

ソーシャル・キャピタルでみた職場のつながり
—経営スタイル、コミュニケーション、および通勤時間が職場に与える影響—

早稲田大学商学部

1F050577-1 芹澤暢宏

1F050664-1 田村将哉

論文要旨

本研究は、職場のつながりの希薄化が進む中で、ソーシャル・キャピタル（Social Capital 以下 SC）という概念を用いて、どのようにすれば職場のつながりを豊かにさせられるか、企業に示唆を与えることを目的としたものである。

その示唆を提示するにあたって、日本の職場においてつながりが希薄化している論理を3つの側面から解き明かした。1つめはアメリカ型経営スタイルへの変化の問題、2つめは社員旅行や経費の交流会など、職場のつながりを豊かにするコミュニケーション促進策が減少している問題、3つめは長時間通勤に代表される首都圏における働くうえでの劣悪な環境の問題である。この3つの問題は職場のつながりに悪影響を与えていることが予想される。この3つの問題から仮説を導出し、これらと職場のつながりの関係を定量的に検証していった。なお、職場のつながりを測る際に SC の概念を用いた。仮説は以下の3つである。

仮説1．経営スタイルが日本型の会社に勤める人は、職場における SC が豊かである。

仮説2．コミュニケーション促進策が充実している会社に勤める人は、職場における SC が豊かである。

仮説3．通勤時間が長い人は、職場における SC が乏しい。

その結果、仮説2と3が支持された。一方、仮説1は棄却され、むしろアメリカ型経営スタイルをとる会社に勤める人の SC のほうが高いということがわかった。これは従来の、日本的な企業は職場のつながりが豊かである、という先入観を払拭する結果であった。

そして我々はこれらの検証結果から、

- ・ SC を高めるのに最も適している方法は、コミュニケーション促進策の充実である。
- ・ 企業は日本型の経営スタイルを維持しているからといって、SC または社員同士のつながりが豊かであると認識してはいけない。
- ・ 企業は、住宅手当や社宅などの福利厚生を充実させ、社員の通勤時間を短縮するべきである。

という3つの提言を導き出した。

目次

論文要旨

1. はじめに
2. Social Capital とは
3. 職場におけるつながりを SC でみる意義
 - 3－1. 職場における SC
 - 3－2. 通勤時間と SC
4. 調査対象と調査方法
5. ソーシャル・キャピタルの測定手法
6. 分析
 - 7－1. 目的変数の説明
 - 7－2. 説明変数の説明
 - 7－3. 結果
7. 考察
8. 参考文献

1, はじめに

近年、日本企業で職場におけるつながりが希薄になっていると言われる。1990年代前半まで、日本企業は終身雇用制度や給与の年功序列制度を採用することで、職場のつながりを豊かにし、チームワークに強みを持つ企業が多かった。いわば、家族関係のような、強固な社内関係が構築され、社員の企業に対する帰属意識も高かった。これにより、濃密な信頼関係を構築し、社内のつながりが豊かであったであろう。

しかし、近年の不況でコストダウンが叫ばれる中で、企業は派遣社員の短期雇用やリストラクチャリングなどを通じて、経営スタイルの変更を行った。いわゆる日本型の経営スタイルから、効率主義のアメリカ型の経営スタイルに舵を切ったのである（高橋ほか，2008）。実際に、将来も終身雇用制度を堅持していくと答えている企業は2002年の時点でだが、全体の2割を切っている（日経ベンチャー，2002年4月号，P15）。

例えば、アメリカ型の経営スタイルへ舵を切るために、企業の代表的な取り組みの1つとしてあげられるのが、成果主義の導入である。成果に応じて給与が変動するこの制度によって、個人は自らの成果を創出するインセンティブが大きくなり、そのことだけに集中するようになった。周りの同僚がどんな仕事をしているのかを気にする必要がなくなってしまったのである。

さらに、社員旅行や経費の交流会などのコミュニケーションを促進するような福利厚生を廃止している企業も多く見られ、これも職場のつながりに悪影響があるだろう。

また、企業外部にも職場のつながりを希薄にする要因がある。その外部要因のひとつとして、日本の通勤の環境が悪い点が上げられる。具体的にいえば、都市の郊外化による長時間の通勤時間が、職場に悪影響を与えることだ。これは、後述するパットナム（2006）の先行研究からも明らかである。

社員のチームワークを強みに世界と渡り合ってきた日本企業の職場における信頼関係は、経営スタイルの変更やコミュニケーション促進策の廃止、長時間の通勤によってどのような影響を受けているのだろうか。

そこで本論文では、職場のつながりを測る指標としてSCという概念を準用し、以下の3つの目的を定めた。

- ・ 職場における SC と企業の経営スタイルの関係性を定量的に分析し、企業の経営スタイルに示唆を与えること。
- ・ 職場における SC と企業のコミュニケーション促進策の関係性を定量的に分析し、企業のコミュニケーション促進策に示唆を与えること。
- ・ 職場における SC と通勤時間の関係性を定量的に分析し、企業や個人にとって適切な通勤時間の示唆を与えること。

これらを検証し、経営組織論の範疇から、職場におけるつながりが減退している企業に、どうすればつながりを強固なものにできるのか、その手がかりを与えたい。

そのため、次章では SC の概念について説明したい。また、SC という概念を準用した理由の詳細は後に譲る。

2, Social Capital とは

近年、ソーシャル・キャピタル（社会関係資本・Social Capital）という概念が、物的資本や人的資本に並ぶ概念として、注目を集めている。この SC という概念は、多様な解釈ができるため、未だ定義が確立されていない。下記に著名な学者の定義を、表にまとめて記す (Adler & Kwon, 2002, P20 より作成)。

