

オーラルセッション — フルペーパー

文化資本の有無により見分ける 心理的安全性と業績の関連

— ブルデュー社会学とPBR, ROE —

株式会社博報堂コンサルティング コンサルタント

森 泰規

要約

ブルデュー (Bourdieu, P., & Richardson, J. G. 1986) は「資本の形態は、経済資本、文化資本、ソーシャル・キャピタルという三資本に分類でき、文化資本とソーシャル・キャピタルは経済資本に変換しうる」とした。むろん文化資本と経済資本は一定程度独立に機能する (Jenkins 2013) 前提で経済資本に変化することもあるという主旨なのだが、今回筆者は以上の整理に基づき、組織開発の分野で計測指標として用いられる心理的安全性 (Edmondson 1999) と企業業績の関係を読み解く際に文化資本が概念装置として果たす役割を検討する。

結果、勤労者 2000 名に対する調査でのロジスティック回帰モデルより、心理的安全性を示す 7 つの指標のみでは PBR1 倍以上 / ROE8% 以上との有意な関連性を示さず、本人年収・年齢といった本人背景や、成果に対する緊張度を含めてもお見いだせない。一方、文化資本の有無を基に層別化すると両群に説明力がみられ、かつ、その説明要因はそれぞれ異なる。よって文化資本の有無で企業を区分すると心理的安全性と業績評価への関連を見出すことができ、かつその説明の経路も文化資本の有無により異なっていることが示唆された。

キーワード

文化資本, ブルデュー, 心理的安全性, PBR, ROE

I. 目的

1. ブルデューのいう「文化資本」は活用の意図を定義に伴う

「ブルデュー社会学がマーケティング研究とその周辺領域に導入された実績は国内外に存在するもののその数は限られているというのが実状」(川口 2024) とされる。筆者はブルデュー社会学だけでなく多方面から社会学的ディスクリプションをもとに組織開発・ブランドマネジメントの実務に従事しているため、結果として「その少数」の一翼を担っているといえるだろう。というのも「文化資本」と企業の関係については 30 年ほど前から優れた論考が存在し、近年復刊して脚光を浴びている (福原 1999, 2023) もの、これら論考においてはブルデューが設定した定義と結果的にかなり類似したコンセプトを提示していながら、それとの明示的な関係を示したものは少なく、その点で筆者はブルデューの定義に沿って検討を進めているために、結果としては類似していても理論背景に多少の違いがあるものと認識するからだ。いずれにせよブルデュー社会学じたいのマーケティン

グ研究に果たす意義や役割は川口 (2024) において網羅されているためここでは立ち入らず、今回の検討でも以下の意図により文化資本論 —— あるいはここでの意味は《ブルデュー社会学における文化資本論》と読み替えてもよいが以降は単に文化資本論と記載する —— を理論背景として、企業活動の検討を進める。

ブルデューのいう文化資本はどのような特徴があるのか。それは「個人の『文化的素養』に時間や労力や金銭を (文化活動, 文化財, 教養などの形で) 投資し、教育達成, 職業達成, 収入達成などで回収するとき、そうした文化的素養を「文化資本」と呼ぶ」とした (Bourdieu 1979 = 1990) 点にある。つまり《ただの文化的素養》ではなく《何らかの地位達成によって回収するものとしての》という性格を示しているため、これは《活用の意図を定義に伴う》概念である。ならば、文化資本が組織的に集積された場合、それは結果として企業の業績 —— 経済資本の集積を通じた企業の地位達成と言える —— にどのように結びつくのか検討することは、文化資本論が現代の社会を説明できるかどうか検証する意義を抱くだろう。

むろんブルデューは「人々が所有する文化資本が、彼らの持つ経済資本を単純に映し出すものではないという点を繰り返し強調し…家庭環境や修学によって形作られる文化資本は、ある程度は金銭的豊かさから独立して機能し、個人や集団が権力や地位を追い求めるための戦略の一部としての金銭的不足を補うことさえある」(Jenkins 2013)ことを説いた。従って文化資本が即経済資本を背景とするものでないとの主旨である。一方で権力や地位への達成に活用することはむしろ起こりやすい (Bourdieu 1979 = 1990)。この二つを考えあわせれば《経済資本に乏しい主体が、文化資本でそれを代替することによって、最終的に経済資本の集積を達成する》ことは論理のうえで仮定できることになる。本稿ではこの点の検証を試みる。

