

Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace



LEARN WELL
株式会社 ラーンウェル

担当 (株)ラーンウェル・ときがわカンパニー(同)関根雅泰

Podolny, J. & Baron, J (1997) Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. American Sociological Review. Vol.62. pp673-693.

- ・個人が持つネットワークのstructure構造とcontent中身が、組織内(上方)移動にどう影響するのかを検証する。
- ・その結果として、「戦略情報ネットワーク」は、正の影響、「同意者ネットワーク(派閥?)」は、負の影響を、(上方)移動に及ぼしていた。

1. (Introduction)
2. The Interaction of Network Structure and Content
3. Data, Measurement, and Methods
 - The Setting
 - Dependent Variable: Grade Advancement
 - Independent Variables: Network Ties
 - Control Variables
 - Methods
4. Results
5. Conclusion

Joel M. Podolny

- ・アメリカの社会学者
- ・(論文執筆当時は)スタンフォード大学に在籍
- ・イェール大学マネジメントスクールの学部長であった。
- ・2009年の初めに、人的資源の上級副社長およびアップル社の新しいベンチャーであるアップル大学の学部長に就任。
その後、ポドルニーはこの地位を辞任したが、アップル大学の学部長および同社の副社長を続けている。
(Wikipedia https://en.wikipedia.org/wiki/Joel_M._Podolny 2022年9月26日 アクセス)



James N. Baron

- ・アメリカの社会学者
- ・(論文執筆当時は)スタンフォード大学に在籍
- ・イェール大学マネジメントスクール勤務



紐帯の種類(縦)と紐帯を通じて得られる中身(横)