著者	社会関係資本の定義
バート	自身の金融資本や人的資本を使用する機会を与えてくれる友人や同僚、一般的な接触。
コールマン	SC とはその機能によって定義されるものである。それは単一の実体ではなく、次の 2 つの特徴を兼ね備えるさまざまな異なる実態が寄り集まったものである。その 2 つの特徴とは、社会構造のある側面によって構成されていること、ならびに、その構造内に位置する個々人のある特定の活動を促進するものである。
フクヤマ	グループや組織に共通の目的のために協働しようとする人々の能力。SC はグループ内のメンバーによって共有された、グループでの協働を可能にするある特定の価値観もしくは規範が存在することと定義される。
パットナム	相互便益のために協調と協働を促進するネットワーク、規範、社会的信頼な

	どといった社会組織の特性。
--	---------------

SC は、直訳すれば「社会資本」だが、これは道路や上下水道や電気や鉄道といった、人々の生活基盤や経済活動を支えるインフラストラクチャーを指す。しかし、人々の生活や経済を支えるのは、このようなハードウェアの施設に限られたものだけではなく、ソフトウェアの基盤も重要な役割を果たす。ソフトウェアの基盤というのは、例えば、人々の間にある信頼関係、結びつきや、守られている規範やルールのことである。SC は、このソフト面に注目する。換言すると、SC は「社会の効率性を高め、協調行動を促す「規範」「信頼」「ネットワーク」といった目に見えない人間関係の資本」と定義することができる。それゆえ、インフラである社会資本という用語との誤解を避けるため、「社会関係資本」という訳語が適切であると思われる。

ここで「規範」と「信頼」について簡単に説明しておく。内閣府（2003）によると、規範は以下のように説明されている。

「規範」とは、特定の互酬性のルールではなく、一般的互酬性のルールを指す。互酬性とは、相互依存的な利益交換である。特定の互酬性とは、「均衡の取れた価値のものを同時に交換」することであり、一般的互酬性とは、「交換する時点では、不均衡な交換でも、将来均衡がとれるとの期待を基にした交換の持続的關係」である。加えて、一般的互酬性は、短期的には相手の利益になるようにという愛他主義に基づき、長期的には当事者全員の効用を高めるだろうという利己心に基づいており、利己心と連帯の調和に役立つとされているため、SC において、重要な役割を果たす。

つまり、わかりやすくいうと「規範」とは「何か特定の見返りを期待して行動するのではなく、特定の見返りは期待せずに、自分も他人から恩恵を受けるから、という理由で人に恩恵を与える行動をとるルールのこと」である。

また「信頼」とは、「コミュニティの他のメンバーが、共有された規範にもとづいた、規則正しい、正直な、そして協調的な行動をとると考えているような

コミュニティにおいて生じる期待」（フクヤマ，1996）と定義されている。本研究では、この SC の「信頼」と「規範」と「ネットワーク」という視点を用いて、職場におけるつながりを測る。

3，職場におけるつながりを SC でみる意義

3－1，職場における SC

この章では、これまでになされてきた SC 研究をレビューするとともに、職場におけるつながりを SC という考え方でみる意義を説明する。

これまで SC の研究は、主に社会学として発展してきた。しかし、SC は経営学としても注目すべき側面を持っている。SC は社会の効率性を高めると先述したが、それには下記の経営に関連するような効果も含まれるからである。

- ・ 人々の自発的協力によって集団行為のジレンマを回避する。
- ・ 互惠的関係性が生じ様々な協力関係が可能となる。
- ・ 経済取引上のコストが安くなる。
- ・ 情報が流通しやすくなるため技術革新が起きやすくなる。

このため、近年では経営学の分野でも SC は注目を集めつつあるが、多くの研究は SC の「ネットワーク」の側面に焦点を当てている。例えば、西口(2007)はトヨタのサプライヤーネットワークに注目し、企業間の関係をどのようなネットワーク構造にするべきかの示唆を与えている。しかし、先ほど表でもまとめたが、概念が曖昧だということもあり、研究が体系だてられているとはいえない。(ポルテス，1998) 加えて、SC が人と人の間に宿る関係性を指すならば、一組織内の「規範」や「信頼」に焦点を当てた研究がより盛んに行われていても、不思議ではない。それを企業に当てはめてみると、職場の SC を豊かにすることによって、経営の効率をあげることができるだろう。

3－2，通勤時間と SC

また、Putnam は著書『Bowling Alone.』（1996）の中で、通勤時間が SC に与える影響について言及している。Putnam の研究によると、通勤時間が 1 日当たり 10 分増加するごとにコミュニティ問題への関与が 10% 失われる。つまり、通勤時間の増大が SC に負の影響を与えると述べているのである。その理

由を、(1) 通勤時間が長いということは、友人や近所付き合い、会合その他の時間が少なくなるということ、(2) 職場と地域を分断させ、階級と人種の境界を乗り越える社会的ネットワーク形成の機会を減少させること、(3) コミュニティの「境界性」を破壊する、つまり職場と家庭と商店間の間隔を増大させること（はっきりと定義され境界の定められたコミュニティの住民は地域問題への関与が高い）の三点を挙げている。（パットナム，2006）

また、長時間の通勤で、居住区の郊外化が進むなどの波及効果なども含め、アメリカで SC が衰退しているという事実の全体の 10%を説明できるとしている。これは、SC が豊かだった世代から SC が乏しい世代への世代の変遷、電子的娯楽による余暇時間の私事化に次ぐ、SC 衰退の 3 番目に大きな要因であり注目に値する。

しかし、Putnam の研究はアメリカにおける市民共同体の衰退に焦点を当てたマクロな研究であり、一企業、一地域、一家庭、一個人に焦点を当てたミクロなものではない。よって、通勤時間が職場における SC に如何なる影響を及ぼすかは、いまだ検証されていない。また、日本とアメリカでは文化や通勤の環境が違うため、通勤時間と職場における SC の関係は不明瞭である。

