



入山章栄 著

『世界標準の経営理論』読書会

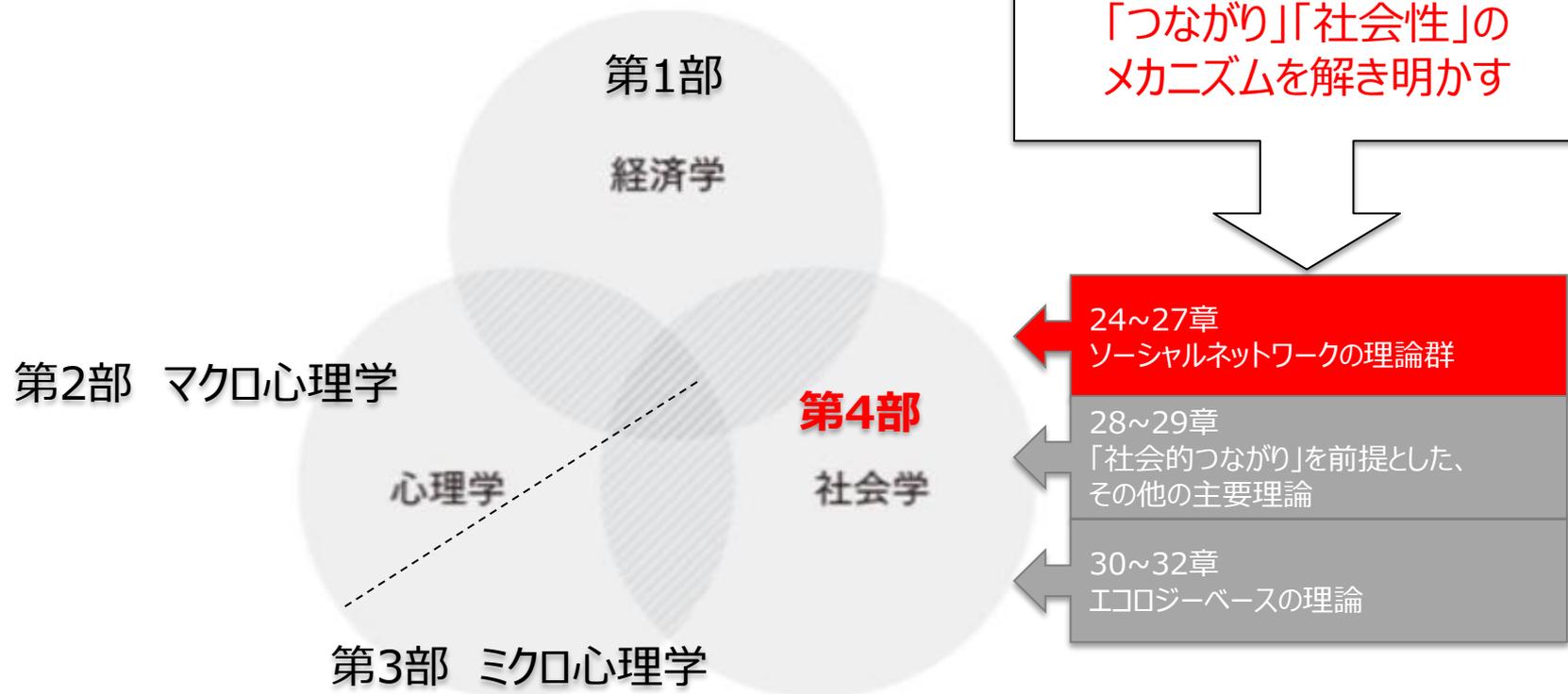
第26章

ストラクチャル・ホール理論

2020.8.17
あっくん (佐々木敦)