2. 「心理的安全性」の効能検討

筆者のおかれた立場に基づく問題関心として、筆者は組織開発の分野で、かつ組織開発・ブランドマネジメント業務に携わる立場にあるため検討においてはその実務経験を研究射程に含むものとした。そこで、筆者の業務領域で、その組織の様態を把握する指標として頻繁に取り上げられる「心理的安全性」(Edmondson 1999)を、議論に取り入れるものとする。「心理的安全性」は以下7つの指標によって計測される。すなわち、「今所属している会社組織では、ミスをしたら決まって咎められる R」「今所属している会社組織では、メンバーが困難や難題を提起することができる」「今所属している会社組織では、メンバーには支援を求めにくい R」「今所属している会社組織では、私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用されている」「今所属している会社組織では、私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない」「今所属している会社組織では、自分たちと違うやりかたを認めないことがある R」「今所属している会社組織では、自分もほかのメンバーも安心してリスクをとることができる」である。

これらはいずれも、7段階評価を行い、意図して否定的な聞き方をしている設問（末尾にRを示したもの）は回答結果を逆転させて用いるものとしている。

さて、この「心理的安全性」については、一定の状況把握には用いられるものの、事業成果に即時的に結びつくものかどうかは常に議論となる。たとえば、高い心理的安全性を実現しても、そこに成果目標を求めるマネジメントが介在しない場合、ただのコンフォートゾーンに陥り、十分な成果を上げることができないことは提唱者自身が述べているようにである

(Edmondson 2008)。筆者が実際に担当する業務でもこの点はたびたび焦点となる。

そこで今回筆者は、企業の業績尺度との関連性を対比して検討する。具体的にはこれらをより直接把握する目的で、PBR 1倍以上かつROE 8%以上を実現しているかどうかという視点に絞り、心理的安全性（尺度）がそれらを説明できるのか検討する。同時に、主たる関心は文化資本が果たす企業業績への役割を検討することにあるので、予備的に心理的安全性と業績尺度との関係性を対比させた後、文化資本の有無も評価指標に加えて、その関係性を整理する。

II. 手法

1. 実査手法・結果 本人背景等の確認

筆者は、2024年3月27-31日の間に、インターネット調査会社のパネル登録者に依頼し、全国の職員数1000人以上の企業・団体の職員（20歳以上69歳まで。10歳刻み均等割付）2000名について調査を行った。ここで職員数1000名以上としたのは、いわゆる中小企業でなく大企業についての検討を行うためである。

まず自社のROE・PBRについては表1の回答が得られた。そこで、まずいずれも項目5に相当する「非上場企業であり計算の方法が分からない、計算するための情報が得られない」といった回答者は対象者から除外する。一方、いわゆる非上場の企業勤務者であっても《類似の指標を用いて同様の計算を行った場合に同等の成果を出している/いない》ことを明示した対象者（いずれも項目3・4）は全体における比率がそこまで多くないことから回答に含めるものとする。

表中にはROE/PBRそれぞれの集計における該当者数を小計で示したが、今回の調査ではこれらの初期段階での検討結果を通じた、項目1から4の両方に該当する、すなわちいずれか片方の設問で「わからない」と答えた対象者を除くと、調査対象者は890名となる。

以下上記で絞り込んだ890名の本人背景について記述する。

年齢は最小値22、最大値69、中央値46、平均値44.89（いずれも歳）、標準偏差13.23、性別は男性500名・女性390名となり、年代はほぼ均等に分散したといえるが、やや男性が多い。

対象者の本人年収は累積%をみながら区分し、未回答

表—1 調査対象者の勤務先業績評価

あなたのお勤めの会社のROE（自己資本利益率）はどれに近いですか（SA）

全体			回答数	%	
全体			2000	100.0	8%以上
1	8%以上である		556	27.8	678 名
2	8%未満である		234	11.7	33.9 %
3	非上場企業だが同様の計算を行えば8%以上である		122	6.1	8%未満
4	非上場企業だが同様の計算を行えば8%未満である		46	2.3	280 名
5	非上場企業であり上記の計算を行うための数値が公開されていないためわからない		1042	52.1	14.0 %