4. 仮説

仮説は、アメリカ型経営スタイルへの変化に関する問題、コミュニケーション促進策の減少の問題、働くうえでの劣悪な環境の問題、という 3 つの観点から導出する。

まず 1 つめの観点から説明しよう。経営スタイルが日本型かアメリカ型かによって SC にどのような影響が出るのか。アメリカ型経営の場合、社員間の協調機会を奪うという理由で、SC に負の影響を与えている。例えば、成果主義制度によって、目標に関係ない仕事を無視し、チームワークが悪くなることが懸念される。（高橋，2002）。また、仕事の専門性の追求が、個人の仕事の定義を明確化、細分化することによって、仕事を複数人で行う必要がなくなった。

（高橋ほか，2008）これにより、仕事上での交流が少なくなり、信頼も形成されにくくなる。さらに、パットナム（2006）は、雇用契約の短期化が職場の

SC に負の影響を与えている、と主張している。なぜなら、「社会関係資本への投資が成功するには、時間と労力の集中が必要」（パットナム，2006，P103）だからである。以上の理由から、次の仮説が立てられる。

仮説 1．経営スタイルが日本型の会社に勤める人は、職場における SC が豊かである。

次に 2 つめの観点からの仮説について説明する。コミュニケーション促進策が充実している場合、社員間の交流を個人に任せるよりも、企業側から半強制的に交流を促すことで、コミュニケーションは活発になる。逆に、コミュニケーションが乏しい場合、協力の意識は弱まる（高橋ほか，2008）。そこで次の仮説が立てられる。

仮説 2．コミュニケーション促進策が充実している会社に勤める人は職場における SC が豊かである。

最後に 3 つ目の仮説を説明する。都市部における働くうえでの劣悪な環境が SC にどのような影響をもたらしているのか。仮説の導出にあたってパットナム（2006）の、通勤時間が長くなると SC に負の影響を持つ、という概念考察を取り入れる。長時間の通勤時間が、SC に負の影響を与える理由として、下記の理由が考えられる。

- ・ 通勤時間が長くなることによって、交流やつきあいの時間が減る。
- ・ 通勤時間が長くなることによって、交流やつきあいをする体力が減る。

以上のことから、次の仮説が立てられる。

仮説 3．通勤時間が長い人は、職場における SC が乏しい。

以上 3 つの仮説について、分析を行う。

5，調査対象と調査方法

本研究では、アンケート調査を行うことによって、仮説の検証を試みた。調査対象は、社会人を対象にした。ランダムサンプリングを行うには、予算など諸々の限界があったので、友人・知人、あるいはその家族を対象にサンプリングした。その中で分析を行う際に必要となるデータが 1 つでも欠けているサンプルは除外した。結果、サンプル数はそれぞれ、76 人となった。これを回帰分析した。なお、分析手法としては、数値、順序、名義と全ての尺度を使用した

ため、これに適したカテゴリカル回帰分析を用いることとした。

なお、詳しいアンケート内容は巻末の資料参考にしてほしい。

5, SC の測定手法

本論文では、SC を定量的に調査するのだが、SC を定量的に測るのは、非常に難しい。これは、ここまでの SC の概念や先行研究の説明からもわかるように、SC の概念が非常に抽象的であり、さらに「信頼」「規範」「ネットワーク」といった異なる次元の要素を併せ持つためである。このため、SC の明確な測定手法は確立されていない。

そこで、本研究では、OECD(2001)と内閣府(2005)を参考に、この 2 つの測定手法を併せた測定尺度を設定した。この 2 つの研究は、これまでの SC を巡る議論を整理するとともに、SC と市民活動との関係の検証や定量調査を政府レベルで行っている。まず、OECD(2001)は、SC の測定基準の原則として、次の 2 つを指摘している。(1) 重要な要素(ネットワーク、信頼及び規範)の対象範囲ができるだけ包括的であることと、(2) 心理面の要素(例えば、信頼感)と行動面の要素(団体への参加、社会的な結びつきの程度)との間のバランスが取れていること、である。そして内閣府(2005)は「信頼」指標、「つきあい・交流」指標、「社会参加」指標の 3 つの指標を用いている。

よって、本研究では、「つきあい・交流」指標を設け「ネットワーク」を測る指標とし、それに「信頼」指標、「規範」指標を加えた 3 つの指標で SC を測定した。なお、詳しい質問項目は次章で言及する。

6, 分析

6-1, 目的変数の説明

職場における SC は下記の表にある 4 つの指標を用いて、数値化した。すなわち、「同僚の残業を手伝う好意度」「同僚との食事・飲み会頻度」「同僚を家に招待する・あるいは招待される頻度」「同僚との絆の強度」を、アンケート回答者にそれぞれ 5 段階で評価してもらい、合計値を 5 段階に分け、統計処理を行った。

これら 3 つの指標は全て 5 段階の順序尺度である。我々は、OECD(2001)の

心理面の要素と行動面の要素との間のバランスが取れていること、という測り方を取り入れたため、この各尺度に重みを付けず、単純に加算したものを5段階に分けることでSCを算出した。

表6-1	職場におけるSC
規範(心理面)	Q8. 残業好意度
つきあい・交流(行動面)	Q9. 食事・飲み会頻度 Q10. 招待頻度
信頼(心理面)	Q11. 絆の強度

6-2 説明変数の説明

ここからは説明変数について言及する。

(1) 経営スタイル

まず、アンケート対象者が勤める企業の経営スタイルについて述べる。我々の仮説は、経営スタイルが日本型であれば、SCは増大するという仮説である。したがって、経営スタイルが日本型であることを測定しなければならない。そこで本研究では、W.G.オオウチ『セオリーZ』を参考に、経営スタイルをJタイプ（日本型経営タイプ）とAタイプ（アメリカ型経営タイプ）に分別した。W.G.オオウチは、日本型経営を行う企業には、7つの特徴があると述べている。7つの特徴とは、「(1) 終身雇用 (2) 遅い人事考課と昇進 (3) 非専門的な昇進コース (4) 非明示的な管理機構 (5) 集団による意思決定 (6) 集団責任 (7) 人に対する全面的な関わり」の7つである。本研究では、その7つのうち、3つの特徴に絞り、アンケート対象者にそれらの特徴の有無と程度を尋ねた。具体的に言うと、「(1) 終身雇用 (2) 遅い人事考課と昇進 (3) 非専門的な昇進コース」の3つについて、それぞれ、(1) 長期雇用であるか (2) 給与の年功序列制度と成果主義制度の程度 (3) ジョブローテーションの程度を尋ね、それぞれの尺度を加算した合計点を5段階のレベルに等間隔で分割することによって、経営スタイルの尺度とした。数が高いほど経営スタイルが日本的であり、低いほどアメリカ的である。