M M M T

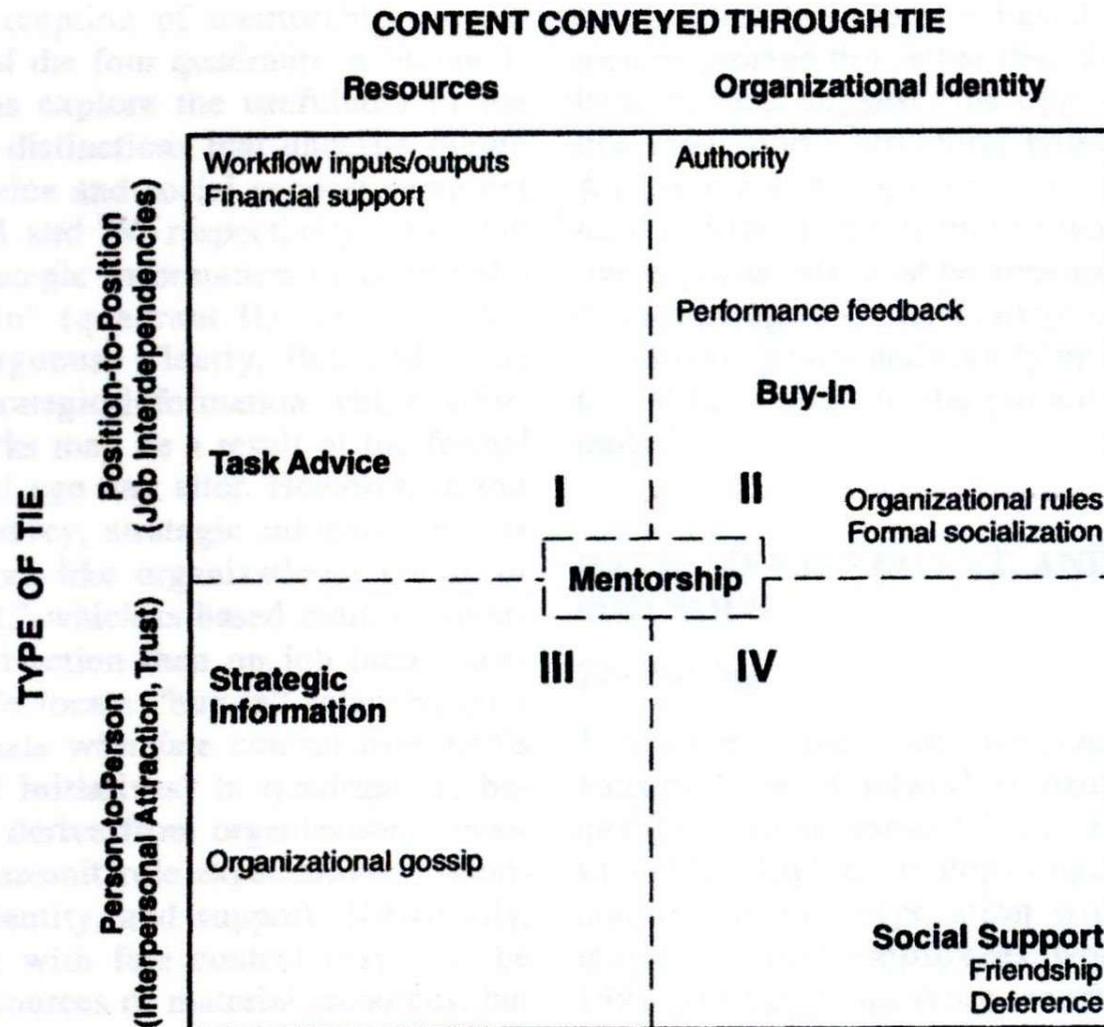


Figure 1. A Typology of the Content of Network Ties in Organizations

名前を思い浮かべるための質問

M M M T

Task Advice 課題助言	この半年間で、自分の仕事の効果を高めるための情報や助言を定期的に得るような仕事上の相手は誰ですか？
Buy-in 同意者？	仮にあなたが新しい仕事に移り、後任者に最適なネットワークの助言をすることになったとします。ある人の「Buy in同意」が、その部署を動かすために重要になる人がいるとしたら、それは誰ですか？
Strategic Information 戦略的情報	過去半年間をふり返って、「この会社で何が起きているか」の情報を得る相手には誰がいましたか？特定の人物、部署、会社全体の目標戦略に関して、特別な気づきを与えてくれたような人のことです。
Mentor メンター	あなたにとってのメンターは誰ですか？メンターはあなたのプロフェッショナルとしての成長に強い興味をもってくれ、かつこの半年ぐらいの間に、あなたのキャリア発達につながるような機会を与えてくれたような人のことです。
Social Support 社会的支援	あなたの職場環境において、この半年間ぐらいの間に、社会的支援が得られる相手には誰がいましたか？その人という、居心地がよく、センシティブな話についても意見交換ができるような相手のことです。



Buy-in network

“Buy-in” network - a network composed of those individuals whose support an actor needs in order to pursue initiatives successfully within the organization. Members of the buy-in network have normative expectations for how ego should allocate time and what goals ego should pursue. These expectations define the responsibilities of ego’s position. (pp676)

- ・個人が、組織内で成功を追い求める際に必要となる支援を提供するネットワーク。
- ・このネットワーク内のメンバーは、本人が何に時間を割いて、どの目標に向けて進むべきかという規範的期待を持っている。
- ・これらの期待が、本人のポジションにおける責任範囲を規定する。

↑「派閥」のようなもの？ 「～派」に属していれば、同意が得られやすい？

3. Data, Measurement, and Methods

The Setting

High-technology company

random sample of 658 persons

236 individuals (36%) responded

Dependent Variable: Grade Advancement

57 individuals (25%) が、この1年で昇格していた。

Independent Variables: Network Ties

Task advice network, Strategic Information network,

Buy-in (fate-control) network, Mentor relations,

Friendship or Social support relations

Control Variables

人種、性別、年齢、prior mobility (1年以上前の昇格)、等級期間
部署、職種

Table 3. Logistic Coefficients from the Regression of Grade Mobility on Measures of Network Type: Employees at a High-Technology Corporation, 1994

Independent Variables	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.	Coef.	S.E.
Intercept	.34	(1.17)	.69	(1.32)	.31	(1.42)	-.70	(1.78)
<i>Task-Advice Network</i>								
Size	—		.19	(.19)	—		—	
Number of ties formed after most recent grade shift	—		—		.53 ⁺⁺	(.24)	.73 ⁺⁺	(.28)
Number of ties formed before most recent grade shift	—		—		-.13	(.22)	-.03	(.24)
Indirect ties	—		-.56 ⁺	(.34)	-.70 ⁺	(.36)	-.84 ⁺⁺	(.40)
Average duration	—		-.09	(.08)	—		—	
<i>Strategic-Information Network</i>								
Size	—		.64 ⁺⁺	(.22)	.66 ⁺⁺	(.21)	.60 ⁺⁺	(.23)
Indirect ties	—		-.50	(.34)	-.60 ⁺	(.36)	-.74 ⁺⁺	(.36)
Average duration	—		.16 ⁺	(.09)	.15 ⁺	(.09)	.08	(.08)
<i>Buy-In Network</i>								
Average closeness	—		1.71 ⁺⁺	(.79)	1.79 ⁺⁺	(.81)	1.68 ⁺	(.87)
Size	—		-.27	(.22)	-.30	(.23)	-.50 [*]	(.25)
Indirect ties	—		.92 [*]	(.38)	1.08 ^{**}	(.40)	1.00 [*]	(.41)
<i>Mentor Relations</i>								
Mentor in the buy-in network	.65 [*]	(.33)	-.22	(.48)	-.09	(.49)	.38	(.56)
Mentor not in the buy-in network	-.07	(.27)	-.40	(.33)	-.41	(.33)	-.70	(.37)
<i>Control Variables</i>								
Grade	-.15	(.12)	-.17	(.13)	-.17	(.13)	-.18	(.15)
Duration in grade	1.47	(.36)	1.68	(.41)	1.34	(.42)	1.61	(.47)
(Duration in grade) ²	-.16	(.05)	-.18	(.05)	-.16	(.05)	-.17	(.06)
Non-White	-.69	(.46)	-.71	(.51)	-.89	(.53)	-.15	(.60)
Female	.39	(.44)	.44	(.52)	.50	(.52)	.32	(.56)
Age	-.09	(.03)	-.10	(.04)	-.13	(.04)	-.12	(.04)

