

# 「関係の質」, 「クリエイティビティ」は 企業の生産性に関係を及ぼすか

— 既存研究の参照と、生活者アンケート調査による検証 —

博報堂 BID局 ディレクター

森 泰規

## 要約

本稿の目的は、i) 組織成員の「関係の質」が表す社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）と企業の生産性との相関、ii) 「クリエイティビティ」と生産性との相関、iii) 「クリエイティビティ」が「関係の質」と相関するのか、について検討する。というのも、既存研究は、資金や人材の地理的集約そのものでなく、それらがもたらす人的ネットワークすなわち関係の質が、ソーシャル・キャピタルとなって、企業の生産性に影響を及ぼすことを示唆する（Saxenian 1996; Granovetter, M. S. 1973; Perry-Smith, J. E. 2006）。また Eschlemanら（2014）は、クリエイティブな活動をしている人ほど、業務責任範囲を超えても自発的にお互いを助け合う行動（OCB; Organizational Citizenship Behaviours）を取ることで、かつ業務上の成果も高いことを示した。

筆者はこれらが実際に日本の就労者でも再現されるのか検証を試みた。筆者が2019年3月に実施した有職者を対象に行ったアンケート調査（2143名 クロスマーケティング社に委託した同社パネル登録者が対象。20-69歳男女、全国。）で、i), ii), iii) それぞれの項目に該当する回答傾向をクロス集計し、カイ二乗検定を行ったところそれぞれ1%水準で有意であり、ピアソンの相関係数でも相関が認められ（0.32～0.45）、本稿の目的として掲げた相関が確認できた。

## キーワード

社会関係資本, ソーシャル・キャピタル, 関係の質, クリエイティビティ, 社会学的ディシプリン

## I. 目的

### I. 着想および著者の方針

筆者は専攻課程やその後の職業的な体験により、基本的に社会学的ディシプリンに従っている。すなわち、伝統的に社会学者がそうであるように、人々は経済合理性のみでは行動しない（つまり経済学者の「ホモ・エコノミクス」仮説をとらない）、むしろ自分自身の価値観や規範（所属組織・社会における特性）に従って行動する性向があるという立場をとる（Coleman, J. S. 1988）。そして、たとえば、「昇進できる割合の高い兵士の集団の方が昇進制度に対する不満が高い」（Stouffer, S. A., et al. 1949）というような事実注目する。つまり俸給などの設定といった経済的メリット・インセンティブ以外に何らかの別要因が組織成員の行動に影響を及ぼすのではないか、という性向を持つのである。

合わせて筆者は広告会社に勤務する関係から、クリエイティブな活動や組織風土が、生産性を高めることを、業務・実践活動を通じて実感している。ここでいう「クリエイティブな」とか「クリエイティビティ」とはいろいろな解釈がもはや成り立ちうる。ここでの意味は本来の用語法の定義というよりは、筆者の実感として、やや広範な定義になる。既存研究を整理して表記するならば「広範な感性・嗜好性・行動様式を指し、絵を描く、音楽を聴く（弾く）、住居の内装に工夫をするなどや、ユーモアのセンス、余暇時間の楽しみ方の工夫なども含めるもの」（Murdock & Ganim, 1993; Runco & Bahleda, 1986; Torrance, 1988）というようなものである。この感覚は広告会社に勤務し、論理的な検証と直観的なメッセージ開発との間で行き来する働き方に身を置く際、暗黙の前提のようになってしまっている。これも仮に「クリエイティビティ・ディシプリン」と呼んで考

えてみる。

これら二つの「ディシプリン」は検証の対象としての仮説ではなく、筆者の性向であり、分析上の態度として本稿全体を覆うだろう。その適切さそのものを議論の射程には置かない。しかし、「ディシプリン」である以上必ず筆致に影響を及ぼすと考えられるので先に示しておく。

## 2. 本稿の目的

本稿の目的は、組織成員の「関係の質」が表す社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）と企業の生産性との相関、「クリエイティビティ」と生産性との相関、「クリエイティビティ」が「関係の質」と相関するのか、について検討することに限定する。

筆者が抱いてしまっている「社会学的ディシプリン」「クリエイティビティ・ディシプリン」について筆者自身が自由になることはできないが、その正否は検討対象としない。具体的には後述するように、既存研究の参照と、アンケート調査によってこの相関を検討する。

