

仕事と私生活のネットワークが企業内での顧客志向の知識提供に与える影響

キーワード ナレッジ・マネジメント, 知識提供, 顧客志向の知識, ネットワーク

中京大学経営学部教授 向日恒喜

1. はじめに

知識は企業における重要な資産と位置付けられ、ナレッジ・マネジメントの分野を中心に企業内での知識の促進要因について数多くの研究が進められている。特に近年は、市場の成熟に伴う顧客獲得競争の激化、ソーシャル・メディアの普及によるクチコミに代表される顧客が持つ知識の流通、度重なる企業不祥事に対する企業の社会的責任の重視などを背景に、企業は顧客や取引先の多様なニーズに応えることが求められている。そのために企業は社外の顧客や取引先とネットワークを築くとともに、それらのネットワークを介して顧客や取引先にとって有益な顧客志向の知識を獲得し、それらを社内に流していくことを通して、顧客や取引先に有益な製品やサービスを提供する必要に直面している。

このような時流の中、企業の従業員が持つネットワークが、社内における顧客志向の知識の提供行動に与える影響を明らかにすることが期待される。ただ、企業の従業員の持つネットワークが知識共有に与える影響に関する研究は見られるものの (e.g., Hansen, 1999 ; Levin and Cross, 2004), 顧客や取引先に有益な知識の提供に注目した研究はなく、また、対象となるネッ

トワークは仕事関係のネットワークに限定されている。

しかし仕事以外の私生活のネットワークが職場により多様な情報をもたらす可能性がある。たとえば多様な人材の活用に注目したダイバシティ・マネジメントの議論においては、異なるバックグラウンドを持った多様な人材が社内にいることで、組織の創造性が高まるとの意見が見られる (白石, 2010 ; 谷口, 2005)。また、近年、仕事と私生活とのバランスに配慮するワーク・ライフ・バランスの重要性が叫ばれているが、仕事とは直接関係しない家庭での経験が仕事にポジティブな影響をもたらす可能性が指摘されている (e.g., Greenhaus and Powell, 2006 ; 森下, 2006)。これらの議論から、私生活で多様なネットワークを持つ人材や、そのネットワーク内での経験を通して社内では得られない経験や知識を獲得した人材が社内にいることで、多様な知識の共有が促進する可能性が考えられる。特に仕事外の私生活のネットワークを介して、仕事関係のネットワークでは得られにくい、顧客志向の多様な視点、価値観、知識が得られる可能性がある。

そこで、本稿では、企業内で顧客や取引先にとって有益な顧客志向の知識を提供する状況を想定し、仕事関係のネットワークとともに仕事外の私生活のネットワークが顧客志向の知識の

提供行動に与える影響を明らかにすることを目的とし、アンケート調査で得られたデータを分析する。

2. 研究背景

2.1 ネットワークと知識共有

Nonaka and Takeuchi (1995) によれば、知識とは「正当化された信念」と定義され、特定の文脈においてのみ意味を持つ点では情報と類似しているが、信念やコミットメント、目的を持った行為に密接に関わっているとの点で、情報と異なるとされる。加えて、知識は、言葉や文章で表すことが難しい文脈に依存した「暗黙知」と、言葉や文章で表現できる客観的で理性的な「形式知」に分けられる (Nonaka and Takeuchi, 1995)。具体的には暗黙知として信念、経験、ノウハウなどが挙げられ、形式知として文章化されたマニュアルや、経験やノウハウのデータベースなどが挙げられる。本稿では、顧客や取引先にとって有益な知識を提供する場面を想定しており、このような知識を「顧客志向の知識」と呼ぶこととする。また、知識の伝達と提供を意識していることから、形式知が主な研究対象となる。

知識の共有とネットワークに関連する古典的な研究として Granovetter (1973) の弱い紐帯の強さの研究が挙げられる。紐帯とは、ともに過ごす時間量、情緒的な強度、親密さ、助け合いの程度から構成されるが、Granovetter は、強い紐帯は閉鎖的な関係を築く傾向があるため、その関係の中には同質的な情報が蓄積されやすい一方で、弱い紐帯は開放的な関係を築くために多様な情報の伝播に有効であることを示した。近年、このような紐帯の議論をベースとした人間関係の信頼、規範、ネットワークに注目したソーシャル・キャピタルの概念が注目されている (e.g., 稲葉, 2007; Putnam, 2000)。Putnam (2000) はソーシャル・キャピタルの概念を、内向きの密接な関係を強化して同質性を高める「結束型」と、外部との関係を拡大して多様な情報をもたらす「橋渡し型」に区別して