仮説の導出の部分と重複するが、この3つを使用した理由を述べる。まず、長期雇用制度により、社会関係資本の投資に必要な時間と労力が確保される。

また、年功序列制度を採用し成果主義制度の程度が低いこと、ジョブローテーションの程度が多く、社員がゼネラリスト志向になることで、個人ではなく組織としての利益を追求し、協調行動をとることが期待できるからである。(高橋ほか, 2008)

(2) コミュニケーション促進策の充実度

社内のコミュニケーション策が充実していれば、社員同士の触れ合いは活発になり、SC が増加することが予想される。そこで、社員旅行、経費で認められる交流会（飲み会など）、新入社員に対するチューター制度、社宅・寮制度、その他の制度（記述式）について、それぞれの有無を質問し、その合計数をコミュニケーション促進策の充実度とした。

(3) 通勤時間

通勤時間に関しては、調査対象の通勤手段と、それぞれの使用時間を尋ねた。通勤手段は、電車・バス・自家用車・自転車・徒歩・その他の手段、という項目を設け、選択してもらった。それぞれの、通勤手段全ての合計時間を変数とした。

以下の説明は全てコントロール変数である。

(4) 通勤に対する不満度

自分の通勤時間が適切なものと感じる程度は個人によって異なる。要するに、実際は通勤時間が長い人でも、それが心理的に不快なものでなければ、積極的にコミュニティ活動を行う可能性がある。そこで、自身の通勤に対する不満度を5点尺度にして尋ねた。

(5) 性別

(6) 年齢

(7) 居住区

東京に住んでいるか、それ以外の地域に住んでいるかをコントロール変数とした。首都圏のほうが、通勤の環境が悪いことが予想されるためである。

(8) 地位

会社での地位が高い人ほど、多くの人と交流があることが予想されるため、

地位の高さをコントロール変数とした。

(9) 営業

一般的に企業の各部門の人員数の中で、営業部門の人員が最も多い。活動するコミュニティ内の人数が多いと、それだけ、多くの人との交流の機会が増え SC が高まることが予想される。そこで、営業部門所属の有無をコントロール変数とした。

(10) 会社の規模

会社の規模は企業の SC に影響を与える。例えば従業員の少ない中小企業では、トップからボトムまでの距離が短く、社内全体にコミュニケーションが行き渡りやすい。そこで、本分析では従業員数を会社の規模の変数とした。

(11) 一日の平均就労時間

長時間の就労時間は、社員同士の食事・飲み会の機会を奪うことが予想される。そのため、一日の平均就労時間をコントロール変数とした。

以上の目的変数、説明変数の記述統計量は表 7-2 のとおりである。

表 6-2

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
経営スタイル	78	1	5	2.96	1.133
コミュニケーション促進制度	78	1	6	2.37	1.094
通勤時間	78	1	121	36.46	26.092
通勤不満度	78	1	5	1.92	1.029
年齢	78	21	61	41.41	13.560
性別	77	1	2	1.32	.471
居住区が東京都内	78	1	2	1.47	.503
地位	78	1	7	2.69	2.348
営業	78	1	2	1.19	.397
従業員数	77	1	6	3.77	1.993

就労時間	78	4	15	9.78	2.212
職場におけるSC	78	1	5	2.49	1.159
残業好意度	77	1	5	3.49	1.071
飲み会頻度	78	1	5	3.14	.977
家に招く頻度	78	1	5	1.54	1.015
会社の絆	78	1	5	3.19	1.174
有効なケースの数（リストごと）	75				