本書の構成

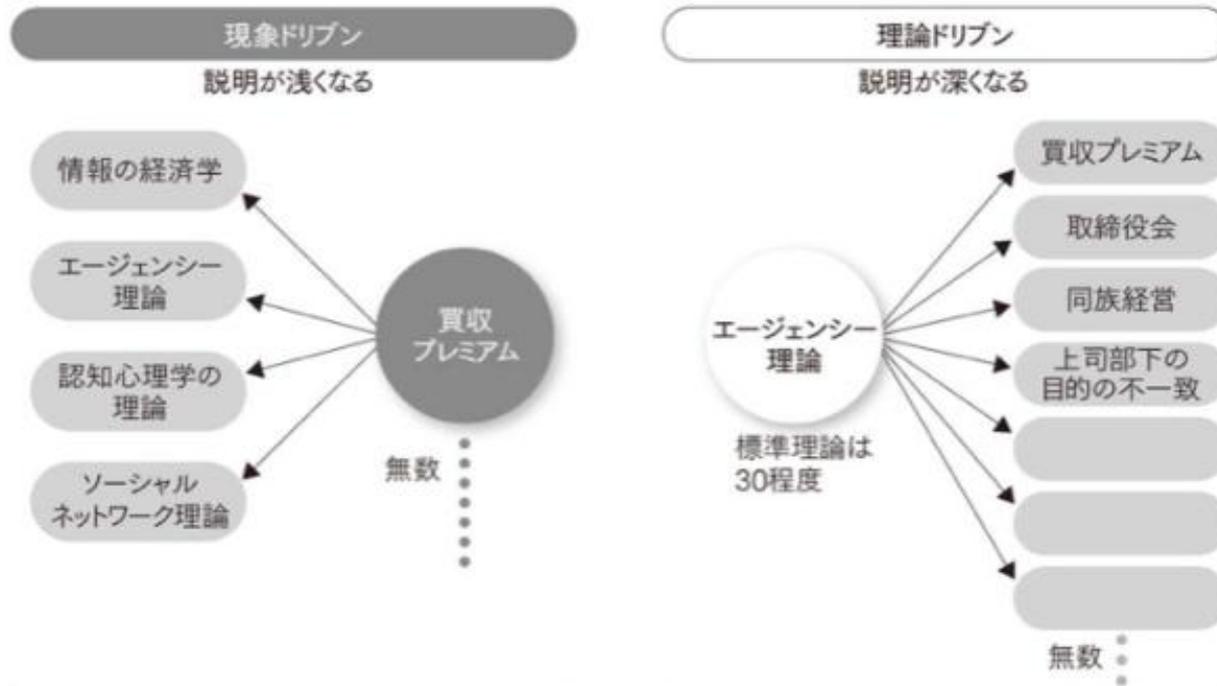
図表3 | 理論ディシプリン



「そもそも人・組織はどう考え、行動するのか」という経営学上の命題を、
3つの学問分野の理論を応用し解き明かしている

本書の思想

図表2 | 理論ドリブンと現象ドリブン



一つの事象に対しては複数の理論で説明ができる。事象は無数にあるので、結果として説明が総花的で浅くなる。

理論が、様々な事象を切り取り、思考の軸となる。覚えておくべき標準理論は30程度で事足りる。結果、一つひとつの理論を深く理解・納得し、それを無数の事象に当てはめることができる。