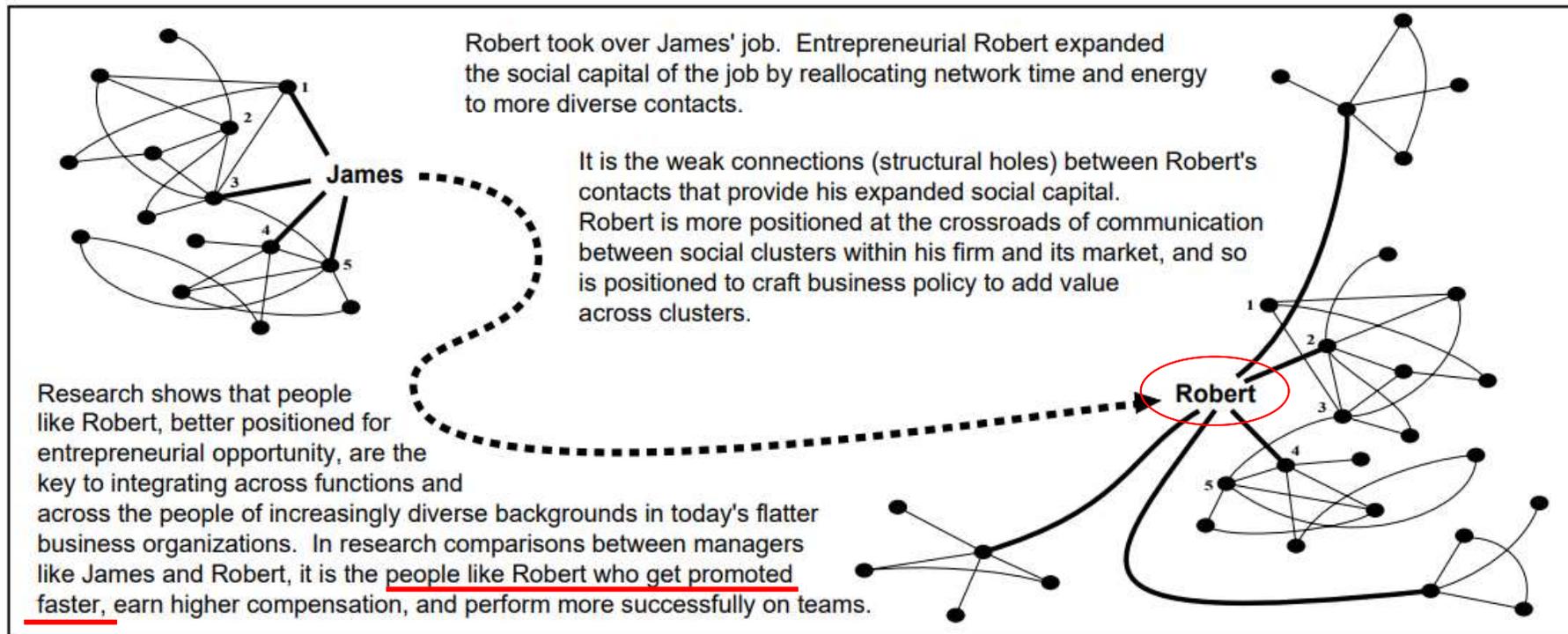
- 戦略情報ネットワークの大きさは、grade promotion 昇格に対して、Significant目立った正の効果を示した(.60)
- 同意者ネットワーク(派閥?)の大きさは、mobility(上方)移動に対して、Significant目立った負の効果を示した(-.50)
- 同意者ネットワーク(派閥?)の外にいるメンターは、mobility(上方)移動に対して、負の効果を示した(-.70)

- Burt (1992)と同じように、情報ネットワークの大きさと構造的隙間の数は、上方移動に影響していたことが明らかになった。
- 同意者ネットワーク(派閥?)の中にある構造的隙間は、上方移動に対して、負の効果を示していた。
- 全ての構造的隙間 (Structural holes) は、同じ色な訳ではない。あるものは「White holes 白い隙間」であり個人を上方移動させてくれる。その一方、あるものは「Black holes 黒い隙間」であり、個人を特定ランクに縛り付ける。
- Resource based network (資源ネットワーク)での構造的隙間は、上方移動に正の効果を持つのに対し、Authority network (権威ネットワーク)での構造的隙間は、そうではない。

- Burt (1992)と同じように、情報ネットワークの大きさと構造的隙間の数は、上方移動に影響していたことが明らかになった。
- 同意者ネットワーク(派閥?)の中にある構造的隙間は、上方移動に対して、負の効果を示していた。
- 全ての構造的隙間(Structural holes)は、同じ色な訳ではない。あるものは「White holes 白い隙間」であり個人を上方移動させてくれる。その一方、あるものは「Black holes 黒い隙間」であり、個人を特定ランクに縛り付ける。
- Resource based network(資源ネットワーク)での構造的隙間は、上方移動に正の効果を持つのに対し、Authority network(権威ネットワーク)での構造的隙間は、そうではない。