あなたのお勤めの会社のPBRはどれに近いですか（SA）

全体			回答数	%	
全体			2000	100.0	1倍以上
1	1倍を超えている		583	29.2	664 名
2	1倍を切っている		224	11.2	33.3 %
3	非上場企業だが同じ計算をすれば1倍を超えている		81	4.1	1倍未満
4	非上場企業だが同じ計算をすれば1倍を超えない		36	1.8	260 名
5	非上場企業であり上記の計算を行うための数値が公開されていないためわからない		1076	53.8	13.0 %

者についてはNAとして整理した。具体的には、本人年収は、なし、100万円未満、100万円以上～300万円未満、300万円以上～600万円未満、600万円以上～900万円未満、900万円以上～1200万円未満、1200万円以上～1500万円未満、1500万円以上～1800万円未満、1800万円以上、答えたくない・わからないの順に層別化した結果、下位より集計して300万円以上～600万円未満の層が累積%で48%程度で、かつ、国税庁発表による本人給与所得の平均は458万円であることから（国税庁発表資料『令和4年度 民間給与実態統計調査』）、当該階層を中位層（M）とし、その上下をL/HとしてL:114（12.8%）、M:315（35.4%）、H:348（39.1%）、NA:113（12.7%）とする。下位層Lはやや少ないが、これは主として大企業での就労者が対象であることに起因すると推定されるため許容する。

なお、先に三分した年収階層と年齢の関係を確認すると単純な比例関係とはいえ、実際に多重比較で有意な差（クラスカル・ウォリス検定 $p < .01$ ）をみるのは、NA-M、H-Mの2群間のみとなったため、いったん年齢と年収階層は同じ傾向に累進・遞減するものではない独立の傾向を持つデータとして扱う。

ついで勤務先の心理的安全性についての評価は7段階（1を最高 4を中間、7を最低として整数でコーディング）で聴取した評価を示すと以下表2・図1のとおりである。3以下が肯定評価であるが、約半数が該当する項目と2-3割程度にとどまる指標とが混在した。

また、回答傾向におけるクロンバックの α による内的一貫性は、先行研究（Edmondson 1999）では0.7程度の数値を示すとされているが、この結果では一括して計算すると0.5程度になり、それらよりも低い。ただし否定的な文言を示した設問（Rのついたもの）と、そうでないものを分けて計算すると、それぞれは0.8を超えることから、これは、設問の形式が回答傾向に違いをもたらしたといえ、先行研究を否定する結果ではないと判断される。

なお所属組織への文化資本の有無評価については、その企業の文化的素養を端的にとらえる質問として「今所属している会社組織では、美しい自然や芸術に触れることをよしとする文化がある（SA）」かどうかを7段階で聴いたところ、あり348名（39.1%）なし542名（60.9%）であった。

2. 業績評価と心理的安全性との回帰分析（ロジスティック回帰モデル）の実施

業績評価を目的変数とし、心理的安全性に関わる7つの指標を説明変数としたロジスティック回帰モデルにより分析を行う。なお目的変数・説明変数共に特に断らない限り分析効率を高めるため肯定・否定に二項化したカテゴリ変数に加工して検討した。

第一に、ROE・PBRというふたつの業績評価のうち両方を実現したかどうかと7つの心理的安全性指標のみを対比させたもの（モデル1）。第二に、説明変数に本人背景として年齢（連続変数）・年収（先述の通りHML三層に区分