現象が発生した原因を理論で説明するのではなく、理論でどんな現象を説明できるか、という目的論で考える

本書の思想

ビジネス現象と理論のマトリックス

部・章・理論	現象	戦略	イノベーション	組織行動と人事	ガバナンス	グローバル経営	アントレプレナーシップ	企業組織の在り方	ビジネス
第1部 経済学 マイクンハムの経済組織論	第1章	SCP理論 (SCP)	✓						
	第2章	SCP理論をベースにした戦略フレームワーク	✓						
	第3章	リソース・ベース・ビュー (RBV)	✓						
	第4章	SCP対RBV、および競争の型	✓	✓				✓	
	第5章	情報の経済学① (information economics)					✓		
	第6章	情報の経済学② (エージェンシー理論) (agency theory)			✓	✓	✓		
	第7章	取引費用理論 (TCE)				✓	✓		✓
	第8章	ゲーム理論 ① (game theory)	✓						
	第9章	ゲーム理論 ② (game theory)	✓						
	第10章	リアル・オプション理論 (real options theory)	✓				✓	✓	
第2部 心理学 マイクンハムの認知組織論	第11章	カーネギー学派の企業行動理論 (BTF)		✓				✓	
	第12章	知の探索・知の深化の理論① (exploration and exploitation)		✓			✓		
	第13章	知の探索・知の深化の理論② (exploration and exploitation)		✓			✓		
	第14章	組織の記憶の理論 (SMM & TMS)		✓					
	第15章	組織の知識創造理論 (SECIモデル)		✓			✓		
	第16章	認知心理学ベースの進化理論 (evolutionary theory)		✓					
	第17章	ダイナミック・ケイビリティ理論 (dynamic capabilities)	✓	✓					
第3部 社会学 マイクンハムの認知組織論	第18章	リーダーシップの理論 (leadership theories)		✓			✓		
	第19章	モチベーションの理論 (motivation theories)		✓					
	第20章	認知バイアスの理論 (cognitive bias)		✓					
	第21章	意思決定の理論 (decision making)	✓	✓			✓		
	第22章	感情の理論 (emotion theories)		✓					
	第23章	センスメイキング理論 (sensemaking)		✓	✓		✓	✓	✓
第4部 社会学 マイクンハムの組織理論	第24章	エンベデッドネス理論 (embeddedness)				✓	✓	✓	
	第25章	「弱いつながりの強さ」理論 (weak ties)		✓			✓		
	第26章	ストラクチャル・ホール理論 (structural holes)		✓			✓		
	第27章	ソーシャルキャピタル理論 (social capitals)				✓		✓	
	第28章	社会学ベースの制度理論 (institutional theory)		✓			✓		
	第29章	資源依存理論 (resource dependence theory)	✓			✓	✓		
	第30章	組織エコロジー理論 (organizational ecology)	✓	✓			✓		
	第31章	エコロジーベースの進化理論 (evolutionary theory)		✓					
	第32章	レッドクイーン理論 (red queen theory)	✓	✓					

ソーシャルネットワーク理論は主にイノベーションとアントレプレナーシップ現象を社会学の理論で解き明かす

アジェンダ

1. おさらい – 第24・25章の概要
2. 第26章の骨子
3. ストラクチャルホール理論とは
4. ソーシャルネットワークの3つのレベルとは
5. ブローカレッジとは
6. ストラクチャル・ホールは商売の基本
7. バウンダリースパナー/H型人材とは

本書でのソーシャルネットワークの理論群

第24章 エンベデッドネス 理論

そもそも、「社会的なつながり」とは何か？
そこで人はどのように意思決定・行動するのか？

「弱いつながり」と「強いつながり」の違いは？
なぜ、情報伝播は「弱いつながり」が強い力を発揮するのか？

第25章 「弱いつながりの強さ」 理論

第26章 ストラクチャル・ホール 理論

第27章 ソーシャルキャピタル 理論

「ハブ人材」「ハブ企業」の効能はどこにあるのか？

「人と人」「企業と企業」がつながることのメリット（資本としての価値）は何か？

8

Copyright ©

**エンベデッドネス理論を基盤とし、
「つながり」をどうビジネスに活かしていくかを考察している**

エコノミック・ソシオロジーから古典経済学への批判

- 現実のビジネスは「人と人の関係性のネットワーク」の範囲内でのみ成立する
 - 取引先、投資家、融資先、顧客、従業員などの人と人
 - P441 ちりで水産加工のビジネス取引を始めたい人の例
 - 無数の消費者、企業が一瞬で情報交換して取引が完結するくー×
 - 地道に築いた人脈・ネットワークから徐々にビジネスが生まれるくー○



認知の範囲は人と人との繋がり無しには広がらない

エコノミック・ソシオロジーによる「つながり」の3つのレベル

	アームス・レングス なつながり	埋め込まれた つながり	ヒエラルキー上の つながり
例	市場取引	人脈、 社会ネットワーク	企業の制度的な 上下関係
特性	市場メカニズム	相互依存と信用 レシプロシティ	監視・インセンティブ
意思決定の 基盤	合理性、利己性	ヒューリスティック、 信用	合理性、利己性
関係性	よそよそしい 浅い関係	ある程度深く つながった関係	深く それなりに強い関係



