な情報を相手に開示することによって、相手も借りを返そうと、自分の持っている情報の開示が進み、結果的に双方向に情報の自己開示がなされる。調査においてミドルは人脈パーソンとの関係を長期的なものとして考える傾向が高かった。一緒に時を過ごす中で、自己開示がなされることによって徐々に相手への信頼を熟成させていくのではないだろうか。相手に対する信頼に繋がり、これが人脈を構築していく際の鍵要因と考えられる。

IV-2. 信頼と自信

山岸 (1998) は信頼と安心をわけ、信頼とは「相手が自分を搾取する意図を持っていないという期待の中で、相手の人格や相手が自分に対して持つ感情についての評価に基づく部分」と定義している。一方で、閉鎖的な集団の内部で「相手が自分を騙すことがないだろう」という期待を安心とよんだ。

そして、「相手が自分を騙さないだろうという期待を持っている状態」が真の信頼のある状態(一般的信頼)とし、リスクのある環境下で信頼が生まれるためには相手についての情報を適切に判断できる見極め能力が必要であるとした。

他社の人間を含めて、ビジネスの現場で本研究の人脈の定義である「相手が自分の為に働いてくれるような関係」を構築していくためには、山岸のいう「一般的な信頼」を得ることが不可欠である。この見極め能力こそが本研究でいうところの一連の取捨選択活動によって得るものである。

両者の間に信頼関係があることが、お互いが人脈メンバーとなるための前提条件である。しかし、インタビュー調査では人脈メンバーとの間には単なる信頼関係ではなく、一步進めた状態を散見することができた。例えば多くの人々が人脈メンバーとの関係について「自分は(仕事上で)相手を助けるだろう」「相手も同様に自分を助けてくれる

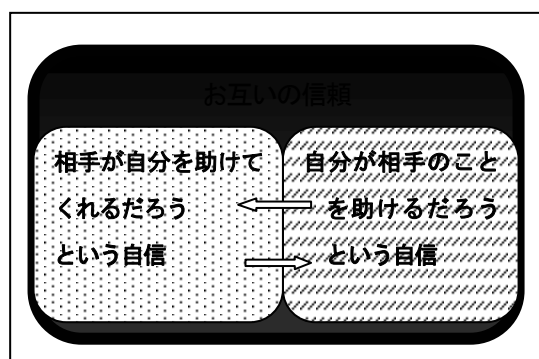
だろう」という、自分の行動と相手の未来の行動に対する自信感の存在である。人脈メンバーとの関係構築について表現した言葉の中で典型的なものが以下である。

「彼等といろいろやっていくうちに、各社に核となる人間が自然発生的に生まれてきました。私も我が社のチームでその位置づけでした。外にもいろんな人がいましたが、彼と今でも続いているのは、相手が聞けば必ず答えてくれると思っているからです。いってみればライバルなんです。必ず答えてくれるという自信があります。勿論、僕も同じです。(もしも助けを求められたら)自分もできる限りのことを相手にすると思います」(食品会社A社E氏、他社との共同プロジェクトについて)

二重の自信感：相手が助けてくれる期待と自分が助けられる期待

この発言からも分るように、信頼が前提条件としてあり、その上で、人脈メンバーに対して、自分も相手を助けるし相手も相手を助けてくれるだろうという二重の強い自信感をもっていることが指摘できる。図表4はこの自信の二重構造をイメージ化したものである。

図表4 二重の自信感模式図



©Takada08

まず自分が相手に対して持つ自信である。これは「相手が何か助けを求めたときに、自分は(状況によっては実行できないかもしれないが、出来

る限り)それに対して応える」という、自分の未来の行動に対する自信である。

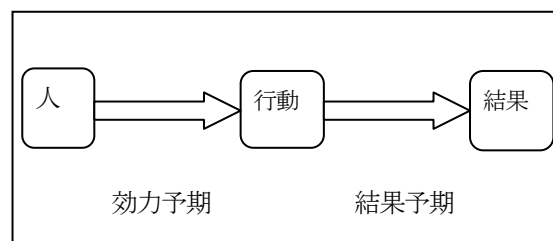
そして、「自分が相手に助けを求めたときに(状況によっては実行できないかも知れないが、出来る限り)相手が自分を助けてくれようと努力する」という相手の行動に対して持つ自信である。