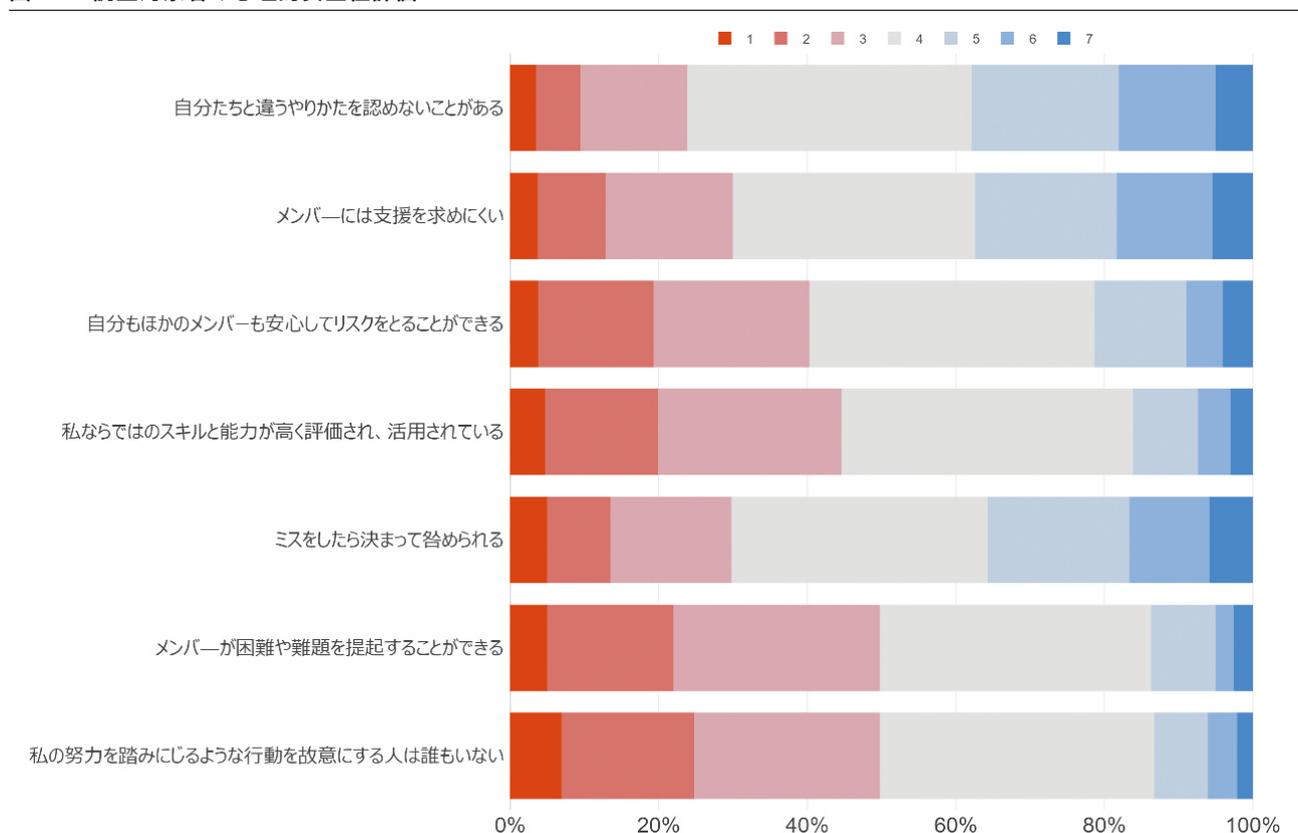
した順序変数)を加えたもの(モデル2)。第三に、モデル2の回帰分析に成果に対する緊張度「今所属している会社組織では、より高い水準の成果目標達成に向けた緊張感がある」の有無を加えたもの(モデル3)。最後に、文化資本の有無「今所属している会社組織では、美しい自然や芸

術に触れることをよとする文化がある」により層別化したものである(モデル4)。モデル1から3までは説明変数を順次追加投入する形で検討するが、モデル4については、層別解析により行う。すなわち、モデル4はモデル3を層別化したものとなる。