日本は「埋め込まれたつながり」の宝庫である

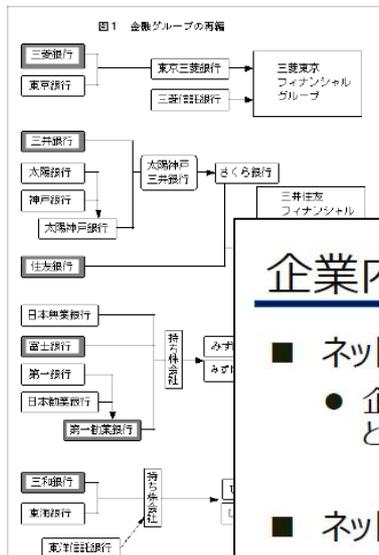
■ 銀行を中心とする企業グループ

● 六大企業集団 (1970～80年代)

- 三菱銀行
- 三井銀行
- 住友銀行
- 富士銀行
- 第一勧業銀行
- 三和銀行

六大銀行をメインバンクとして、各種企業が参画し、株を相互に持ちあい、同族的なつながりを誇ってきた。(レシプロシティ)

KEIRETSU



引用「労働通信」2004年3月
<http://rodo.info/oldsite/bulletin>
Copyright © 2020 AND FORWARD COR

企業内外の人のつながり

■ ネットワーク組織

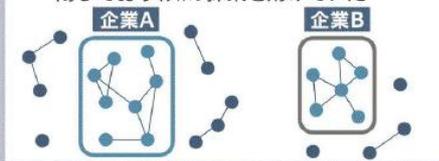
- 企業を「人のネットワークの集合体」ととらえる視点

■ ネットワークというアクターが台頭

- 企業の存在は薄れる
- ロート製薬2016年副業解禁
- サイボウズ中村氏 他々のIT企業・農業
- 二枚目の名刺
- ローンディール
- One Panasonic
- One JAPAN

企業の境界線と人のつながり

従来の日本は企業内で人のつながりが閉じており、知の探索を妨げていた



現在は企業の境界を越えて多様な人と人がつながる動きが出てきており、知の探索が促されることが期待される



転用：日本経済新聞 2016/12/29付
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZ011186980Y6A221C1KE8000/>

Copyright © 2020 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

国家/企業の枠を超え「超国家コミュニティ」がグローバル経済の核に？

「つながり」の「強さ」「弱さ」とは？

「弱い」「強い」絶対基準はない

接触回数
共有時間
情報交換の頻度
心理的距離
血縁関係

どんな時にブリッジはできるのか？

◎ブリッジである

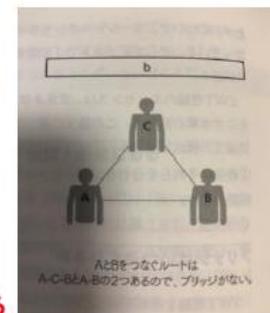
△ブリッジではない



つながりが弱い時

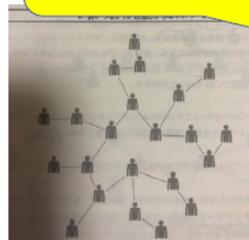
- ①交流の頻度 ↓
- ②心理的效果 ↓
- ③類似性 ↓

AとBがつながりにくく
Cを介在としたブリッジになりやすくなる



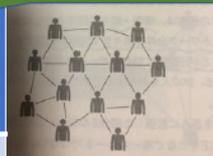
とりあえず
ラインでつながる

結婚を前提におつき
あいしてください



希薄な
ネットワーク

高密度な
ネットワーク

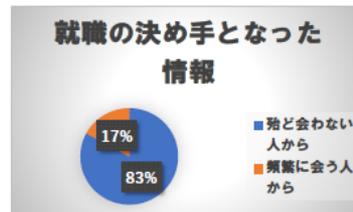


拡散	求心
オープン	クローズ
辺境	センター
スピード速い	スピード遅い
軟弱	堅固
異質	同質
形式知中心	暗黙知もイける

弱いつながりでは
多様な情報が、速く効率的に流れてくる

■求職者サイド

就職先を見つけた若者54人への調査



グラノベッター（1973）

■企業サイド

- ・ **リファラル採用**（メルカリ）
社員を通しての紹介・推薦・採用制度
- ・ **ミートアップ**（メルカリ）
狙った人材とじっくり交流を深める
自社の魅力を知ってもらう
優秀な人材を集める
- ・ **インフルエンサー採用**