参考: 構造的隙間 Structural holes

M M M T



(構造的隙間を埋める位置にいる)ロバートの方が、早く昇進する。

From 5/10/96 Financial Times (European Edition)

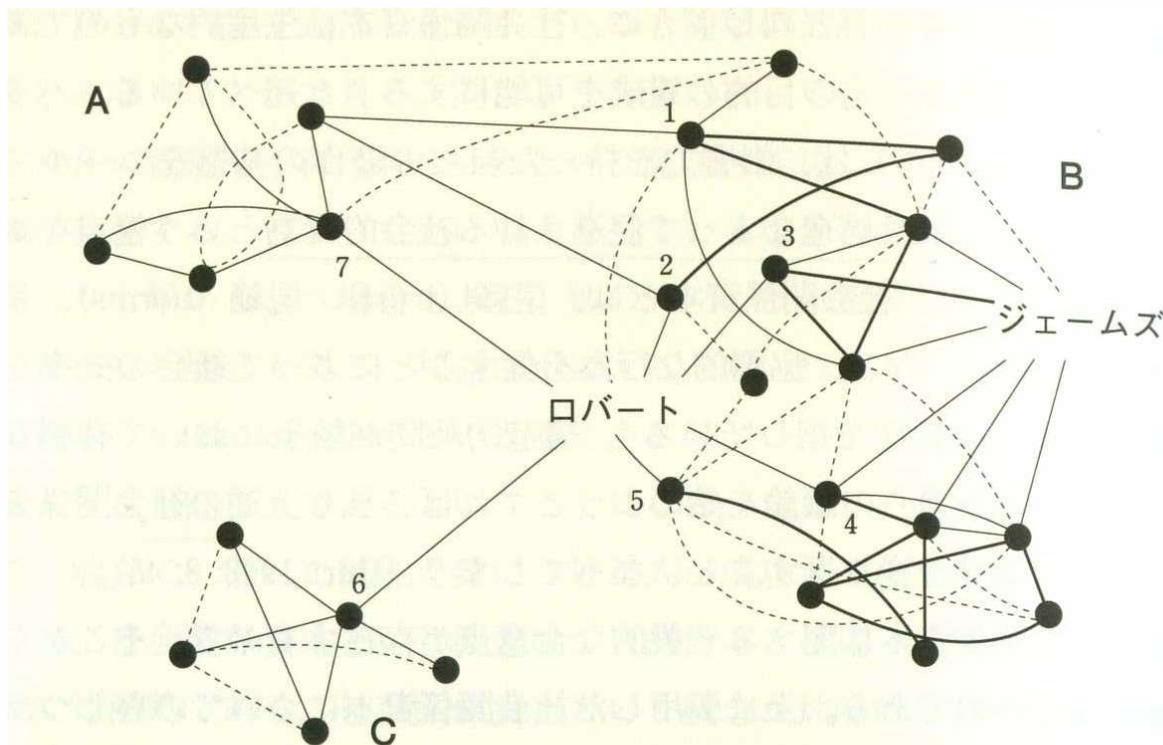
Jamesは、「ネットワーク閉鎖性」を論じたJames Colemanのことであろう。

Robertは、「構造的隙間」を論ずるRonald Burt自身のことであろう。

(Colemanは、Burtのシカゴ大学時代の師でもある。(金光2006))



参考: 構造的隙間 Structural holes



集団内および集団間の関係に関する密度表

.65		集団A (5人の間に紐帯8 [強い紐帯5、弱い紐帯3])	
.05	.25	集団B (17人の間に紐帯41 [強い紐帯27、弱い紐帯14])	
.00	.01	.65	集団C (5人の間に紐帯8 [強い紐帯5、弱い紐帯3])

図7-1 ロバートとジェームズを取り巻くネットワーク

Burt,R.(2001) 社会関係資本をもたらすのは構造的隙間か、ネットワーク閉鎖性か」(金光淳訳)

- ・ネットワーク閉鎖論の主張によれば、社会関係資本は、相互に強く結合した要素間のネットワークから創出される。

- ・構造的隙間論は、分離している部分間を唯一自分だけが仲介(Broker)し、結合できるようなネットワークによって、社会関係資本が創出されると論じる。

- ・構造的隙間論は、社会関係資本を、仲介者になる機会(Brokerage opportunity)の機能ととらえる。

- ・起業家とは、構造的隙間に個人間ブリッジを架けることに長けた人々であると言えるだろう。

(2009年10月に読んで感銘を受けた箇所)