表—2 調査対象者の心理的安全性評価

		1	2	3	4	5	6	7
ミスをしたら決まって咎められる R	N	44	76	145	307	170	96	52
	%	4.94	8.54	16.29	34.49	19.10	10.79	5.84
メンバーが困難や難題を提起することができる	N	44	152	247	325	77	22	23
	%	4.94	17.08	27.75	36.52	8.65	2.47	2.58
メンバーには支援を求めにくい R	N	33	82	152	290	170	115	48
	%	3.71	9.21	17.08	32.58	19.10	12.92	5.39
私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用されている	N	42	135	220	349	78	39	27
	%	4.72	15.17	24.72	39.21	8.76	4.38	3.03
私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない	N	62	159	222	329	64	35	19
	%	6.97	17.87	24.94	36.97	7.19	3.93	2.13
自分たちと違うやりかたを認めないことがある R	N	31	53	128	341	176	116	45
	%	3.48	5.96	14.38	38.31	19.78	13.03	5.06
自分もほかのメンバーも安心してリスクをとることができる	N	34	138	187	341	110	44	36
	%	3.82	15.51	21.01	38.31	12.36	4.94	4.04

図—1 調査対象者の心理的安全性評価



結果は表3のとおりである。モデル1, モデル2, モデル3ともにp値は有意水準を大きく上回り, 有意な回帰モデルを形成しない。このことより, 心理的安全性は (1) 単体でも, (2) 本人背景を勘案する場合でも, (3) 成果に対する緊張度を伴う場合でも, 業績を説明しない。

一方で, (4) 文化資本の有無で区分すると, 有意水準10%で検討する場合, どちらの場合でもAUCで0.61, 0.65と相応の説明力を有する。のみならず, 下部分のオッズ比一覽で示す通り, その有無により説明要因となるものが分かることに留意したい。つまり, 文化資本があれば心理的安全性と業績評価との関係性が説明できるという単純なものではなく, 文化資本の実感有無によって対象者を区分することで, 業績評価と関連する要素が変わる, つまり説明要素が変わるということである。

すなわち, 所属員に文化資本があると考えられる企業では, 検討に使用した他の要素が一定であれば, 回答者年齢が上がったり, 「メンバーが困難や難題を提起することができる」と感じられたりする場合は, 好業績である可能性が高く, 一方で, 評価者の本人年収が低位 (L) である場合は低業績である可能性が高い。また文化資本がないと考えられる企業では「より高い水準の成果目標達成に向けた緊張感がある」という評価が挙げると, 高業績である可能性が高いが「私の努力を踏みにじるような行動を故意にする

人は誰もいない」という評価が挙げると, 逆に好業績ではない可能性を示唆する。また年齢の影響もわずかに見受けられる。

なお付言するとモデル4のように層別化するのではなく, モデル3に文化資本の有無を説明要因として付加すると有意なモデルを形成しない (AUC 0.578 $p > .1$ すなわち N.S.)。この点からも, 単に文化資本の有無が業績評価との関連性を説明するか否かという単純な問題ではないことがわかる。

III. 総括と展望

先にみた勤労者2000名に対する調査をもとにしたロジスティック回帰モデルより, 心理的安全性のみでは即座にPBR1倍以上/ROE8%以上といった好業績との有意な関連性を示さず, 本人年収・年齢といった本人背景や, 成果に対する緊張度を含めてもなお関連性は見いだせない。一方, 文化資本の有無を基に層別化するといずれの群にも説明力がみられ, かつ, その説明要因はそれぞれに異なる。すなわち文化資本の有無によって企業を区分することで心理的安全性と業績評価への関連があらわれ, かつその説明の経路も異なっていることが示唆された。

表—3 心理的安全性・成果に対する緊張度・文化資本と業績評価との関係性

モデル区分	AUC	F1スコア	適合率 (Precision)	再現率 (Recall)	P値
モデル1: 心理的安全性 7 指標のみ	0.554	0.756	0.611	0.991	0.164
モデル2 (1+年齢・年収)	0.578	0.746	0.615	0.948	0.157
モデル3 (1+年齢・年収 +緊張度)	0.575	0.749	0.619	0.950	0.151
モデル4 (1+年齢・年収 +緊張度)					
文化資本有	0.653	0.777	0.685	0.898	0.013
文化資本無	0.616	0.716	0.613	0.858	0.056
モデル4 オッズ比 文化資本有群 有意水準で判定されたもの	オッズ比	95%信頼 区間上限	95%信頼 区間下限	P Value	Base Level
AGE	1.025	1.043	1.007	0.007	
メンバーが困難や難題を提起することができる: TRUE	1.957	3.943	0.971	0.060	FALSE
本人年収_HML: L	0.532	1.076	0.263	0.079	H
モデル4 オッズ比 文化資本無群 有意水準で判定されたもの					
私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない: TRUE	0.517	0.853	0.314	0.010	FALSE
より高い水準の成果目標達成に向けた緊張感がある: TRUE	1.688	2.788	1.022	0.041	FALSE
AGE	0.988	1.001	0.974	0.078	