アジェンダ

1. おさらい – 第24・25章の概要
2. 第26章の骨子
3. ストラクチャルホール理論とは
4. ソーシャルネットワークの3つのレベルとは
5. ブローカレッジとは
6. ストラクチャル・ホールは商売の基本
7. バウンダリースパナー/H型人材とは

第26章の骨子 一言で言うと…

越境！

遊び人



I型人材



*「ふむ…。ハンみたいな
セクシーギャルが
けんじゃになるとは…。

賢者



H型人材

全く異なる場所へ越境することで、H型人材となり
イノベーションを起こせ！

ストラクチャル・ホール理論とは



ロナルド・バート



『競争の社会的構造』

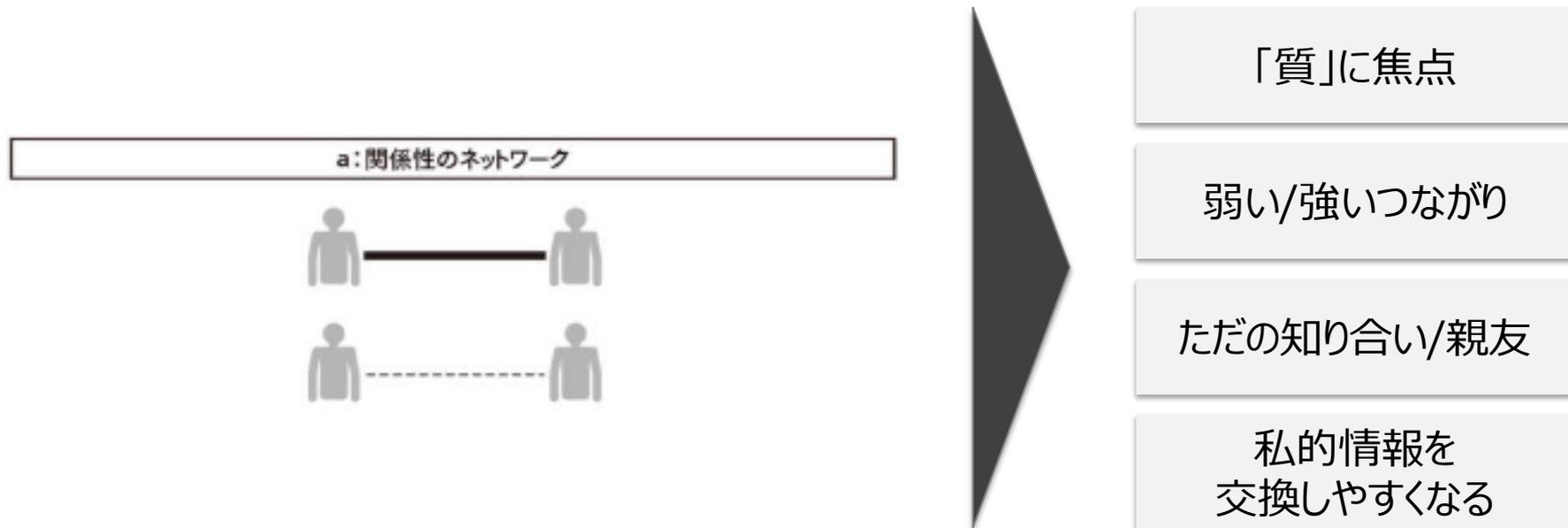
**ソーシャルネットワークの二大理論のひとつ
シカゴ大学のロナルド・バートが生み出し発展させた中心人物**