いる。これらの先行研究から、一般に密接で同質性の高い関係よりも、弱い幅広い関係が多様な情報獲得に有効と考えられている。

このような考えを踏まえ、ナレッジ・マネジメントとネットワークやソーシャル・キャピタルとの関係に注目した先行研究が見られる。Levin and Cross (2004) は、アメリカ、イギリス、カナダの企業の従業員を対象にアンケート調査を実施し、紐帯の強弱が相手の能力や配慮への信頼を介して知識獲得へ与える影響を分析した。その結果、強い紐帯が信頼を高めて知識獲得を促進するとの間接的な効果と、弱い紐帯が知識獲得を促進するとの直接的な効果を明らかにしている。

また Hansen (1999) はアメリカを中心に世界に事業を展開している電機情報機器メーカーにおいて新製品開発に関わっている従業員を対象に、紐帯の強さと交換される知識との関係について調査を行なった。その結果、成文化されていない複雑な知識の交換には強い紐帯、成文化された知識の交換には弱い紐帯が効果的であることが示された。

向日 (2009) はこれらの研究をも踏まえ、知識労働に従事している日本の企業従業員へのアンケート調査を通して、言葉では表現しにくい暗黙知の共有には結束型の側面が強い社内のネットワークが有効であるのに対し、言葉で表現できる形式知の提供、獲得、連結には社内のネットワークとともに、橋渡し型の側面が強い仕事関係の社外のネットワークが有効であることを示した。

2.2 私生活のネットワークと知識共有

上述のようにナレッジ・マネジメントとネットワークとの関係に注目した先行研究が見られるものの、これらは仕事関係のネットワークのみに焦点を当てている。しかし友人知人や家族などとの私生活のネットワークもまた、社外と社内を結ぶことで社内には存在しない多様な知識をもたらす、知識の共有を促進する橋渡し型のソーシャル・キャピタルの役割を果たす可能性がある。

仕事と私生活との関係においては、仕事と私生活は相反するものとの主張と、相互にポジティブな波及効果をもたらすとの主張がある。たとえば、仕事と家庭との関係に注目した研究では、双方にコミットすることが生み出す葛藤に注目した研究が多くある一方で、家庭でのポジティブな経験が仕事に、また仕事のポジティブな経験が家庭にプラスの波及効果をもたらすとの主張も見られる (e.g., Greenhaus and Powell, 2006)。たとえば Balmforth and Gardner (2006) は、ニュージーランドの企業従業員に対し調査を行ない、家庭から仕事へポジティブな影響を認識している人は、仕事への満足度や企業への情緒的コミットメントが高いことを明らかにしている。

近年は、日本でも仕事と私生活の両立施策であるワーク・ライフ・バランスが注目される中で、企業のワーク・ライフ・バランスへの配慮が従業員の定着率やモチベーションを向上させるといった報告 (佐藤・武石, 2008) とともに、個人の子育ての経験が仕事における責任感や冷静さ、視野の拡大などにプラスの影響を与えるとの報告も見られ (森下, 2006)、仕事外の経験が仕事にプラスの影響を与える可能性が期待されている。

また、多様な人材の活用に注目したダイバシティ・マネジメントの議論においては、異なるバックグラウンドを持った多様な人材が社内にいることで、多様な市場のニーズに対応しやすくなり、また組織の創造性が高まるとの意見がある (谷口, 2005)。さらに、ワーク・ライフ・バランスやダイバシティ・マネジメントによる多様な経験を持った従業員の活用が、組織内の知識の多様性、そして知識の創造性の向上をもたらす可能性も指摘されている (白石, 2010)。つまり、私生活のネットワークは職場とは異なる多様な知識を伝達して職場の知識活用を促進させる可能性がある。特に日本においては、私生活との接点が多い女性の視点を職場に取り入れることを期待してダイバシティ・マネジメントが論じられる傾向にあるが、上記のことは、女性に限らず従業員が私生活との接点を持つこ

とを通して多様な知識を企業にもたらす可能性を示唆している。

以上の議論や先行研究から、私生活のネットワークが仕事、そして知識共有に何らかの影響を与えることが予測される。特に、私生活のネットワークを通して、一消費者である友人知人や家族が持つ知識や、社外の視点に立った客観的な価値観等が伝達される可能性があり、顧客志向の知識の共有において、私生活のネットワークが果たしている役割を明らかにすることが期待される。