## II. 方法

### 1. 既存研究の参照と筆者の視点の整理

(1) 人材・資金の地理的集積は有用だが、それ以上に人的な「関係の質」の方が成果に対する影響力が強い (Saxenian, 1996 他)

ゲマワット (Ghemawat, P. 2001) は「本社から遠ざかる距離に応じ、企業の利益率は下がる」と結論付けた。実際に「企業家はそこに集まる情報や人的ネットワークを得るために、ある地域に集積する」(Sorenson, O. 2005) という研究もなされている。

これに対し、地理的な集約も重要であり十分に影響を持つであろうが、それ以上に<それをもたらす>人的なネットワーク形成が本質であるという立場もある。たとえば、サクセニアン (Saxenian 1996) が、人的資本・資金の地理的集積という条件だけでなら、ボストン近郊にもシリコンバレーにも両方同様のものがありながら、シリコンバレーだけ

が成功した背景には、研究者同士の情報交流が盛んで人材交流（転職による人材の流動性を含む）が果たされていたという研究成果を残したことなどである。筆者はサクセニアンの研究を支持する立場を採る。

### (2) 人材交流がもたらす組織の生産性

それでは、人材交流がもたらす組織の生産性についてはどのように研究されてきたかとみてみよう。グラノヴェッターは、1970年代のボストンにおける就職活動を研究し、最終的にはめったに接点のない情報経路から就職先決定の情報を得ているという観測結果から、日常生活の接点から遠いものから、決定的な情報を得ていく性向がある、といういわゆる「弱い絆論 (The Strength of Weak Ties)」を提示した。そこでは、専門家は、自身の専門性が高まるほど、自分と同じネットワーク内部での交流よりも、別分野の専門家との結びつきが強くなる、ことが示されている (Granovetter, M. S. 1973)。

グラノヴェッターの研究は標本数が300サンプル以下であったことの批判などもろともせず、強力な仮説として評価され、多方面に応用されて検討されている。たとえば「自分の別分野の専門家や、役割の異なる部門の人材と交流がある研究者のほうが、斬新な成果を残している、というような研究も示された (Perry-Smith, J. E. 2006)。

また人的ネットワークの重要性は、「教師の関係性がよいことは、生徒の学力向上に役立つ」(Pil, F. K., & Leana, C. 2009) などの研究でも報告されている。近年新しい主旨としてこの件を述べたのは、「誰が何を知っているかを知ること (トランザクティブ・メモリー) が組織の成果を高めるということをはじめて具体化し、WhatよりWho Knows Whatが重要とした研究である (Wegner, D. M. 1987)。ただこの、「トランザクティブ・メモリー」が有効に機能するにはメンバーそれぞれが専門性を深め、<相手が何を知っているか>を正しく把握する必要があることも確認されており (Austin, J. R. 2003)、このような点でも、「関係性」とひとこと言っても、その深さや質に対する留意点があることをこれまでの研究は示唆している。

このようにみていくと、ネットワーク内部の結束が固いほう

がよいのか、外部の人材と交流しているほうがよいのか、という視点も当然生まれるだろう。そこで、いったいどのようなネットワーク形成の質が、具体的にどのように作用するのか、ということ細かく見た例もある。ハンセン (1999) のように「明文化されやすい内容 (Noncondified) であれば弱い絆は研究成果を効率的に残せるが、言語化しにくい暗黙知の場合はむしろそのスピードを下げることもある」としたものが具体的なものといえるだろう (Hansen, M. T. 1999)。

ソーシャル・キャピタルを形成する「関係の質」について、どのようなものが、どのように効くのか、という個別的な検証は今後も継続するし、すべきだろう。しかし、いったんその種の個別検証をわきにおいても「関係の質」がなんらかの影響を企業の生産性に与えるということまでは、ほぼ合意を得ていると考えてよいだろう。

### (3) クリエイティブな活動を進めている企業ほどお互いに助け合う組織をつくりやすい (Eschleman, et al. 2014)

三番目として、この種の「関係性の質」ないしソーシャル・キャピタルを培う要因として、「クリエイティブな意識」がどのように働くか、示した研究を参照する。ここでは、北米の一般生活者およびオハイオ州の空軍士官を対象とした研究をみる (Eschleman, K. J., et al. 2014)。

Eschlemanら (2014) は、クリエイティブな活動をしている人ほど、業務責任範囲を超えても自発的にお互いを助け合う行動 (OCB; Organizational Citizenship Behaviours) を取るのがわかり、かつ業務上の成果も高いことが示されている。ここでいうと、「OCB」とは、ソーシャル・キャピタルと概念上全く同一ではないが、上記までに確認した、人的ネットワークの強さ、たとえば、「教師の間の関係性」(Pil, F. K., & Leana, C. 2009) というものなどと近似すると考えてよいだろう。