人脈メンバーになるということは、通常の信頼の上に、二重の自信を相手に対して持っている状態と考えられる。

自己効力感と他人への自信感—返報性が背景にある

未来に対する自信感については、Bandura(1977)の自己効力感の概念を援用するのがよい。Banduraは未だ達成していない行動であっても、「自分はその行動を出来る」という自信感をもった状態、即ち、自分達がある行動を行えばこのような結果を得ることが出来るであろうという自信感のことを自己効力感¹¹と呼んだ。図表5は効力感を図式化したものである(Bandura,1977)。

図表5 効力期待と結果期待



結果予期は自分がどのような結果を生み出すかということである。人脈構築の場合には、自分が「相手を助ける」もしくは「相手の要望に応える」ことができるという自信感を持った状態をいう。効力予期とは、「結果」を実現するために必要な行動を行うことができるという自信感である。この際、具体的な手順が整理され形成されている必要はない。「自分が何らかの行動をして相手を助けることができる」という自信感を持った状態が人脈メンバーに対して自己効力感のある状態である。

人脈メンバーにおいて特徴的なことは、さらに相手に対して自信感を持つ点である。即ち、相手が自分を助けるために、必要な行動をすることができるという自信感を持つ。人脈という関係が成立しているところには、自分の行動に対する自己効力感と、相手の自分に対する行動についての自信感を二重に持った状態であると考えられる。

この背景には、相手が自分を助けてくれるだろうから、自分も相手を助けなくてはいけない、又は自分が相手を助けるのだから相手は自分を助けるように行動するだろうという返報性が働いているものだと考えられる。

自己効力感と他人への自信感から分類する「人脈」

この二重構造を模式化したものが図表6である。人脈メンバーと他の知り合いとの違いをこの図によって明らかにすることができる。

本研究でインタビューしたミドルが人脈メンバーとしたのはAの部分である。Aの状態は自分に対しても「相手を助ける事が出来る」という自信感を持ち、そして相手に対しても「助けてくれるだろう」という相手の行動についての自信感を持った状態である。そして、お互いに長期的な関係を持つことが前提条件としてあった。

相手は自分を助けてくれるだろうという自信感はあるが、自分が相手を助ける自己効力感を持たない状態はBである。上司であるとか、自分よりも格段にポジションが上の有力者との繋がりである。これは、本研究の人脈の定義「自分/自分達の組織の為に力を貸してくれる可能性がある人と何らかの繋がりを持っていること」に含まれると考えられる。

興味深いのは、ミドルが自らの人脈メンバーと意識したのはAであり、Bではなかった点である。ミドルは人脈メンバーを非常に役職の上の人物として意識するのではなく、自分の手の届く範囲、自分が相手の為に働ける、相手を助けることが出来る範囲の人間に限定していた。これは人脈を長

期的な繋がりとして考えるミドルの特性によるものと考えられる。Bの区分に入る人々は恒常的にミドルの人脈メンバーであるという認識が薄いのではないだろうか。

相手のことを自分は助けることができるという自己効力感をもっているが、「相手は自分を助けることができるかどうか分からない」という状況はDである。これは単なる知り合いもしくは、相手が部下である場合が考えられる。反対に、最後に、お互いに何も相手に対して感じない状態は単なる顔見知りであり、Cの状態である。

いずれにせよ、どちらかが相手に対して自信感を持たない場合は単なる知り合いであり人脈メンバーではない。勿論、その後何かの事象が発生して、BやDのポジションからAへ異動することもあり得よう。