2.3 研究仮説とリサーチ・クエスチョン

上述のように、私生活のネットワークが顧客志向の知識の共有に影響を与えている可能性があるものの、それらの関係を直接取り扱った研究は見られない。そのため関連する研究や議論から研究仮説の提案を試みる。先述の通り、顧客志向の知識は、仕事関係の社外とのネットワークを介して組織内に流入するとともに、その知識が社内のネットワーク上で流通すると考えられる。さらに、友人や家族などの私生活のネットワークでは、仕事関係のネットワークには流れにくい、一般消費者や一般市民の目線からの知識が流通していると考えられ、それらのネットワークが豊富な従業員はそれらのネットワークを介して顧客志向の知識を獲得し、社内に提供していくと考えられる。

- 仮説 1：仕事関係の社内のネットワークが多い従業員は、顧客志向の知識を社内に提供する
- 仮説 2：仕事関係の社外のネットワークが多い従業員は、顧客志向の知識を社内に提供する
- 仮説 3：私生活のネットワークが多い従業員は、顧客志向の知識を社内に提供する

つぎに、これらのネットワークの影響を左右する調整変数が存在することが考えられる。ワーク・ライフ・バランスや女性の社会参加が注目されている背景には、男女で職場や家庭での役

割が異なるとの現状があり、仕事や私生活のネットワークがもたらす影響が男女で異なる可能性がある。また、職種によっても社内と社外とのネットワークの量に差があることから、職種による差異が存在すると考えられる。さらに、本研究では特に顧客志向の知識の提供を想定しているが、顧客、取引先、社会等の社外への貢献に対する企業や個人の姿勢が影響を与える可能性がある。社会心理学の集団意思決定の議論では、周囲の圧力が個人の意思決定を左右することが明らかにされている (e.g., 本間, 2011)。そのため、企業が社外への貢献の姿勢を有していない場合、従業員がネットワークを通して顧客志向の知識を獲得したとしても、社外への貢献を重視しない周囲の圧力を感じ取ることで、その知識を提供することを控える可能性がある。その一方で、個人の社外への貢献姿勢が強い場合、周囲の圧力の有無に関係なく自身が獲得した顧客志向の知識の価値を重視し、知識を提供していくことが想定される。

以上から、性別、職種、企業や個人の社外貢献姿勢がネットワークと知識提供との関係を調整することが考えられるが、先行研究が乏しいことから明確な仮説を立てることは困難であるため、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ：性別、職種、企業や個人の社外貢献姿勢が、仕事や私生活のネットワークと顧客志向の知識提供との関係を調整するの

3. 研究方法

3.1 アンケート調査の概要

上記の仮説を検証するために、アンケート調査を通して得られたデータを分析する。アンケート調査はネットリサーチ業者に依頼し、調査はweb上で2010年2月に2段階で実施した。第1回目の調査は、登録モニターのうち企業正社員として登録しているモニターに依頼し、調査では勤務先の事業形態、雇用形態、仕事内容、従業員数について尋ねた。その回答者の中から、従業員数10人以上の株式会社の正社員であり、

かつ高度な知識が必要と思われる職務に就いているモニターを抽出した。職務内容はDavenport (2005) のナレッジワーカーの概念を参考にし、具体的には「仕事では自分で判断する機会が多い」「多くの知識や情報が必要とされる」「創造性が必要とされる」「ルーティンワーク(日々、決まって行う業務)が少ない」の4つの選択肢から、3つ以上選んだ回答者を対象とした。

上記の対象者に対し第2回目の本調査を実施し、最終的に回答があった2,000人分のデータを分析に用いる。回答者の内訳を表1に示すが、属性においては男性、30代、40代が多く、回答者が働く企業の業種は、製造業や、ソフトウェア・情報処理業、職種は、営業・販売や研究・開発・技術職が多くなっている(表1)。

3.2 尺度と分析方法

分析には、個人のネットワークと職場での顧客志向の知識の提供に関する質問を用いる(表2)。各質問の選択肢は「そう思う」から「そう思わない」の5段階であり、それらを5点から1点で得点化する。個人のネットワークについては因子分析(最尤法、バリマックス回転)を行ない、得られた因子に従い尺度を構成し、その信頼性をクロンバックの係数で検証した。個人のネットワークは「仕事社内」「仕事社外」「友人知人」「家族」に関する質問項目を準備したが、「仕事社内」「仕事社外」の項目は向日(2009)の研究を参考にした。向日の研究では、仕事におけるフォーマルまたはインフォーマルな社内や社外の人間関係に関する質問項目を準備し、因子分析を通してネットワークの分類を試みたが、社外と社内は弁別されたものの、フォーマルとインフォーマルは弁別されなかった。そこで本調査では、それらを簡素化した仕事社内と仕事社外のフォーマル/インフォーマルな人間関係について尋ねた項目を準備し、また「友人知人」も仕事関係の項目と同様の項目を準備した。「家族」も仕事関係の項目を参考に、家族との関係の量や質、仕事に関する会話の量について尋ねた項目を準備した。これらの項目に