また、以上の変数から次の回帰モデルが導出される。

$$Y=a+bX_1+cX_2+dX_3+eX_4+fX_5+gX_6+hX_7+iX_8+jX_9+kX_{10}+lX_{11}$$

Y：職場におけるSC

X₁：経営スタイル

X₂：コミュニケーション促進策 X₃：通勤時間 X₄：通勤不満度

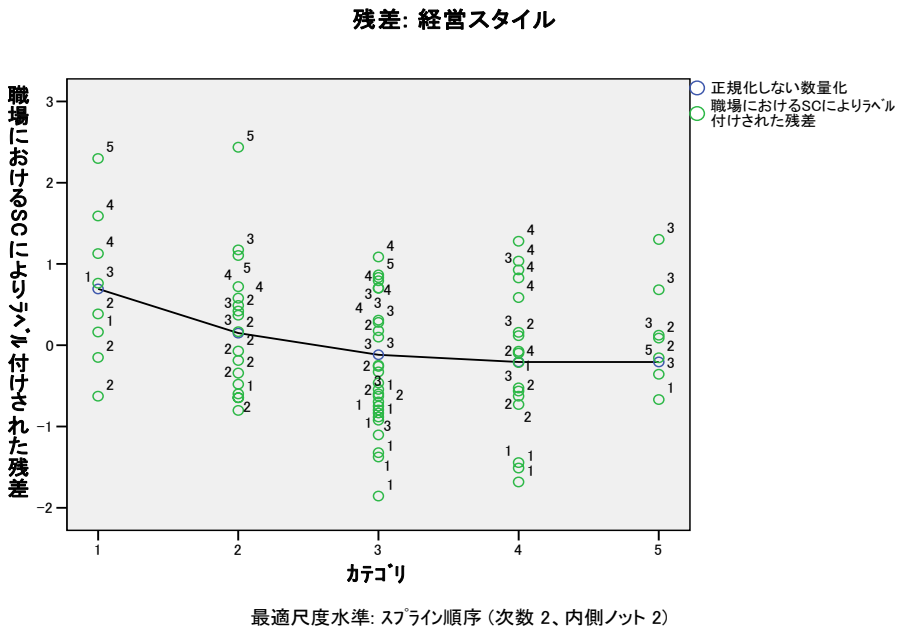
X₅：年齢 X₆：性別 X₇：居住区 X₈：地位 X₉：営業

X₁₀：会社の規模 X₁₁：就労時間

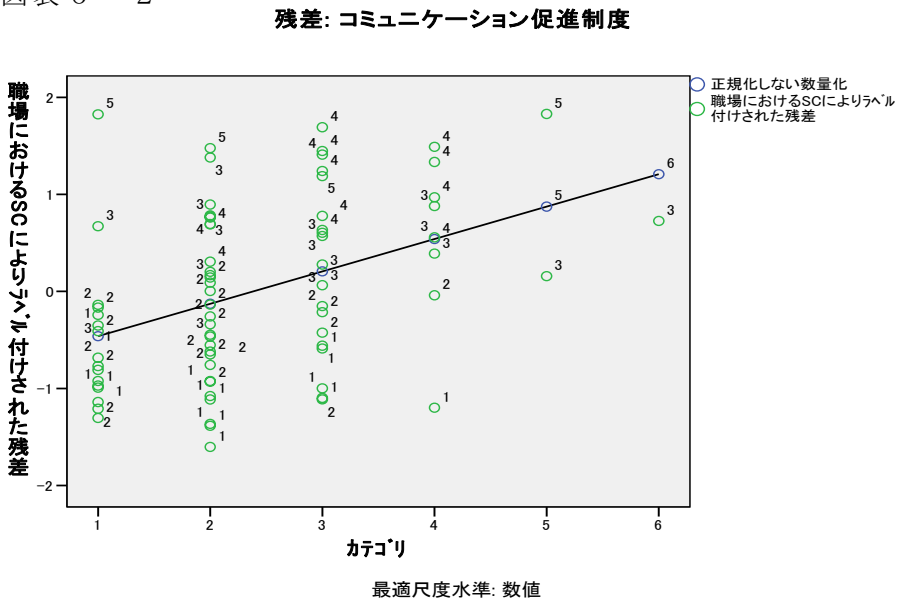
6－3 結果

まず、職場におけるSCと経営スタイル、SCとコミュニケーション促進策、SCと通勤時間の関係をそれぞれグラフで表す。

図表 6 - 1

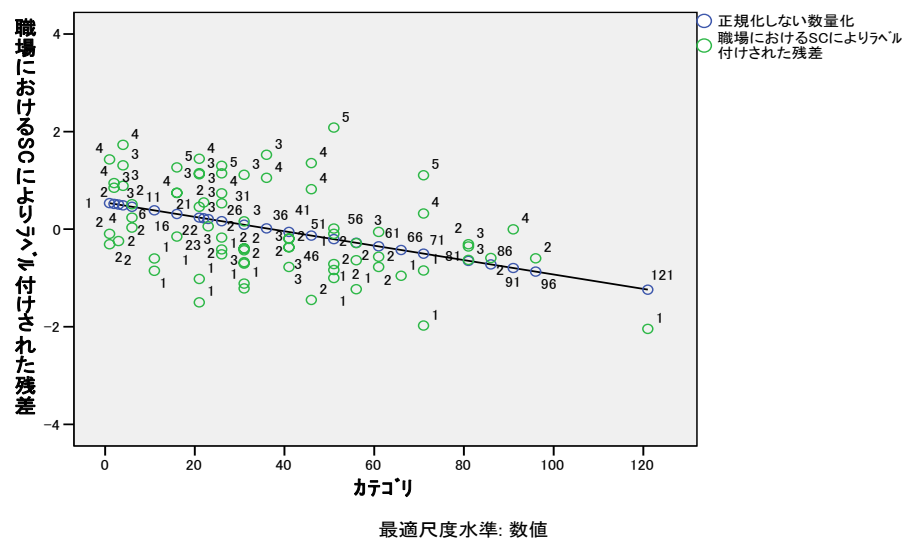


図表 6 - 2



図表 6 - 3

残差: 通勤時間



次にカテゴリカル回帰分析の推計結果を示す。なお詳しい分析結果は、巻末資料を参考にしてほしい。

表 6 - 4

カテゴリカル回帰分析

	職場におけるSC	残業好意度 (規範)	飲み会頻度 (行動・交流)	家に招く頻度 (行動・交流)	会社の絆 (信頼)
経営スタイル	-.272*	-.184	-.154	-.381***	-.388**
コミュニケーション促進策	.363**	.343**	.329**	-.040	.236
通勤時間	-.384*	.163	-.176	-.239	.055
通勤不満度	.198	-.262	.149	-.115	-.176
年齢	.068	.070	-.092	-.049	-.172
性別	-.245	.009	-.188	-.331*	-.021
居住区が東京都内	.057	-.069.	.224*	.102	.048
地位	-.118	-.043	-.126	-.242	.251
営業	.224	.261*	.002	.104	.010

従業員数	.135	-.351**	.266	.215	-.142
就労時間	-.083	-.034	-.045	.125	-.070

*は5%有意、**は1%で有意、***は0.1%で有意

以上の推定結果をもとに、仮説について順に見ていく。

まず、仮説1の、「経営スタイルが日本型の会社に勤める人は、職場におけるSCが豊かである。」という我々の仮説は、推定結果から棄却されるということが言えるだろう。推定結果である表6-4を見ると経営スタイルの標準化係数は-0.272であり、5%水準で統計的に有意であった。よって、この推定結果からは、我々の仮説とは逆の結果が導き出されたのだ。