図表6 二重の構造

相手を助ける事が出来る自己効力感	高	知り合いD	人脈メンバーA
	低	脆弱な知り合いC	親分B
		低	高

「相手が自分を助けてくれる」という自信感

©ATakada08

仕事に対する自己効力感が基盤

では、相手を助けることができるという自己効力感と、相手は自分を助けてくれるという自信感は一休どこからくるのだろうか。有機的な人脈が作られやすい組織を作るするためには、その自信感の源泉を知りそれを強化するような組織作りを意識すればよい。

人脈メンバーになる契機として最も多かったのは「同じ目標に向かって苦労した」「一緒に何かを生み出して達成した」という経験であった。協働

によって得た達成感が相手への自信と自分の仕事への自信の礎石となっていた。

別の視点から言えば、仕事上で相手を助ける事が出来るという自己効力感の発生要因が、自分の仕事に対する自信感にあるということである。

一般に、効力感の発生には4つの源泉があるとされている（Bandura 前出）。第一に何かを自分が成功したという制御体験、第二に他人の成功を観察して自分もできるのではないかという代理体験、第三に「君なら出来る」などと励ましてもらう社会的説得、生理的状态がよいこと、の4つである。

特に仕事に対して制御体験や、代理体験を持っていること、即ち、自分が仕事に対する自信を持っていることが、「自分が相手を仕事上で助ける事が出来る」という自己効力感の発生要因となる。同時に、相手と協働で何かを達成した経験や、相手が小さな成功を積み重ねていくことを観察して、相手に対しての自分なりの評価をし、相手の能力に対して自信感を持つという構図になっていると考察する。

例えば、インタビューの中で多く聞かれた「プロジェクトと一緒にやって、状況の変化に一喜一憂した」という発言は、状況の変化で小さな失敗や成功を重ね小さな達成感を積み上げていったことが仕事への自信に繋がったことが見て取れる。教育 K 社の A 氏が、同業他社の人脈メンバーのことを「一緒に闘っている戦友のような繋がり」と述べているように、何らかの目標に対して、工夫と知恵をこらして共に挑み、小さな成功を積み重ねていったことが自己効力感の上昇に繋がり、そのプロセスを通じて、相手が信頼にたりるか評価していたものと考えられる。

又、空運 D 社の A 氏は社費留学した大学院でグループワークの仲間の課題に対する秀逸した発想や発言を常に目の当たりにして、自分とはとてもかなわないと思いつつも、彼の一連の発言に触発されて自分も課題を達成できるかもしれないという自信になったと語っている。A 氏はこの時の仲間を人脈メンバーとしてあげ、相手の才能と性

格に対する強い信頼について語った。これは代理体験的に課題に対して自己効力感を持ち、同時に相手を評価して自信を持ったと考えられる。

V. 実践への提言

本研究では 30 名のミドルへのインタビュー調査によって得た知見で、ミドルの人脈の実態と、ミドル人脈の構造について考察を行なった。研究結果から、ミドルが有効な人脈を構築するために組織マネジメントとしてどのようなことに留意すれば良いのかといういくつかの提言ができる。

① 一緒に修羅場をくぐる経験を得ること

人脈メンバーの属性として最も多かったのは、一緒に仕事をしたという経験であった。多様な人々と協働作業をするという経験を持つことの出発環境が、自分のために一肌脱いでくれる人脈の構築の為には重要であると考えられる。特に、ミドルは人脈メンバーと認知するために長く時間軸をとる傾向があった。ある程度の時間をかけて一緒に仕事をし、困難を乗り越える経験をすることが、人脈構築のためには必要と考えられる。

長い時間の知り合いだったとしても、人脈メンバーにならない人もいるし、短い時間をであったが一緒に何かを乗り越えることでお互いを自分の人脈構成メンバーとして認知した場合もある。