- Burt (1992)と同じように、情報ネットワークの大きさと構造的隙間の数は、上方移動に影響していたことが明らかになった。
- 同意者ネットワーク(派閥?)の中にある構造的隙間は、上方移動に対して、負の効果を示していた。
- 全ての構造的隙間(Structural holes)は、同じ色な訳ではない。あるものは「White holes 白い隙間」であり個人を上方移動させてくれる。その一方、あるものは「Black holes 黒い隙間」であり、個人を特定ランクに縛り付ける。
- Resource based network(資源ネットワーク)での構造的隙間は、上方移動に正の効果を持つのに対し、Authority network(権威ネットワーク)での構造的隙間は、そうではない。

- Burt (1992)と同じように、情報ネットワークの大きさと構造的隙間の数は、上方移動に影響していたことが明らかになった。
- 同意者ネットワーク(派閥?)の中にある構造的隙間は、上方移動に対して、負の効果を示していた。
- 全ての構造的隙間(Structural holes)は、同じ色な訳ではない。あるものは「White holes 白い隙間」であり個人を上方移動させてくれる。その一方、あるものは「Black holes 黒い隙間」であり、個人を特定ランクに縛り付ける。
- Resource based network(資源ネットワーク)での構造的隙間は、上方移動に正の効果を持つのに対し、Authority network(権威ネットワーク)での構造的隙間は、そうではない。

紐帯の種類(縦)と紐帯を通じて得られる内容(横)

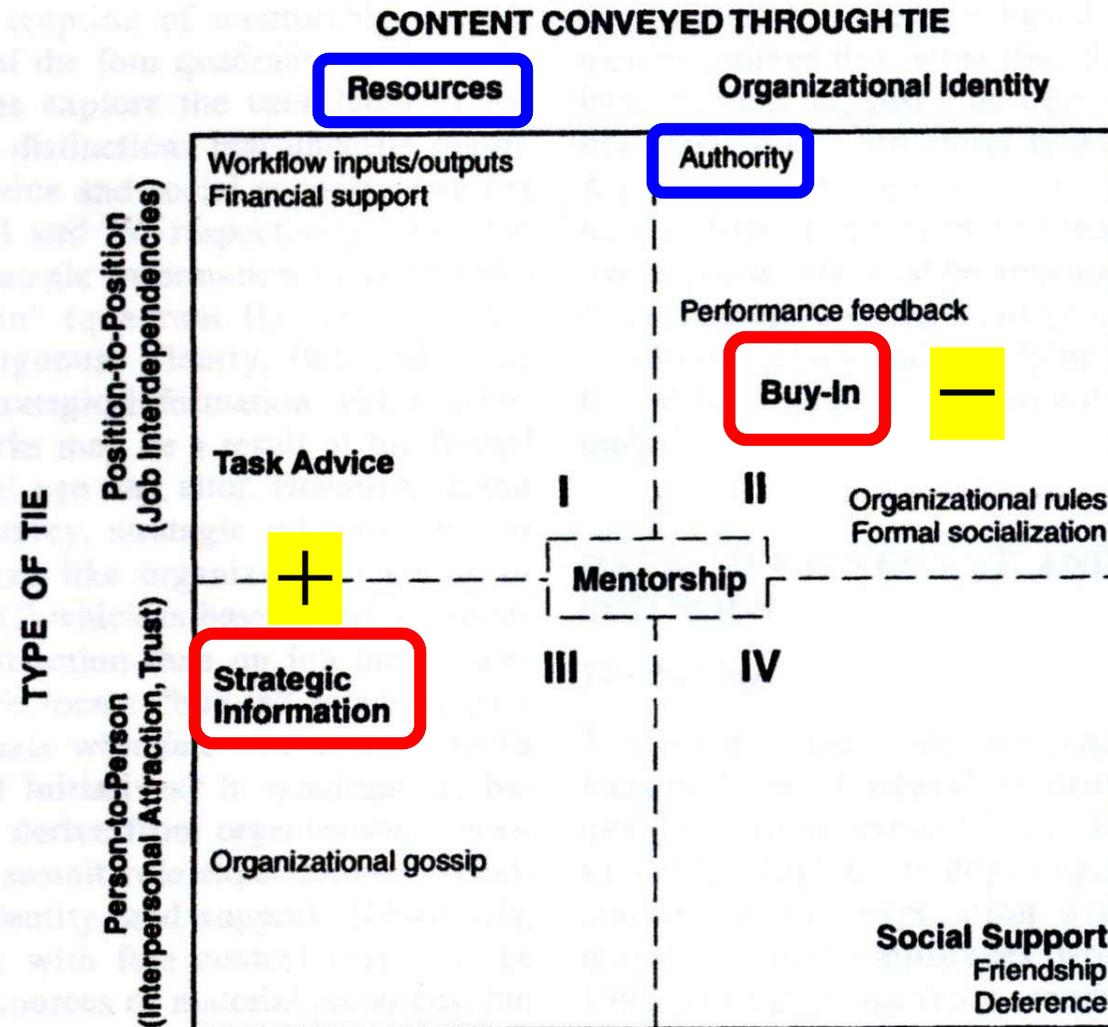


Figure 1. A Typology of the Content of Network Ties in Organizations

- 戦略情報ネットワークの大きさは、grade promotion 昇格に対して、Significant目立った正の効果を示した(.60)
- 同意者ネットワーク(派閥?)の大きさは、mobility(上方)移動に対して、Significant目立った負の効果を示した(-.50)
- 同意者ネットワーク(派閥?)の外にいるメンターは、mobility(上方)移動に対して、負の効果を示した(-.70)