この結果は、長期雇用や年功序列やジョブローテーションを行っても、社員の帰属意識やコミュニケーション頻度が高まるわけではないことを表している。つまり、日本型経営は社内のつながりが強いという従来の固定観念を裏切るものである。

次に、仮説2の「コミュニケーション促進策が充実している会社に勤める人ほど職場におけるSCが豊かである。」については支持された。

図表6-2を見てほしい。この図は、コミュニケーション促進策の合計数と職場におけるSCの関係を表しており、回帰直線は右肩上がりになっている。推計結果である表6-4を見ても、標準化係数は0.363であり、1%水準で統計的に有意であった。これは、コミュニケーション促進策の数が多い会社に勤めている人ほど、職場におけるSCが増大するということだ。そして、標準化係数の絶対値が経営スタイルより大きいということは、経営スタイルの変更よりも、経営スタイルの如何に関わらず実施可能なコミュニケーション促進策のほうが効果的であると言える。これはSCのコントロールを企業が行いたい場合、どういう施策を実施すればよいかを暗示している。

ここで、仮説2の結果にひとつの疑問が生じるかもしれない。我々がコミュニケーション促進策を測る上で質問した、経費で認められる交流会を行っている企業であれば、食事や飲み会が増えるのは当然であり、SCに影響を及ぼしていると言えないのではないかという疑問である。しかし、その疑問は、表6-4の残業好意度、飲み会頻度、家に招く頻度、会社の絆、4つの尺度それぞれ

を目的変数としたカテゴリカル回帰分析の推計結果を見れば解消される。これらの表は「規範」指標、「信頼」指標、「行動・交流」指標それぞれに対する推計結果を表したものである。見ていただければわかるように、コミュニケーション促進策は、行動・交流指標の食事・飲み会頻度だけでなく、心理的な、規範指標である残業好意度にまで正の影響があるのだ。さらに、心理面の尺度である会社の絆も5%水準で有意は出なかったが、10%水準では有意だった。このことから、コミュニケーション促進策の充実は、ただ単に物理的な交流が増えるだけでなく、心理的なつながりも強固にさせ、協調行動を促すと言えるであろう。

最後に、仮説3の「通勤時間が長い人ほど、職場におけるSCが乏しい。」について見ていこう。この仮説についても、推定結果が標準化係数は -0.384 であり、5%水準で有意であったため、支持されたといえる。これは、社員を勤務地の近くに居住させると、社内のSCを豊かにできるということを示している。

7. 考察

ここでは、我々が導き出した、職場におけるSCと経営スタイル・コミュニケーション促進策・通勤時間に関する3つの仮説検証及びその分析結果を踏まえて、企業に対する提言を述べることにする。

以下が分析の結果をまとめたものである。

- ・ 仮説1「経営スタイルが日本型の会社に勤める人は、職場におけるSCが豊かである。」は棄却された。また推定結果から、逆に「アメリカ型の経営スタイルを取る企業に勤める人のほうが、職場におけるSCは高い」という結果が得られた。
- ・ 仮説2「コミュニケーション促進策が充実している会社に勤める人は、職場におけるSCが豊かである。」は支持された。
- ・ 仮説3「通勤時間が長い人は、職場におけるSCが乏しい。」は支持された。

これらのことを踏まえ、我々は下記に実務面においての提言を3つする。

1. SCを高めるのに最も適している方法は、コミュニケーション促進策の

充実である。

2. 企業は日本型の経営スタイルを維持しているからといって、SC または社員同士のつながりが豊かであると認識してはいけない。
3. 企業は、住宅手当や社宅などの福利厚生を充実させ、社員の通勤時間を短縮化させるべきである。

提言 2 と 3 に関しては、簡単な提言なので、ここでは説明を省略し、提言 1 についてのみ言及する。我々の分析結果から、SC を豊かにする方法は 3 つあると考えられる。ひとつは、提言 3 でも述べたが、住宅手当や社宅などの福利厚生を充実させて、通勤時間を短縮させること、2 つ目は、伝統的な日本型経営スタイルから脱却すること、そして、3 つ目はコミュニケーション促進策の充実である。我々は企業が SC を豊かにするためには、この 3 つの方法のうち、コミュニケーション促進策の充実が最も効果的であると主張する。なぜなら、コミュニケーション促進策の充実が他の方法と比べて、最も容易かつ効果的であるからだ。

1 つ目の方法については、会社として社員の通勤時間を減らすのが事実上困難であるという問題がある。例えば、いくら企業が社宅や寮を充実させても、家庭のある社員が郊外のマイホームに住みたいという欲求を持っているのであれば、企業はこれを強制できない。また、2 つ目の方法にも、経営スタイルの変革は容易にできるものではないという問題がある。例えば、経営スタイルを変えるには、教育制度や評価システムなどの変更が必要である。要するに、諸々の調整が必ず必要になり、コストが非常にかかる。おそらく、実際に変更することが可能な企業は少ないであろう。これらに比べて、コミュニケーション促進策は通勤時間や経営スタイルの如何に関わらず行えることから、実施する障壁が低い。効果という観点からみても、推計結果から明らかなように、SC に対する影響は経営スタイルよりも強く、最も強い通勤時間と同等である。

以上の理由から、SC または社員間のつながりを豊かにしたい企業は、コミュニケーション促進策の充実を図るべきであると主張する。

以上が本稿の企業に対する提言であるが、最後に本研究の課題を述べること

で結びとしたい。本研究では、経営スタイルがアメリカ型か日本型かを測る上での各尺度を個人に尋ねた。そのため、所属している企業がアメリカ型か日本型かは個人の判断に任せられており、恣意的である。この課題を解決し、我々の仮説を確固たるものにするためには、本研究で我々が行ったような個人に尋ねる調査ではなく、企業から分析した調査が求められる。