表 1 回答者の内訳

業種	人数	%	職種	人数	%
製造業 (企業向け)	592	29.6	営業・販売	404	20.2
製造業 (消費者向け)	306	15.3	研究・開発・技術	847	42.4
卸売業 (企業向け)	59	3.0	総務・人事	74	3.7
卸売業 (消費者向け)	23	1.2	財務・経理	28	1.4
卸売業 (総合商社・各種商品)	47	2.4	企画・マーケティング	139	7.0
小売業	72	3.6	広告・デザイン	34	1.7
ソフトウェア・情報処理業	328	16.4	事務職	92	4.6
サービス業 (企業向け)	182	9.1	管理職	245	12.3
サービス業 (消費者向け)	210	10.5	会社経営・役員	53	2.7
その他	181	9.1	その他	84	4.2
従業員数			勤続年数		
10～49人	274	13.7	1年未満	64	3.2
50～99人	173	8.7	1年～3年未満	178	8.9
100～299人	308	15.4	3年～5年未満	203	10.2
300～999人	334	16.7	5年～10年未満	381	19.1
1,000～4,999人	436	21.8	10年～15年未満	382	19.1
5,000～9,999人	180	9.0	15年以上	792	39.6
1万人以上	295	14.8	性別		
年齢			男性	1789	89.5
20代	178	8.9	女性	211	10.6
30代	782	39.1			
40代	787	39.4			
50代	253	12.7	合計	2000	100.0

表 2 質問項目

仕事社内ネットワーク ($\alpha = 0.799$) 会社には仕事の情報交換ができる人が多い 会社には仕事以外の話ができる人が多い 会社には信頼できる人が多い	顧客志向の知識提供 あなたが職場で意見やアイデアを提案するときの行動についてお答えください 取引先や顧客の利益につながることは提案する
仕事社外ネットワーク ($\alpha = 0.901$) 会社の外に仕事関係でやりとりのある信頼できる人が多い 会社の外に仕事関係でやりとりのある仕事の情報交換ができる人が多い 会社の外に仕事関係でやりとりのある仕事以外の話ができる人が多い	企業の社外貢献姿勢 ($\alpha = 0.869$) あなたの職場や会社の様子についてお答えください 会社は社会に貢献している 会社は取引先や顧客に貢献している 会社が社会に果たしている役割を誇ることができる 会社は取引先や顧客の利益を重視している
友人知人ネットワーク ($\alpha = 0.889$) 私生活で信頼できる友人・知人が多い 私生活で仕事関連の話ができる友人・知人が多い 私生活で仕事以外の話ができる友人・知人が多い	個人の社外貢献姿勢 ($\alpha = 0.702$) あなたの仕事に対する姿勢についてお答えください 取引先や顧客のために働いている 社会に貢献するために働いている
家族ネットワーク ($\alpha = 0.753$) 家族とのコミュニケーションは活発である 家族との関係は良好である 家族とは自分の仕事の話をする	

表3 個人のネットワークの因子分析の結果

	因子1	因子2	因子3	因子4
仕事社内	0.115	0.083	0.716	0.110
仕事社内	0.178	0.181	0.680	0.094
仕事社内	0.108	0.094	0.788	0.112
仕事社外	0.828	0.201	0.204	0.055
仕事社外	0.904	0.176	0.141	0.050
仕事社外	0.738	0.300	0.130	0.058
友人知人	0.213	0.885	0.150	0.148
友人知人	0.270	0.682	0.152	0.109
友人知人	0.189	0.843	0.117	0.141
家族	0.042	0.121	0.085	0.859
家族	-0.006	0.056	0.093	0.830
家族	0.077	0.116	0.103	0.479
寄与率	18.89	18.33	14.66	14.60

手法は最尤法，バリマックス回転
値は因子行列，斜体は値が0.4以上のものを示す

対して因子分析を施した結果，想定通りの因子が抽出された（表3）。得られた因子に従って尺度を構成した場合の信頼性を検証したが，いずれの尺度も高い信頼性が確認されたことから（表2），個人のネットワークは「仕事社内」「仕事社外」「友人知人」「家族」の尺度を用いることとする。

顧客志向の知識の提供に関しては、「あなたが職場で意見やアイデアを提案するときの行動についてお答えください」との説明文に続き、「取引先や顧客の利益につながることは提案する」との質問について5段階で回答してもらった項目を用いる。