紐帯の種類(縦)と紐帯を通じて得られる内容(横)

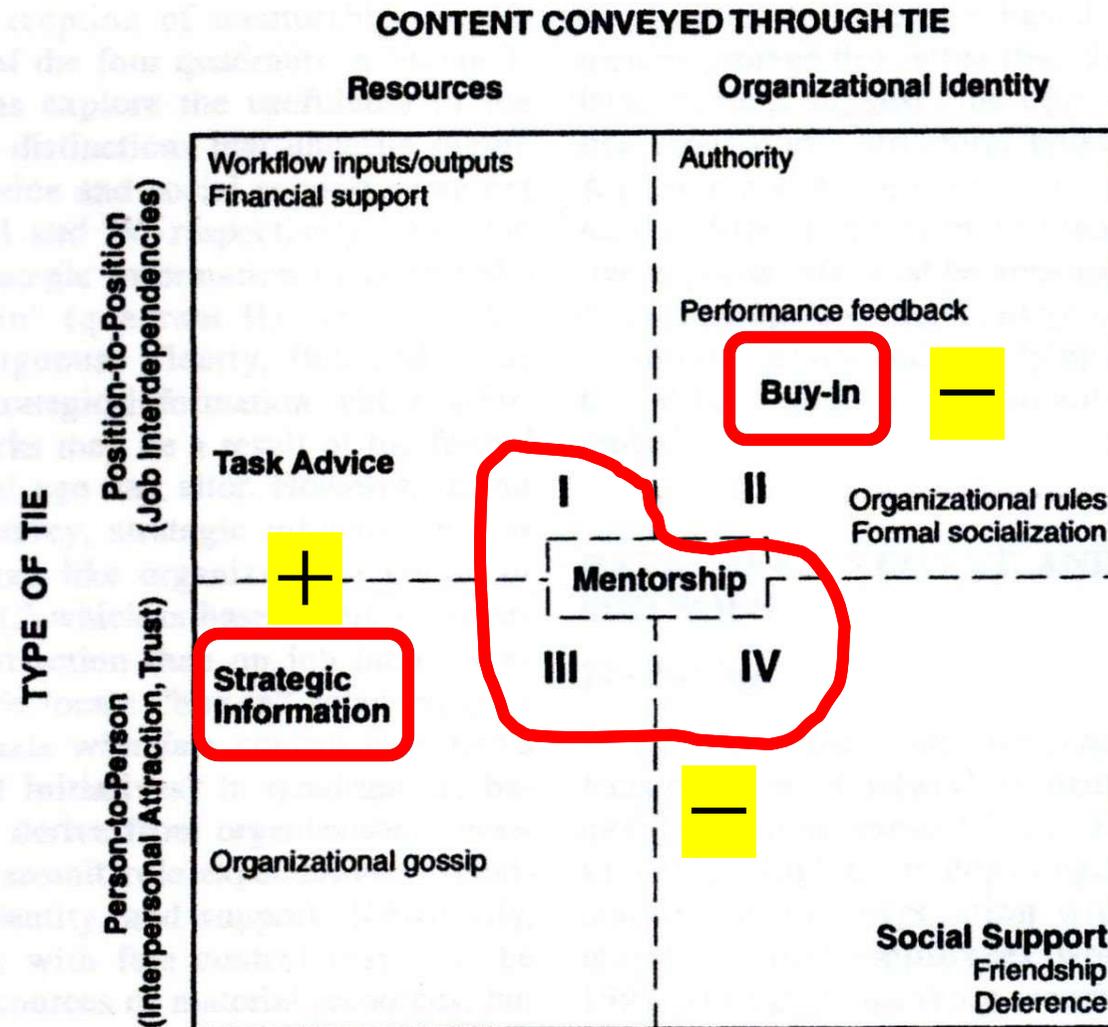


Figure 1. A Typology of the Content of Network Ties in Organizations

【感想】

- ・私の力不足で、特に、Buy-in networkが何かを理解できておらず、すみません。
- ・Burt(1992)を仮想敵とし、「ネットワークの種類」を明示したのが、この論文のオリジナリティなのかも。
- ・「構造的隙間は、全てが同じ色ではない」 良い隙間(White holes)もあれば、悪い隙間(Black holes)もあるという指摘が面白い。

【意見交換したいこと】

- ・皆さんと「人としてのつながり」があり「戦略情報」という資源を提供してくれ、結果として皆さんの出世を支援するような人たち（ネットワーク）は、ありますか？
- ・皆さんとは「立場でのつながり」があり「組織アイデンティティ」を提供してくれるのですが、出世にはつながらない（もしかすると距離を置くべき）派閥？みたいな人達は、いますか？
- ・「ネットワーク」と「ネットワーク」の間に存在する「構造的隙間」が、組織内での昇格（上方移動）や、組織外での起業に役立つとしたら、皆さんは、どんな「構造的隙間」に立っていますか？あるいは、立つことができるでしょうか？