また、サンプル数が十分とはいえないことも本研究の課題である。サンプル数の不足から、より多くのサンプリングを行った場合、同じような結果が得られるとは限らない。

そして、本研究では、職場における SC が具体的にどのような効率をもたらすかを実証していないことである。しかし、おそらく、協調行動や技術革新が起こりやすくなることが予想される。今後、職場における SC が企業に与える利点を実証するような研究がなされることを期待したい。

8. 参考文献

- Adler,P,S and S,W Kwon (2002) “Social Capital” Academy of Management Review, Vol 27
- Burt,R,S.(2001) “Structural Holes Versus Network Closure as Social Capital.” in Lin,N,K.Cook and R Burt(eds). Social Capital:Theory and Reserch. Aldine de Gruyter.(野沢慎司[編・監訳] (2006)『リーデングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房)
- Coleman,J,S(1998) “Social Capital in the Creation of Human Capital” American Journal of Sociology Vol 94.(野沢慎司[編・監訳] (2006)『リーデングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房)
- Fukuyama,F (1996) “Trust The Social Virtues and the Creation of Prosperity” (『「信」無くば立たず—「歴史の終わり」後、何が反映の鍵を握るのか』 三笠書房)
- Fukuyama,F (2000) “The great Disruotion:Human Nature and the Reconstitution of Social Order”『「大崩壊」の時代—人間の本質と社会秩序の再構築〈上〉・〈下〉』早川書房
- 井上達彦 (2008)『顧客コミュニティにおける社会関係資本の構築—浦和レッズの公式サポートーズ・クラブの組織化原理—』早稲田商學 第416号

小藪明生、濱野強、藤澤由和（2006）『ソーシャル・キャピタルにおける一般的信頼の規定要因に関する検討』新潟医療福祉学会誌 Vol.6

宮川公男・大守隆[編]（2004）『ソーシャル・キャピタル 現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社

内閣府 国民生活局(2003)『ソーシャル・キャピタル 豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて』国立印刷局

『日経ビジネス』2006年11月27日号

『日経ベンチャー』2002年4月号

西口敏宏(2007)『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
OECD(2001) ; Healy,Tom, and Sylvain Cote, 2001

Portes,A(1998) “Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology”
Annual Review of Sociology Vol. 24

R.D.Putnam （2000）“ Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster.”（柴内康文訳『孤独なボウリング ―米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房. 2006）

高橋克徳・河合太介・永田稔・渡辺幹（2008）『不機嫌な職場―なぜ社員同士で協力できないのか』講談社

寺井滋・森田康裕・山岸俊男（2003）『信頼と継続的關係における安心：リアルタイム依存度選択型四人のジレンマゲームを用いた実験研究』

W・G.オオウチ（1981）『セオリーZ―日本に学び、日本を超える』CBS・ソニー出版

巻末資料：アンケート

卒業論文『ソーシャル・キャピタルでみた職場のつながり』の調査、ご協力のお願ひ

- ◆ この調査は、社内マネジメントと通勤が社会関係資本にどれほど影響を与えるか、学術的な目的で行われるものです。
- ◆ 調査結果から、回答者の皆様の全体的傾向を統計的に分析します。また、調査が終わり次第、集計したアンケートは責任を持って破棄いたします。したがって、皆様にご迷惑をかけることは決してございません。

- ◆ 集計の都合上、11月28日(金)までに、同封の封筒に入れてご投稿ください。切手、宛名はこちらで用意いたしました。差出人、ご住所は記入不要です。

はじめにお聞かせください。

- ◆ 年齢 () 歳 ◆ 性別 男性 ・ 女性

- ◆ 居住区 () 都・道・府・県

◆ 職種

1. 社業全般 2. 総務 3. 財務 4. 労務 5. 営業 6. 技術 7. 生産
8. 企画・調査 9. 購買 10. 宣伝・広報 11. 専門職 12. その他()

◆ 役職

1. 会長・社長 2. その他の役員 3. 局・部長クラス 4. 部次長クラス
5. 課長クラス 6. 係長クラス 7. その他

◆ あなたが働いている会社の総従業員数

1. 1～20人 2. 21～50人 3. 51～100人 4. 101～500人 5. 500～2000
6. 2000人以上

- ◆ 一日あたりの平均就労時間は大体何時間ですか? () 時間

■ 通勤についてお聞かせください。

Q1. 通勤手段として利用しているものを選び(複数回答可)、それぞれのおおよその利用時間を書いてください。

電車(時間 分) ・ バス(時間 分)
自家用車(時間 分) ・ 自転車(時間 分)
徒歩(時間 分) ・ その他の手段(時間 分)

Q2. 自分の通勤時間に満足していますか?

1. 大変、満足している 2. やや満足している 3. どちらともいえない 4. やや不満である 5. 大変不満である

■ お仕事に関してお聞かせください。

Q3. あなたの会社の雇用形態は長期雇用（終身雇用含む）ですか？ 1. はい 2. いいえ

Q4. あなたの会社では、年功序列制度と成果主義制度をどれくらい取り入れていますか？

1. 完全に年功序列 2. 基本的に年功序列だが、成果主義制度を一部取り入れている
3. どちらともいえない（半々である）
4. 基本的に成果主義だが年功序列制度を一部取り入れている 5. 完全に成果主義である

Q5. あなたの会社ではどれぐらいの社員が職場転換（ジョブローテーション）を経験しますか？

1. 80%以上 2. 80～60% 3. 60～40% 4. 40～20% 5. 20%以下

Q6. あなたの会社では、どのような社内コミュニケーションを促進する制度がありますか？下からすべて選んでください。

1. 社員旅行 2. 経費で認められる交流会（飲み会等） 3. 新入社員に対するチューター制度
4. 社宅・寮制度 5. その他の制度（ ） 6. そのような制度はない