「企業の社外貢献姿勢」については，企業の顧客，取引先，社会への貢献に関する4項目を用いる。また「個人の社外貢献姿勢」については，個人の顧客，取引先，社会のために働く姿勢に関する2項目を用いる。それぞれの信頼性はクロンバックの で確認した（表2）。

分析には，説明変数として個人のネットワークの尺度を，目的変数として顧客志向の知識提供の項目を用いて重回帰分析を行ない，また調整変数の影響を検討するために層別に重回帰分析を行なう。層別の分析では，職種においては，回答数が多く，かつ外勤/内勤の違いがあると考えられる「営業・販売」と「研究・開発・技

表4 重回帰分析の結果

	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数
仕事社内	0.076 **	0.021	0.086
仕事社外	0.123 **	0.019	0.163
友人知人	0.011	0.021	0.014
家族	0.098 **	0.020	0.112
調整済み R ²	0.068		
F 値	37.211 **		

** : p<0.01

術」を分析対象とする。企業の社外貢献姿勢は上位1/3（706人）と下位1/3（653人）を抽出して比較し，個人の社外貢献姿勢も同様に上位1/3（731人）と下位1/3（768人）を抽出して比較する。

4. 分析結果

4.1 仮説の検証

全サンプルの重回帰分析結果を表4に示す。分析の結果，仕事社内ネットワーク，仕事社外ネットワーク，家族ネットワークが顧客志向の知識提供行動に有意な正の影響を与えており，仕事社外ネットワークの影響が最も大きくなっている。一方で，友人知人ネットワークは有意な影響が見られない。以上から仮説1，2は支持されたが，仮説3に関しては私生活のネットワークのうち，家族ネットワークについてのみ

表5 層別の重回帰分析の結果

	性 別							
	男性 (n = 1789)			女性 (n = 211)			回帰係数の差の検定	
	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	z 値	
仕事社内	0.091 **	0.022	0.103	-0.057	0.062	-0.069	2.261 *	
仕事社外	0.122 **	0.021	0.158	0.175 **	0.051	0.257	0.960	
友人知人	-0.001	0.023	-0.001	0.092	0.061	0.112	1.424	
家族	0.103 **	0.022	0.114	0.048	0.055	0.061	0.911	
調整済み R ²	0.067			0.079				
F 値	33.291 **			5.515 **				
	部 署							
	営業・販売 (n = 404)			研究・開発・技術 (n = 847)			回帰係数の差の検定	
	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	z 値	
仕事社内	0.056	0.046	0.063	0.076 *	0.033	0.085	0.351	
仕事社外	0.202 **	0.044	0.252	0.097 **	0.029	0.128	1.980 *	
友人知人	-0.042	0.048	-0.049	0.011	0.033	0.013	0.905	
家族	0.110 **	0.042	0.131	0.082 **	0.032	0.092	0.531	
調整済み R ²	0.086			0.045				
F 値	10.498 **			11.057 **				
	企 業 社 外 貢 献							
	高 (n = 706)			低 (n = 653)			回帰係数の差の検定	
	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	z 値	
仕事社内	0.074 *	0.037	0.082	-0.022	0.039	-0.023	1.795	
仕事社外	0.097 **	0.030	0.140	0.153 **	0.036	0.186	1.204	
友人知人	0.003	0.032	0.004	-0.050	0.039	-0.058	1.060	
家族	0.115 **	0.031	0.139	0.091 *	0.038	0.096	0.499	
調整済み R ²	0.063			0.030				
F 値	12.829 **			5.975 **				
	個 人 社 外 貢 献							
	高 (n = 731)			低 (n = 768)			回帰係数の差の検定	
	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	回帰係数	標準誤差	標準回帰係数	z 値	
仕事社内	0.029	0.029	0.038	0.114 **	0.037	0.119	1.818	
仕事社外	0.069 *	0.027	0.107	0.118 **	0.034	0.142	1.134	
友人知人	0.032	0.029	0.046	-0.016	0.036	-0.018	1.016	
家族	0.124 **	0.029	0.163	0.059	0.034	0.065	1.460	
調整済み R ²	0.058			0.046				
F 値	12.275 **			10.323 **				

* : p<0.05 ** : p<0.01

支持された。

4.2 層別分析

リサーチ・クエスチョンを検討するために層別に重回帰分析を行なった結果を表5に示す。

(1) 性別

男性では仕事社内、仕事社外、家族が有意な正の影響を与えており、女性では仕事社外が正の影響を与えている。回帰係数の差を男女で検定した結果、特に男性で仕事社内の影響が有意に強い傾向が見られる。

(2) 職種別

営業・販売では仕事社外と家族が、研究・開発・技術では仕事社内、仕事社外、家族が有意な正の影響を与えている。回帰係数の差の検定から、特に営業・販売で仕事社外の影響が有意に強い傾向が見られる。