【意見交換したいこと】

- ・皆さんと「人としてのつながり」があり「戦略情報」という資源を提供してくれ、結果として皆さんの出世を支援するような人たち（ネットワーク）は、ありますか？
- ・皆さんとは「立場でのつながり」があり「組織アイデンティティ」を提供してくれるのですが、出世にはつながらない（もしかすると距離を置くべき）派閥？みたいな人達は、いますか？
- ・「ネットワーク」と「ネットワーク」の間に存在する「構造的隙間」が、組織内での昇格（上方移動）や、組織外での起業に役立つとしたら、皆さんは、どんな「構造的隙間」に立っていますか？あるいは、立つことができるでしょうか？

紐帯の種類(縦)と紐帯を通じて得られる内容(横)

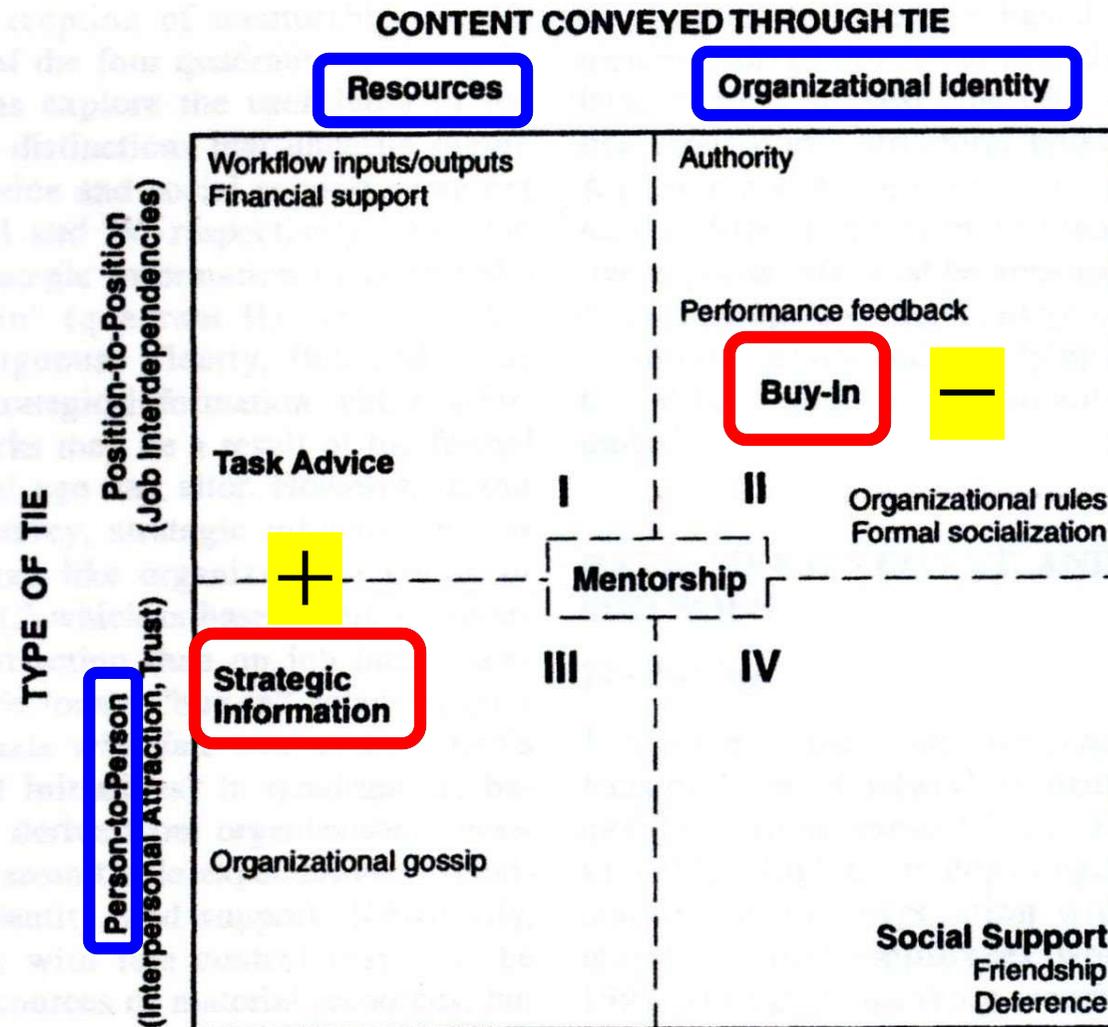


Figure 1. A Typology of the Content of Network Ties in Organizations

【意見交換したいこと】

- ・皆さんと「人としてのつながり」があり「戦略情報」という資源を提供してくれ、結果として皆さんの出世を支援するような人たち（ネットワーク）は、ありますか？
- ・皆さんとは「立場でのつながり」があり「組織アイデンティティ」を提供してくれるのですが、出世にはつながらない（もしかすると距離を置くべき）派閥？みたいな人達は、いますか？
- ・「ネットワーク」と「ネットワーク」の間に存在する「構造的隙間」が、組織内での昇格（上方移動）や、組織外での起業に役立つとしたら、皆さんは、どんな「構造的隙間」に立っていますか？
あるいは、立つことができるでしょうか？