重要なことは一緒に何らかの修羅場をくぐる経験をすることである。これは社内プロジェクトへの参加のみを意図しているのではない。たとえば、研修であったり、会議であったり、締め切りが迫っている状態で何らかのアウトプットを出さなくてはいけない状態を企業が人為的に作り出すことによって、修羅場体験を人為的に与えることができよう。定常状態とは違った状態を人為的に作り出すことで、その中で、いつもと違うコミュニティに属する不特定多数の人間と接点を持ち、相手とやりとりを続けることが人脈形成に必要な要素であろう。

② 意識して他人と交わろうとする行動をとることと他人を評価する評価軸を持つこと

人と出会い何らかのアウトプットを一緒に出さなくてはならない環境があったとしても、本人が積極的に取り組もうという意志がなければ、当然のことながら、人脈構築はなされない。少なくとも、他人のやりとりの中で、相手を観察し、自分なりの評価軸をもって他人を評価するという一連の行動を意識しながら、修羅場をくぐっていくということが個人の心構えとして必要となろう。

③ 情報をオープンにしようという意識を持つこと—自己開示の重要性—

人脈は信頼を基盤とした関係である。自分の持っている情報をできる限り、オープンにし、自分の考えや意見を積極的に開示しようとする行動をとることがお互いの信頼を構築する上で必要な要素であった。情報を個人で抱え込み他人と共有しないと、人脈での前提条件である信頼が成立しないことになる。

企業組織という観点から見れば、情報を一人で抱え込むことに対して組織としてのポリシーを定めておくことが必要と考えられる。具体的には情報を長期で抱え込むことに対して、罰則規定を設けるであるとか、企業として情報を公開して皆で考えるという組織文化を意識的に作り上げていくことが、繋がりやすい組織を作るための仕掛けとして重要であろう。

④ 仕事に対する自己効力感を持った人材を育てる—情報循環が早い組織を作る—

人脈をつくるために重要なことは、自分が自分の仕事に対して自己効力感を持つことである。これは、人脈の構造が「仕事上で相手が自分を助けることが出来る」という自己効力感と、「相手も自分を助けてくれる」という他人への自信感との二

つの要素からなっていた。よって、普段から自分の仕事に対して自己効力感を持つことが必要である。

自己効力感の源泉とされている4つの内、効力感に最も影響を与えるとされている制御体験と代理体験は、組織内の情報循環が活発で、自分が行なったことに対するフィードバックが直ぐ来るような環境であると、自己効力感を発生させることが可能である。つまり、仕事に対する効力感を持った人材を育てるために、最も重要な事の一つとして、組織において直ぐに結果をフィードバックするという体制を持ち、組織メンバーが自己効力感を持ちやすい環境を作ることが必要と考える。

VI. 結語

人脈構築は、有能なビジネスパーソンの主要な能力と考えられてきたが、その構造についてはあまり焦点をあててこられなかった。本研究ではミドルの人脈構築はどのように行なわれるのかに焦点をあて、その構造についての考察を行なった。

最後にこの研究の限界と今後について指摘しておく。

最初に記したように、人脈を「自分のために一肌脱いでくれる可能性のある人」という定義をしたために、人脈の意味するところが狭小的になったことは否めない。しかしながら、最初のパイロット調査、並びに30名へのインタビュー調査の中で、改めて人脈という言葉がミドルがどのようにとられているか説いたところ、結局は多様な人間をどのように知っているかということよりも、相手を信頼し、お互いに相手を助け合うことが出来ると感じている人間を人脈として認知していることが多かった。

しかしながら、今後、より広範囲にミドルの人脈を考えるためには、より紐帯が薄い関係がどのようにして人脈として機能していくのかという、今回焦点を当てなかった部分に研究を進めたいと考えている。

又、インタビュー調査という性格上、定性的な

データが多く、調査数も少ないために成果の一般化には制約を持つ。そして、今回のインタビュー対象者が、人事部もしくは経営企画室からの推薦を受けた者という設定であったため、これが一般的なミドルの人脈構築を代表しているというには語弊がある。