(3) 企業の社外貢献姿勢

社外に貢献する姿勢を持つ企業に所属している従業員では、仕事社内、仕事社外、家族が有意な正の影響を与えている。これに対し、貢献姿勢を持たない企業に所属している従業員では、仕事社外と家族が有意な正の影響を与えている。回帰係数の比較では有意な差は見られないが、有意水準 10% (z 値 = 1.64) で判断した場合には、弱いながら企業の社外貢献姿勢が高まると仕事社内への影響が強くなる傾向が見られる。

(4) 個人の社外貢献姿勢

社外に貢献する姿勢を持つ従業員では、仕事社外と家族が有意な正の影響を与えている。これに対し、貢献姿勢を持たない従業員では、仕事社内、仕事社外が有意な正の影響を与えている。回帰係数の比較では有意な差は見られないが、有意水準 10% で判断した場合には、弱いながら個人の社外貢献姿勢が高まると、仕事社内への影響が弱くなる傾向が見られる。

5. 考察

5.1 仕事関係のネットワークと私生活のネットワーク

分析の結果、仕事関係の社外のネットワークが顧客・取引先に有益な知識の提供へ最も大きな影響を与えていた。このことは仕事関係の社外のネットワーク、つまり顧客や取引先とのネットワークが多い従業員の下に、顧客志向の知識が流入し、その従業員が社内に対してそれらの知識を提供していることを意味し、顧客とのネットワークは顧客の知識を社内に伝達する役割を果たしていることを示している。これに対し、社内のネットワークの影響は小さいことから、

顧客志向の知識は顧客とネットワークを持っている従業員経由で間接的にもたらされる可能性があるものの、顧客とのネットワークから直接もたらされる知識の量に比べると少ないと考えられる。

私生活のネットワークに関しては、家族のネットワークの影響が強いものの、友人知人のネットワークの影響は見られない。家族との関係を通して仕事目線とは異なる一般消費者や一般市民の視点の知識を獲得し、その知識に基づき顧客目線の知識を企業内に提供することにつながった可能性が考えられる。しかし、この理由に立つのであれば、友人知人の関係を通して顧客目線の知識を獲得できると考えることができる。そのため家族とのネットワークは友人知人のネットワークと異なり、単なる顧客目線の知識を伝達するだけでなく、知識提供を促進する何らかの動機づけ要因を有しているとも考えられる。

Greenhaus and Powell (2006) は、個人の家庭での経験が能力の向上や視点の変化を通して仕事に影響を与えるとともに、家庭でのポジティブな感情が仕事に影響を与える可能性を指摘している。本稿での家族のネットワークは家族との良好なコミュニケーションを測定している側面があるため、そのような良好なコミュニケーションが企業内での行動に何らかの影響を与えた可能性がある。今後、家族のネットワークが知識を伝達する役割を果たしているのか、知識提供を後押しする役割を果たしているのかを検討する必要がある。

5.2 性別

男女で比較した場合、特に、男性で仕事社内のネットワークの影響が強い傾向が見られたが、家族の影響は大きな差が見られなかった。一般に女性が家庭にコミットすることが多い日本の社会において、女性を雇用することで男性とは異なる家庭目線に立った知識の獲得が期待される傾向があった。しかし、本稿の分析では、家族のネットワークの影響については男女では大差がないことから、家族と良好なコミュニケーションを持っている従業員は、男女に限らず家

庭での経験に基づいた顧客志向の知識を企業にもたらす可能性がある。

また、男性で仕事社内の影響が強い傾向が見られた。男性で仕事社内の影響が強くなる理由は定かではないものの、男性ならではの労働環境や心理的特性などが考えられ、今後、その理由を明らかにすることが期待される。

5.3 職種

特に営業・販売が研究・開発・技術に比べて仕事社外が強い影響を与えている傾向が見られた。営業・販売は仕事において顧客や取引先との接点を通してニーズを耳にすることが多いことから、自然と顧客志向の知識の提供が活発になると考えられる。ただ研究・開発・技術においても仕事社外が一定の影響を与えていることから、これらの職種でも顧客や取引先との接点を持つことで顧客のニーズに合った製品の開発につながる可能性がある。また、特徴の異なる両職種において家族のネットワークが知識提供を促進しており、家族との接点は職種に関係なく知識共有に影響を与えている可能性がある。