参考: 構造的隙間 Structural holes

Burt,R.(2001) 社会関係資本をもたらすのは構造的隙間か、ネットワーク閉鎖性か」(金光淳訳)

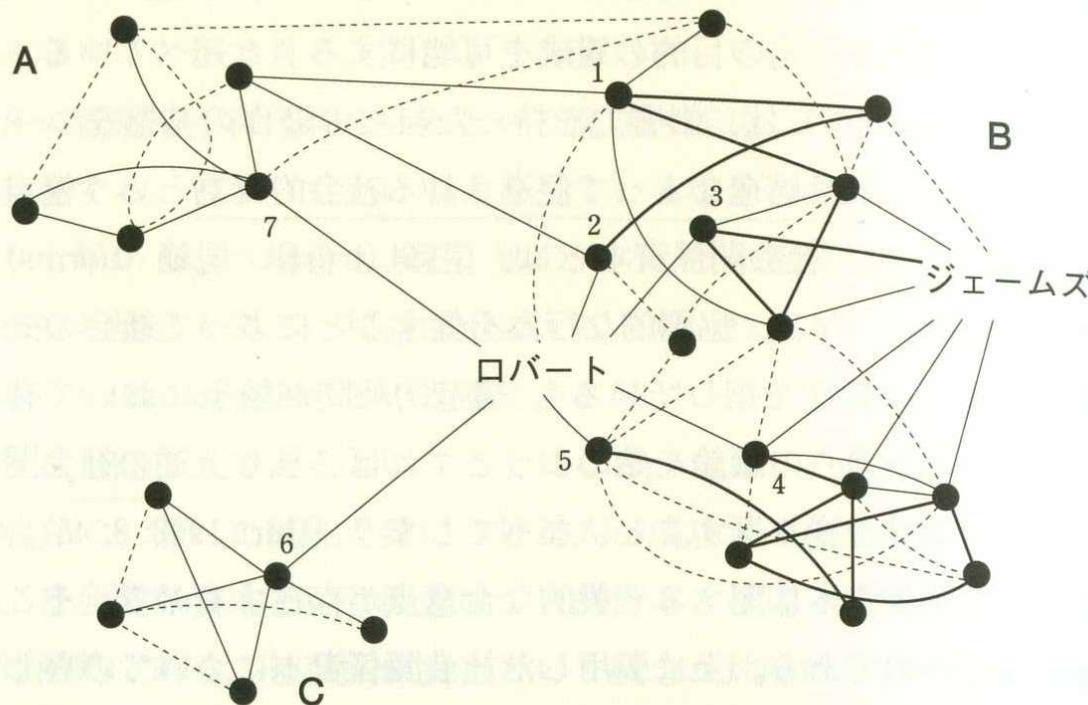
・ネットワーク閉鎖論の主張によれば、社会関係資本は、相互に強く結合した要素間のネットワークから創出される。

・構造的隙間論は、分離している部分間を唯一自分だけが仲介(Broker)し、結合できるようなネットワークによって、社会関係資本が創出されると論じる。

・構造的隙間論は、社会関係資本を、仲介者になる機会(Brokerage opportunity)の機能ととらえる。

・起業家とは、構造的隙間に個人間ブリッジを架けることに長けた人々であると言えるだろう。

(2009年10月に読んで感銘を受けた箇所)



集団内および集団間の関係に関する密度表

.65		集団A (5人の間に紐帯8 [強い紐帯5、弱い紐帯3])	
.05	.25	集団B (17人の間に紐帯41 [強い紐帯27、弱い紐帯14])	
.00	.01	.65	集団C (5人の間に紐帯8 [強い紐帯5、弱い紐帯3])

図7-1 ロバートとジェームズを取り巻くネットワーク

参考: LW(ラーンウェル) & TC(ときがわカンパニー)の事業

M M M T

Academic

- ・中原研
- ・学会(経営・教育・評価)
- ・研究会/勉強会
- ・書籍執筆

知見・信頼

Business

- ・大企業 (中小× 間接×)
- ・研修 (新人←先輩←上司)
- ・コンサルティング (教育体系、研修評価)

外貨・発注

フィールド提供

- ・武蔵野大学 島田ゼミ
- ・立教大学院 中原ゼミ
- ・法政大学 GMBA

Community

埼玉県比企郡ときがわ町

- ・比企起業大学・大学院 (人材育成)
- ・本屋ときがわ町 (機会提供)
- ・ときがわカンパニー通信 (応援獲得)
- ・イーラーニング事業 (コンサル・Web作成)