この点についてはより多くのインタビュー数を増やし、同時に定量的な調査も同時に行いたいと考えている。

注

¹ 東証一部、二部上場企業（内訳、商社、メーカー、サービス、重電の四社）勤務の35歳から44歳までの12名に行なった。内男性10名、女性2名であった。

² 企業側には「35歳ぐらいから45歳ぐらいまでで、厳格な年齢制限はない」として調査を依頼した。

³ 男性の数が多くなるのは、35歳から45歳程度という条件下では避けられないため、半数とはいかないけれども、なるべく女性を入れてもらうよう依頼した。

⁴ 30名中2名が大学院修了、27名が四年制大学卒業、1名が短大卒業

⁵ 現在出向している場合は親会社を指す

⁶ 支店営業担当部長

⁷ 関連子会社社長

⁸ 関連会社は社内とみなす

⁹ 概念図なので楕円の数と実際の取捨選択活動の数を表すわけではない。

¹⁰ ただし、自己開示の返報性は対人関係の親密性の段階によって、異なるとするAltman (1973)の研究もある。Altmanは表面的な話題に関しては、対人関係の初期の段階で自己開示の返報性が生じやすいが、その後はこの傾向は弱まるとしている。

¹¹ 効力感をチームメンバーが知覚することは、「自分の活動」や「場面の選択」等の「行動の選択」に影響を与えるばかりではなく、「パフォーマンスの達成」にも重要な影響を与えBandura,1997; Campion, Papper & Medsker,1993)。

参考文献

- Alexsander, M., "Boardroom Networks among Australian Directors, 1976 and 1996: The impact of investor capitalism", *Journal of Sociology*, V.39:231-251, 2003.
- Bandura, A. "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change." *Psychological Review*, 84, 191-215. 1977.
- Bandura, A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman and Company. 1995.
- Barabasi, A., "Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science, and Everyday Life," Perseus Books Group, 2002.
- Burt, R., "Structural Holes: the social structure of competition" Harvard University Press, 1992 (=2006, 安田雪訳「競争の社会的構造—構造的空隙の理論」新曜社)。
- Campion, M.A., & Papper, E.M., & Medsker, G.J. (1996) "Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension." *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Fleming, L., Marks, M., "Managing creativity in the small world" *California Management Review* 48(4), 6-27 2006.
- Granovetter, Mark., "The Strength of Weak Ties" *American*

- Journal of Sociology* 78(6) pp.1360-1380, pp.15-32., 1973.
- Ibbarra, H. and Hunter, M., "How leaders create and use networks" *Harvard Business Review*, 85 no.1:40-47.
- Jourard, S.M., & Jaffe, P.E. 1970 Influence of an interviewer's disclosure on the self-disclosing behavior of interviewee. *Journal of Counseling Psychology*, 17, 252-257.
- Newman, M.E.J., "The structure and function of complex networks" *SIAM Review* 45, 167-253., 2002.
- 西口敏宏「カオスにおける自己組織化—トヨタ・グループとアイシン精機火災」『組織科学』32 (4) : 58-72。
- 西口敏宏『遠距離交際と近所づきあい——成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版 2007。
- Rubin, Z. 1975 Disclosing oneself to a stranger. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 233-260.
- Uzzi, B. 1997, "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness". *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Uzzi, B. & Dunlap, S., "How to build your network" *Harvard Business Review*, 83, no. 12, pp. 53-60. 2005.
- Watts, D.J., "Small worlds" Princeton University Press, 1999.
- Watts, D.J. & Strogatz, S.H. "Collective Dynamics of Small World Networks," *Nature*, 393, 440-442, 1998.
- 山岸俊男『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会 1998。
- 安田雪『人脈づくりの科学』日本経済新聞社, 2004。