このように「クリエイティブな意識」が相応の影響力を「関係の質」を高めるために及ぼすという既存研究が存在する。

### (4) 小結：既存研究の参照と筆者の視点

以上、既存研究を参照した結果を総合し、人的交流が

盛んであるなど「関係の質」がよい (それによって社会関係資本が形成) 企業の生産性が高いこと、ついで、クリエイティブな意識が高い人は、より高い成果を上げ、クリエイティブな意識を持つことと、社会関係資本の形成は相関することが議論された経過を把握した。

筆者はいったんこれら研究が存在することを認識し、ある程度その成果に合意するという前提で次項の議論を進める。

## 2. 一般生活者 (有職者) を対象としたアンケート調査

### (1) 仮説の形成・アンケート調査の方法

ここからは既存研究が実際の (今日の) 意識においても裏付けられるかを確認する。具体的には以下の仮説を設ける。実際に企業の生産性をどのようにとらえるか、は丁寧な議論を行うべきだが、検証の便宜として、もっとも簡易な方法を取り、有職者当事者が「自分自身の社外評価が高いと感じているかどうか」、(評価実感) をその指標として採用する。

第一に、社会関係資本を形成している生活者 (有職者) の社外評価は高い

第二に、クリエイティブな意識を持つ生活者 (有職者) の社外評価は高い

第三に、クリエイティブな意識を持つことと、社会関係資本の形成は相関する

アンケート調査は2019年3月に調査会社クロスマーケティング社の登録パネル対象者3000名 (全国・男女20-69歳) に対して行われ、そのうち有職者2143名が回答したものを活用する。

### (2) 第一仮説の検討：社会関係資本を形成している生活者 (有職者) の社外評価は高い

アンケート項目から、関心に近いものを選び「自分のアイデアやリソース、ナレッジを職場内に進んで共有している」と回答した生活者には、高い関係の質を創り出す可能性があるとの判断から、この回答者の傾向について注目す

る。同時に、個々人の評価・生産性を把握するため「今の仕事は、世の中や周囲から良い評判を受けている」(評価実感)という回答項目に着眼した。

これら二つの回答傾向をクロス表で集計したところ、次の通りであった。(表—1)

カイ二乗検定を行ったところ、 $\chi^2$  値 589.264 すなわち 1%水準で有意であり、「社会関係資本を形成することと、生活者(有職者)の社外評価が高いことは無関係である」という帰無仮説は棄却された。またピアソンの相関係数は 0.45 であり、正の相関が見受けられた。

同様の傾向を、「今の仕事は、世の中や周囲から良い評判を受けている(SA)」を目的変数として、「職場内のメンバーが困っていたら、積極的にサポートしている(SA)」を説明変数にした場合は、同様に $\chi^2$  値 626.100、1%水準で有意(ピアソンの相関は 0.37)。目的変数を同様として、「職場内には刺激や気づきを与えてくれる人が多い(SA)」を説明変数とした場合も $\chi^2$  値 736.030、1%水準で有意であり、同様にピアソンの相関は 0.43 で相関関係が見受けられる。紙幅の関係で詳述は控えるが、これら三つの検討より、「社会関係資本を形成している生活者(有職者)の社外評価は高い」という第一仮説は、説明変数と目的変数との間に相関がみられるということまでは支持してよい。

(3) 第二仮説の検討: クリエイティブな意識を持つ生活者(有職者)の社外評価は高い

「クリエイティビティ」(クリエイティブな意識)を示す要素としてアンケート表にある「自分ならではの発想力や、創造力を高めるように日々励んでいる」(SA)の回答傾向に着眼した。前述と同様に、社外評価については、「今の仕事は、世の中や周囲から良い評判を受けている(SA)」を目的変数として設定した。クロス表は次のとおりである。(表—2)

これらについて、カイ二乗検定を行ったところ、 $\chi^2$  値 437.581。すなわち 1%水準で有意であり、「クリエイティブな意識を持つことと、社内外評価実感との間に関係性がない(独立である)」という帰無仮説は棄却された。またピアソンの相関係数は 0.33 であり、正の相関が見受けられた。これらにより、「クリエイティブな意識を持つことと、企業の生産性は相関する」という第二仮説は、生活者の意識と自己評価の相関に置き換えて読む場合、その範囲では、是としてよいと判断できる。