Q7. あなたは会社の人の残業を手伝うことを嫌だと思いませんか？1つ選んでください。

1. 大変嫌だ 2. やや嫌だ 3. どちらともいえない 4. あまり嫌ではない
5. 全く嫌ではない

Q8. 業務後に会社の人との食事や飲み会等がどれぐらいの頻度でありますか？1つ選んでください。

1. 日常的にある（毎日～週2回以上） 2. ある程度頻繁にある（週1回～月に3回程度）
3. ときどきある（月1回～年に3、4回程度） 4. めったにない（年1回程度）
5. 一切ない

Q9. 自分の家に会社の人を招いたり、相手の家に招かれたりする頻度はどれくらいですか？1つ選んでください。

1. 1ヶ月に1回以上 2. 3ヶ月に1回ぐらい 3. 半年に1回ぐらい 4. 1年に1回ぐらい
5. 過ぎさない

Q10. あなたは会社の人との絆は強いと思いますか？1つ選んでください。

1. 強い 2. やや強い 3. どちらともいえない 4. やや弱い 5. 弱い

ご協力ありがとうございました。

巻末資料：分析結果

職場におけるSCを目的変数とした回帰結果と分散分析

分散分析

	平方和	自由度	平均平方	F	有意確率
回帰	24.721	13	1.902	2.299	.015
残差	51.279	62	.827		
合計	76.000	75			

目的変数：職場におけるSC

係数

	標準化係数		自由度	F	有意確率
	ベータ	標準誤差	ベータ	標準誤差	ベータ
経営スタイル	-.272	.123	2	4.876	.011
コミュニケーション促進制度	.363	.129	1	7.990	.006
通勤時間	-.384	.156	1	6.066	.017
通勤不満度	.198	.146	1	1.835	.180
年齢	.068	.141	1	.234	.630
性別	-.245	.133	1	3.416	.069
居住区が東京都内	.057	.112	1	.260	.612

地位	-.118	.161	1	.542	.464
営業	.224	.121	1	3.445	.068
従業員数	.135	.161	2	.704	.499
就労時間	-.083	.128	1	.417	.521

目的変数：職場における SC

残業好意度を目的変数とした回帰結果と分散分析

分散分析

	平方和	自由度	平均平方	F	有意確率
回帰	22.897	13	1.761	2.062	.030
残差	52.103	61	.854		
合計	75.000	74			

目的変数 残業好意度（規範）

係数

	標準化係数		自由度	F	有意確率
	ベータ	標準誤差	ベータ	標準誤差	ベータ
経営スタイル	-.184	.119	2	2.389	.100
コミュニケーション促進制度	.343	.122	1	7.903	.007
通勤時間	.163	.165	1	.984	.325
通勤不満度	-.262	.152	1	2.989	.089
年齢	.070	.149	1	.224	.638
性別	.009	.135	1	.005	.945
居住区が東京都内	-.069	.117	1	.350	.556
地位	-.043	.147	1	.087	.769
営業	.261	.117	1	4.978	.029
従業員数	-.351	.131	2	7.225	.002
就労時間	-.034	.134	1	.066	.798

目的変数：残業好意度（規範）

飲み会頻度を目的変数とした回帰結果と分散分析

分散分析

	平方和	自由度	平均平方	F	有意確率
回帰	32.698	16	2.044	2.785	.002
残差	43.302	59	.734		
合計	76.000	75			

目的変数 飲み会頻度(行動・交流)

係数

	標準化係数		自由度	F	有意確率
	ベータ	標準誤差	ベータ	標準誤差	ベータ
経営スタイル	-.154	.107	3	2.056	.116
コミュニケーション促進制度	.329	.122	1	7.326	.009
通勤時間	-.176	.163	1	1.155	.287
通勤不満度	.149	.152	2	.968	.386
年齢	-.092	.133	1	.480	.491
性別	-.188	.121	1	2.427	.125
居住区が東京都内	.224	.105	1	4.513	.038
地位	-.126	.152	1	.691	.409
営業	.002	.114	1	.000	.983
従業員数	.266	.148	3	3.203	.030
就労時間	-.045	.123	1	.132	.718

目的変数: 飲み会頻度(行動・交流)

家に招く頻度を目的変数とした回帰結果と分散分析

分散分析

	平方和	自由度	平均平方	F	有意確率
回帰	22.219	14	1.587	1.800	.059
残差	53.781	61	.882		
合計	76.000	75			

目的変数 家に招く頻度(行動・交流)

係数

	標準化係数		自由度	F	有意確率
	ベータ	標準誤差	ベータ	標準誤差	ベータ
経営スタイル	-.381	.123	2	9.636	.000
コミュニケーション促進制度	-.040	.130	1	.093	.761
通勤時間	-.239	.167	1	2.035	.159
通勤不満度	-.115	.157	2	.537	.587
年齢	-.049	.187	1	.068	.795
性別	-.331	.141	1	5.541	.022
居住区が東京都内	.102	.117	1	.772	.383
地位	-.242	.183	1	1.740	.192
営業	.104	.117	1	.793	.377
従業員数	.215	.153	2	1.976	.147
就労時間	.125	.136	1	.833	.365

目的変数: 家に招く頻度(行動・交流)

会社の絆を目的変数とした回帰結果と分散分析

分散分析

	平方和	自由度	平均平方	F	有意確率
回帰	23.743	14	1.696	1.980	.035
残差	52.257	61	.857		
合計	76.000	75			

目的変数 会社の絆(信頼)

係数

	標準化係数		自由度	F	有意確率
	ベータ	標準誤差	ベータ	標準誤差	ベータ
経営スタイル	-.388	.116	1	11.233	.001
コミュニケーション促進制度	.236	.128	1	3.391	.070
通勤時間	.055	.161	1	.115	.735
通勤不満度	-.176	.148	2	1.410	.252
年齢	-.172	.139	1	1.537	.220
性別	-.021	.129	1	.027	.870
居住区が東京都内	.048	.117	1	.171	.681
地位	.251	.142	2	3.142	.050
営業	.010	.116	1	.007	.933
従業員数	-.142	.158	2	.802	.453
就労時間	-.070	.129	1	.292	.591

目的変数: 会社の絆(信頼)