ソーシャルネットワークの3つのレベルの違い⇒SWT理論との違いを学ぶ

ソーシャルネットワークの3つのレベルとは

レベル1：関係性のネットワーク（relational network）



1対1の関係性の「質」をいかに向上させていくことにフォーカスする

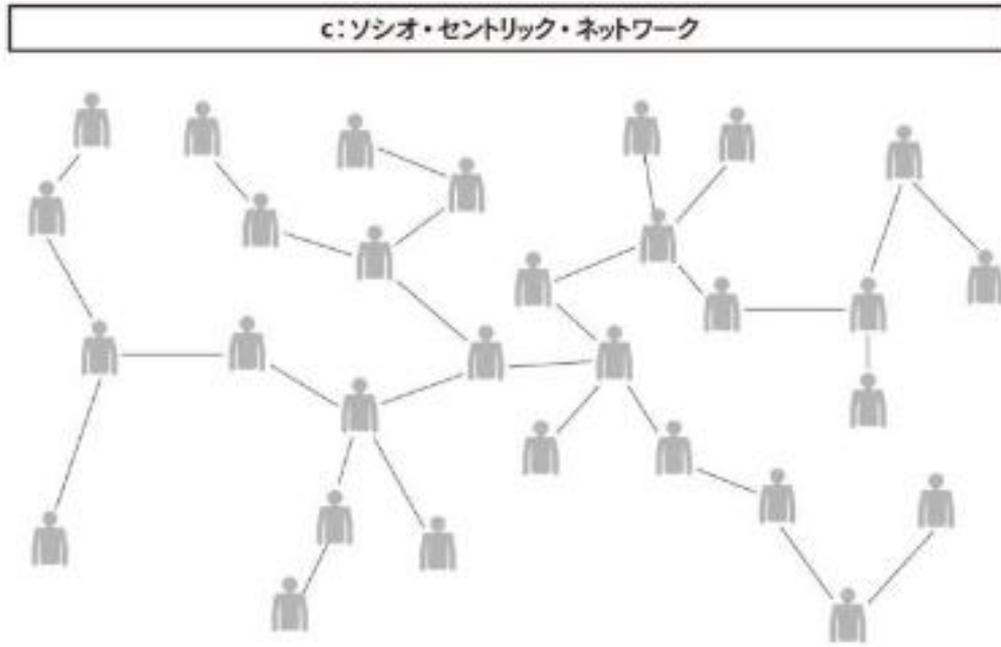
レベル 1 を例えれば…



いかに相手と知って知られて、人間関係を良好なものにしていくか？

ソーシャルネットワークの3つのレベルとは

レベル3：ソシオ・セントリック・ネットワーク (socio-centric network)



弱いつながりによる
ブリッジ

情報・知を効率的に
広く伝播させる

スモールワールド現象

ネットワーク全体の
特性を分析した視点

ソーシャルネットワーク全体を高次に、包括的に捉えることにフォーカスする
⇒SWT理論の一側面を表している

レベル3を例えれば…

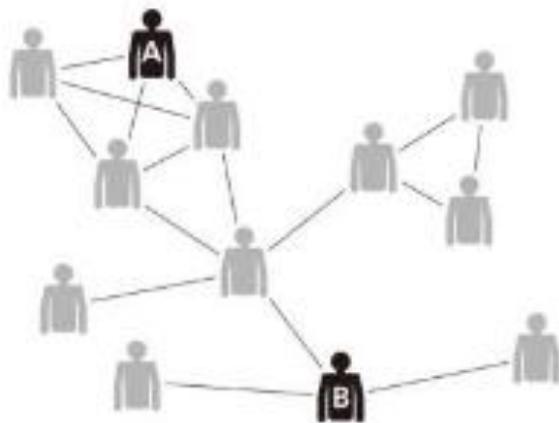


いかに生態系における様々な相手とつながり、情報を伝播させるか

ソーシャルネットワークの3つのレベルとは

レベル2 : エゴ・セントリック・ネットワーク (ego-centric network)

b: エゴ・セントリック・ネットワーク



自分中心のネットワーク
構造に焦点を当てる

誰の視点から見るかで
つながり方が異なる

構造によって損得が
どう違うかを考える

周囲とのつながりが人や
組織に影響を及ぼす

自身や自社のネットワーク上のポジション取りによって利益を得られることにフォーカス⇒これがSH理論!