(4) 第三仮説の検討: クリエイティブな意識を持つことと、社会関係資本の形成は相関する

クリエイティブな意識を持つことと、社会関係資本の形成につながる行動をすることとは、相関するだろうか。これが第三仮説の主旨である。これら関心にそった項目を、ここ

表—1 進んで自分のアイデアやリソースを職場内に共有している人の評価実感  
Q4\_1 今の仕事は、世の中や周囲から良い評判を受けている (SA)

		該当数	あてはまる	あてはまる どちらかという と	あてはまらない どちらかという と	あてはまらない
全 体		2143	138	955	784	266
自分のアイデアやリソース、ナレッジを職場内に進んで共有している	あてはまる	107	28	52	19	8
	どちらかという とあてはまる	684	54	431	179	20
	どちらかという とあてはまらない	923	35	363	459	66
	あてはまらない	429	21	109	127	172

までの記述と同様に抽出して, クロス集計を行った。(表—3)

これらに対し, カイ二乗検定を行ったところ,  $\chi^2$  値 500.720。すなわち1%水準で有意であった。すなわち「職場内のメンバーが困っていたら, 積極的にサポートしている」という態度を, <社会関係資本を創り出す意識>とみるのならば, その二つの間に関係性がない(独立である)という帰無仮説は棄却される。またピアソンの相関係数は0.33であり, 正の相関が見受けられた。

これらにより, 「クリエイティブな意識を持つことと, 社会関

係資本の形成は相関する」という第三仮説は是としてよいと判断できる。

表—2 クリエイティビティと仕事を通じた社内外の評判

Q4\_1 今の仕事は, 世の中や周囲からよい評判を受けている (SA)

		該当数	あてはまる	あてはまる どちらかという	あてはまらない どちらかという	あてはまらない
全 体		2143	138	955	784	266
自分ならではの 発想力や, 創造力 を高めるように 日々励んでいる	あてはまる	185	45	90	30	20
	どちらかというにあてはまる	839	56	483	242	58
	どちらかというにあてはまらない	846	26	321	418	81
	あてはまらない	273	11	61	94	107

表—3 クリエイティビティと仕事を通じた社内外の評判

Q2\_6 職場内のメンバーが困っていたら, 積極的にサポートしている (SA)

		該当数	あてはまる	あてはまる どちらかという	あてはまらない どちらかという	あてはまらない
全 体		2143	234	1060	631	218
自分ならではの 発想力や, 創造力 を高めるように 日々励んでいる	あてはまる	185	72	79	18	16
	どちらかというにあてはまる	839	97	511	186	45
	どちらかというにあてはまらない	846	43	378	365	60
	あてはまらない	273	22	92	62	97

### III. 結論

組織成員の「関係の質」が表すソーシャル・キャピタルと企業の生産性との相関, 「クリエイティビティ」と生産性との相関, 「クリエイティビティ」と「関係の質」との相関について, 参照した過去の研究ではそれらに相関があることを示し, またアンケート調査においてこれらが再現されるかを見たと, 関連項目に集計において, 既存研究における成果とほぼ同一の傾向を示した。

#### 引用文献

- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: the effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of applied psychology*, 88(5), 866.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, 95-120.
- Eschleman, K. J., Madsen, J., Alarcon, G., & Barelka, A. (2014). Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance - related outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 579-598.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- Murdock, M. C., & Ganim, R. M. (1993). Creativity and humor: Integration and incongruity. *The Journal of Creative Behavior*.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal*, 49(1), 85-101.
- Pil, F. K., & Leana, C. (2009). Applying organizational research to public school reform: The effects of teacher human and social capital on student performance. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1101-1124.
- Runco, M. A., & Bahleda, M. D. (1986). Implicit theories of artistic, scientific, and everyday creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 20(2), 93-98.
- Saxenian, A. (1996). *Regional advantage*. Boston: Harvard University Press.
- Sorenson, O. (2005). Social networks and industrial geography. In *Entrepreneurships, the New Economy and Public Policy*, 55-69
- Stouffer, S. A., E. A. Suchman, L. C. Devinney, S. A. Star, and R. M. Williams. (1949). *The American Soldier, Volume I: Adjustment During Army Life*. Princeton: Princeton University Press.
- Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. *The nature of creativity*, 43-75.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In *Theories of group behaviour*, 185-208.