5.4 企業の社外貢献姿勢

分析では、弱いながら企業の社外貢献姿勢が高まると、仕事社内の影響が強くなる傾向が見られた。この理由として、顧客等の社外に貢献する姿勢を持つ企業では、組織内に顧客志向の知識が流通しているために、社内のネットワークを通してそのような知識を獲得し、また提供していることが考えられる。もう1つの理由として、社外に貢献しない企業では、顧客志向の知識が重要と受け取られておらず、社内の人間関係が顧客志向の知識の提供を抑制する圧力として働くことが考えられる。

本稿で取り上げた仕事関係の社内のネットワークは、仕事関係の社外ネットワークや私生活のネットワークに比べると、企業内部から見た場合、接触の機会が多く同質性の高いネットワークであり、結束型のソーシャル・キャピタルの側面が強いが、この結束型の特徴として、一体感や価値観の共有といったメリットとともに、

同質化、硬直化、排他性といったデメリットが挙げられる。本稿の結果は、社内に社外貢献の価値観が浸透している場合、社内ネットワークを通して顧客志向の知識が流通するのに対し、社外貢献の価値観が浸透していない場合には社内のネットワークは顧客目線の知識の流通を抑制し、排他性を高めてしまう可能性を示している。

このことはさらに、結束型のソーシャル・キャピタルに基づく集団において、事前に外部への貢献の価値観が共有されている場合に、その集団が外部に貢献するように有効に機能する可能性を示唆している。ソーシャル・キャピタルやネットワークの議論においては、その構造や関係の強さの影響は議論されるが、そのネットワークで共有されている価値観がネットワークの効果に与える影響については議論されていない。今後、ネットワークの効果を議論する上で、そこで共有されている価値観の影響を考慮する必要性があると考えられる。

5.5 個人の社外貢献姿勢

弱いながら個人の社外貢献意識が低いときに、仕事関係の社内ネットワークが顧客志向の知識の提供を促進する傾向が見られた。結束型のソーシャル・キャピタルは、社会制裁を伴う規範が備わっており (Coleman, 1988)、また特定の互酬性が働きやすいことが指摘されている (Putnam, 2000)。顧客等への貢献意識の高い従業員は、自発的に顧客志向の知識を提供するのにに対し、貢献意識の低い従業員は周囲からの圧力があつた場合に、やむを得ず知識を提供すると考えられる。社内での相互の互酬性や制裁を伴う規範が、顧客への貢献意識の低い従業員に対して知識提供の圧力となり、知識提供行動を促している可能性がある。つまりこの状況におけるネットワークは知識伝播の役割よりも、知識提供促進の役割を果たしている可能性がある。

5.6 適用

仕事関係の社内、社外のネットワークが顧客に有益な知識の提供を促進していることが明ら

かにされたが、これは従来から言われている通り、職場におけるコミュニケーションの重要性を示している。本稿の独自の結果として、家族のネットワークが顧客志向の知識提供を促進していることが挙げられ、この結果は、企業が顧客志向の製品やサービスを提供していく上で、仕事とは直接関係のない家族とのネットワークが重要であることを示唆している。従来、企業の知識創造やイノベーションの活性化には多様性が必要であり、多様性を促進するために取引先や顧客との交流、異業種交流、地域コミュニティへの参加等が必要だと述べられているものの、家族とのコミュニケーションの必要性については触れられていないが (e.g., 一条・徳岡, 2007; Nonaka and Takeuchi, 1995), 本稿の結果は家族とのコミュニケーションを無視できないことを示している。近年、仕事と私生活や家庭との両立、また女性の社会参加、さらには男性の育児参加のためにワーク・ライフ・バランスの必要性が叫ばれているものの、多くの企業が、社員が家庭に関わることに對するメリットを把握できず、ワーク・ライフ・バランスを積極的に導入することを躊躇しているのが現状である。本稿の結果は、社員が家庭に関わることが、特に顧客志向の知識を組織内に流通させる上で効果があり、顧客目線の製品開発やサービス提供を考えている企業にとって、ワーク・ライフ・バランスが企業戦略としても有効である可能性を示している。

また、本稿の結果は企業や個人の社外の貢献姿勢がネットワークから知識提供への影響を左右する可能性を示している。特に社内のネットワークは、社外貢献をしている企業や、社外貢献意識の低い従業員で有効に機能していた。近年、改めて日本の経営における従業員の密接な関係の重要性が指摘され、社内の関係の強化に取り組む企業が見られる (e.g., 原, 2009)。本稿の結果から、顧客志向の知識を流通させる場合、企業が社外への貢献を重視し、そのような価値観が浸透している場合には、社内のネットワークは有効に働くものの、そのような価値観が浸透していない場合には、社内のネットワークは