レベル 2 を例えれば・・・

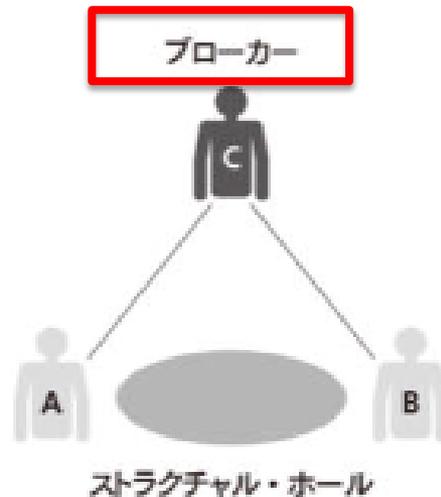


様々な情報を握り、それを高く売ることによって商売する「情報屋」になれ！

ブローカレッジとは

下図のネットワーク構造において、情報伝播で一番得をするのはCである

図表2|ブローカレッジ



※前章の「弱いつながりの強さ」理論ではA-C-Bのネットワークをブリッジと呼ぶ。

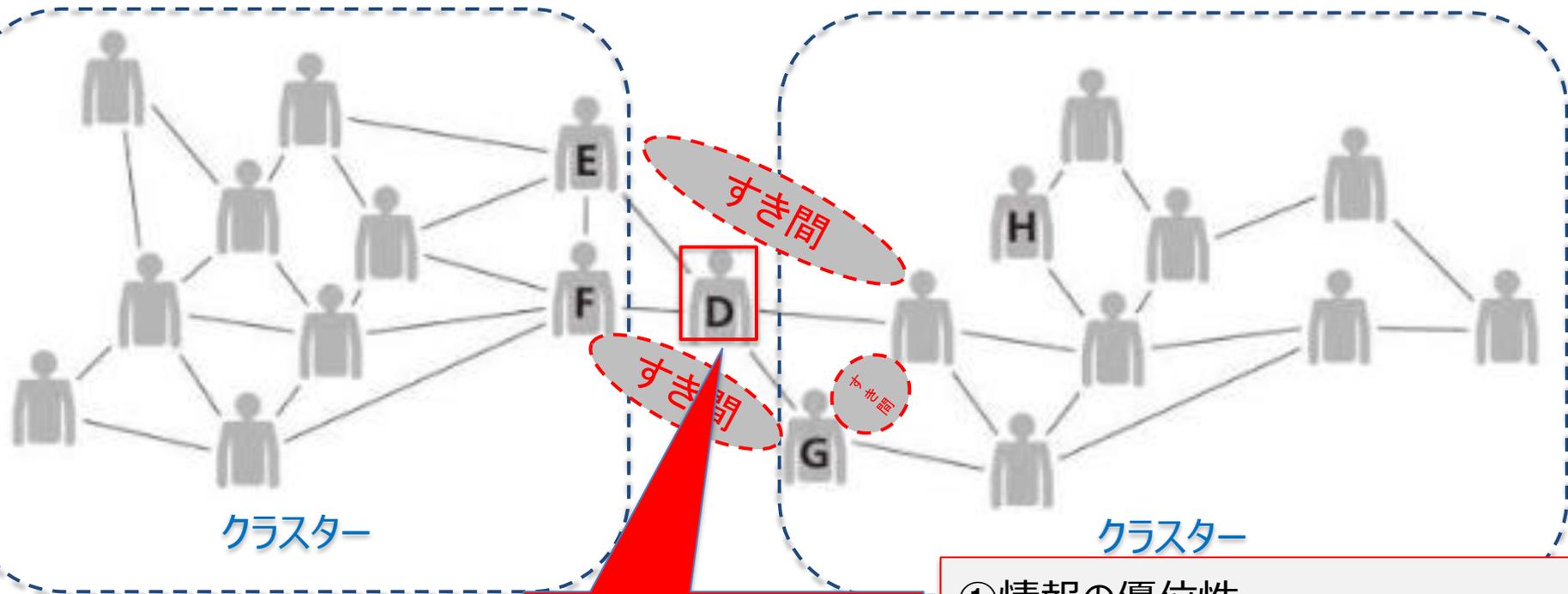
ブローカレッジ

- ①情報の優位性
-AからもBからも情報を得られる
- ②コントロールの優位性
-情報の流れを制御して利益を得る

AとB間にすき間がある（繋がらない） ことにより、Cに便益をもたらす
⇒これがSH理論！

ストラクチャル・ホールは商売の基本

誰が一番得をするポジションにいるか？



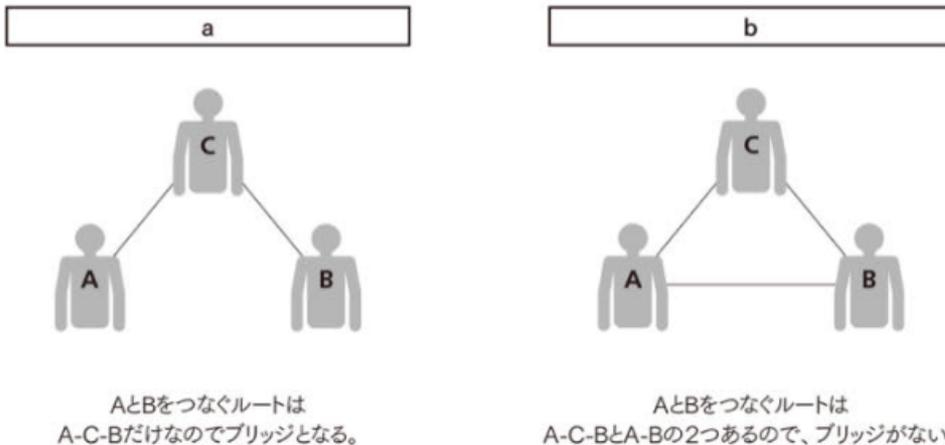
ブローカーの
ポジション！