一歩踏み込んだ解釈としては、いずれの群でも信頼区間の幅によりあまり極端な影響はないといえるが年齢が多少判断に影響を及ぼしており、特に文化資本有群では年齢が高いほど高業績であることを示唆する傾向にあることから、文化資本のある組織とは《成熟したもの》で、そこでは難しい問題に声を挙げやすいと好業績につながりやすい（逆に言えばそうでなくなっている「成熟化した企業」では好業績を挙げにくいのかもしれない）ことが示唆される。また賃金水準が低いと好業績ではないことも示すから、いわゆる労働分配ができる利益ができていのかどうかという明確な判断基準も示唆する。一方文化資本がない（少なくともそうと所属員に評価されている）組織では、心理的安全性それ自体というよりは成果に対する緊張度を高めた方が好業績につながりやすく、努力を否定されないようなムードがあることが業績向上の説明力が逆方向にあることは《成長中の若い組織》での事情が示唆される。裏を返せばこのような段階での組織は緊張度を高めないと好業績につながらないし、努力を努力として許容している段階では結果が挙がらないということかもしれない。

上記の解釈はやや踏み込んだものであり厳密な検証は今後必要となる。しかし、いずれにしても《文化資本の有無により区分すると、心理的安全性と好業績との関係性を異なる要因で説明できる》という範囲で、文化資本は一定程度組織の動態を区分する機能があると考えられる。

最後に本稿の限界を示す。

ブルデューは「社会ネットワークと資源を結び付けて概念化したうえで文化資本だけでなくソーシャル・キャピタルも経済資本に変換しうる」（Bourdieu 1986）と指摘した。ここでいうソーシャル・キャピタルはいわゆる「強弱」「絆型」「橋渡し型」といった性格により類型・分類されることが多いが、組織内外の人的なネットワークを視野に入れていることでは共通している。そう考えると、「心理的安全性」とは一種のソーシャル・キャピタルであるかもしれない。しかしソーシャル・キャピタルと心理的安全性との概念的な接続については、子細な検証を要するものであり、本稿では取り扱わず、あくまでも実務でよく参照される指標として用いたに過ぎない。この点の検証は後に譲るものとする。

また、本来この種の比較は、具体的に（ROE/PBRで）好業績の企業とそうでない企業を選択し、それぞれの職員に対する調査を行う方が明確な結論を得られるものだが、所属先の服務規定上、公開研究において特定組織への評価を行うことができないため、この方法は実行できなかった。

以上の限界を示し、筆を擱くものとする。

引用文献

- Bourdieu, P. (1979a). *La Distinction Critique Sociale du Jugement*. Editions de Minuit, Paris. = 石井洋二郎 (1990). 『ディスタクシオン——社会判断力批判1・2』藤原書店
- Bourdieu, P., & Richardson, J. G. (1986). "The forms of capital." *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241-258.
- Edmondson, A. (1999). "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2008). "The competitive imperative of learning." *Harvard business review*, 86(7-8), 60-7.
- 福原義春, 文化資本研究会 (1999, 2023). 『文化資本の経営』ダイヤモンド社, ニューズピックス
- Jenkins, R. (2013). *Pierre Bourdieu*. Routledge.
- 川口高弘 (2024). 「ブルデュー社会学を手がかりとして行う文化的コンテキストの検討—消費者との文化的使用価値共創を題材に—」. *マーケティング史研究*, 3(1), 68-85.
- 国税庁発表資料 『令和4年分 民間給与実態統計調査』 (<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/minkan/gaiyou/2022.htm> 最終参照24年8月)