期待ほどの効果をもたらさない可能性がある。一方、個人が社外へ貢献する意志がない場合には、社内の関係を強化することで、密接な関係が監視的役割を果たし、結果、顧客志向の知識提供を促すことにつながる。これらの組み合わせから、特に社外貢献の価値観が浸透している組織において、貢献する姿勢の乏しい社員に対して社内の関係を強化することが、顧客志向の知識提供を促す有効な手段となると考えられる。

5.7 課題

本稿では個人がネットワークを介して獲得した知識を提供するとの因果関係を想定しているが、アンケートではネットワークの量と知識提供行動を測定しているのみであり、従業員がネットワークで伝達された知識を獲得し、その知識を提供しているのか、ネットワークが従業員の知識提供行動を促進する役割を果たしているのかは明らかではない。特に、家族のネットワークが知識提供に影響を与えているとの興味深い結果が得られたが、同様に家族のネットワークが知識伝達の役割を果たしているのか、それとも知識提供行動の促進要因になっているのかは明らかではない。また、知識伝達の役割を果たしているとしても、仕事関係のネットワークと同様の知識を伝達しているのか、または異なる知識を伝達しているのかは明らかではない。今後、知識提供行動だけではなく知識獲得行動についても測定するとともに、それぞれのネットワークに流れる知識の内容についても検討する必要がある。加えて、顧客志向の知識提供の尺度は1項目のみのため、さらに信頼性の高い尺度を用いる必要がある。

また、本稿の結果は、ネットワークに流れる価値観が、ネットワークがもたらす効果を左右する可能性を示唆している。ただ、その影響は有意水準 10%での判断であり、決して強いものとは言えない。ソーシャル・キャピタルやネットワークの研究では、構造や関係の強弱に焦点が当てられていることから、今後、ネットワークに流れる価値観の影響について、さらなる分析が進められることが期待される。

6. おわりに

以上、本稿の結果から、企業内で従業員の顧客志向の知識提供行動を促進するためには、仕事関係の社内や社外のネットワークとともに、家族とのネットワークが重要であることが明らかになった。さらに、ネットワークの影響は、性別、職種、組織や個人の社外貢献姿勢によって異なることが明らかになったが、特に社外貢献の価値観が浸透している組織において、また貢献する姿勢の乏しい社員に対して、社内のネットワークが重要であることが明らかにされた。企業は、顧客や取引先の多様なニーズに応える上で、従業員の仕事関係のネットワークとともに家族のネットワークの強化に配慮し、企業や従業員の社外への貢献姿勢を吟味しつつ、社内のネットワークの強化の必要性の有無を検討することが好ましいと思われる。

参考文献

- Balmerforth K and Gardner D. (2006) "Conflict and Facilitation between Work and Family: Realizing the Outcomes for Organizations," *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 35, No. 2, pp. 69-76.
- Coleman, J. S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95-120 (金光淳訳 (2006) 「人的資本の形成における社会関係資本」野沢慎司編『リーディングス・ネットワーク論』勁草書房, pp. 205-238).
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge*, Harvard Business School Press (梅本勝博訳 (2000) 『ワーキング・ナレッジ』生産性出版).
- 稲葉陽二 (2007) 『ソーシャル・キャピタル』生産性出版.
- Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380 (大岡栄美訳

- (2006) 「弱い紐帯の強さ」野沢慎司編『リーディングス・ネットワーク論』勁草書房, pp. 123-154).
- Greenhaus, J. H. and Powell, G. N. (2006) "When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment," *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 1, pp. 72-92.
- Hansen, M. T. (1999) "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 82-111.
- 原正紀 (2009) 『優れた企業は「日本流」』扶桑社.
- 一条和生・徳岡晃一郎 (2007) 『シャドウワーク』東洋経済.
- 本間道子 (2011) 『集団行動の心理学』サイエンス社.
- Levin, D. Z. and Cross, R. (2004) "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer," *Management Science*, Vol. 50, No. 11, pp. 1477-1490.
- 向日恒喜 (2009) 「企業組織におけるソーシャル・キャピタルと知識創造プロセスとの関係」『経営情報学会誌』, Vol. 17, No. 4, pp. 37-55.
- 森下葉子 (2006) 「父親になることによる発達とそれに関わる要因」『発達心理学研究』, Vol. 17, No. 2, pp. 182-192.
- Nonaka, I and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社).
- Putnam, R. D. (2000) *Bowling Alone*, Simon & Schuster (柴内康文訳 (2006) 『孤独なボウリング』柏書房).
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2008) 『人を活かす企業が伸びる』勁草書房.
- 白石弘幸 『ダイバーシティ・マネジメントの本質と意義』金沢大学経済論集, Vol. 31, No. 1, pp. 135-160.
- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント』白桃書房.