- ①情報の優位性
-AからもBからも情報を得られる
- ②コントロールの優位性
-情報の流れを制御して利益を得る

自身のネットワーク上のポジション取りによって利益を得ることにフォーカス
⇒これがSH理論！

ストラクチャル・ホールは商売の基本

図表1| 人のつながりとブリッジ **SWT理論**



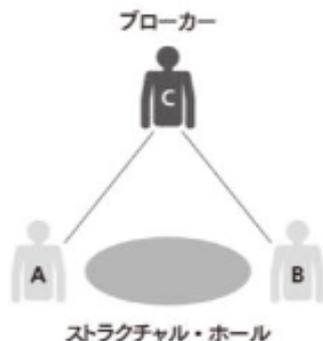
SWT理論とSH理論の違いは？

① つながりの強さ・弱さを考慮するか

② ネットワーク全体を見るか個人を見るか

SH理論

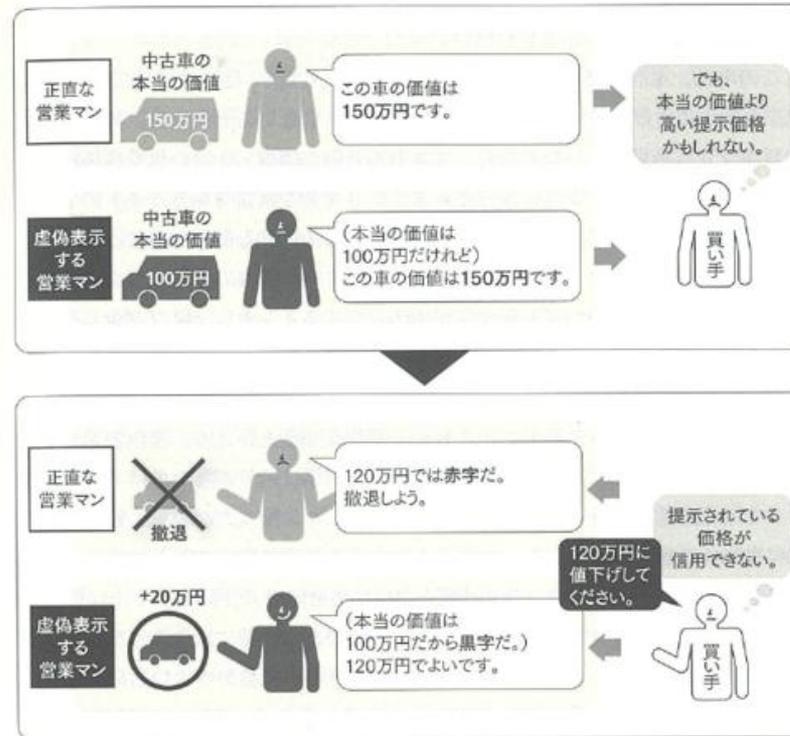
図表2| ブローカレッジ



※前章の「弱いつながりの強さ」理論ではA-C-Bのルートをブリッジと呼ぶ。

SWT理論は組織論、SH理論は戦略論に近い？

アカロフのレモン(中古車)市場



アドバース・セレクション(逆淘汰・逆選択)

虚偽表示をするプレイヤーが市場に残るので、
第5の条件が崩れると、多くのビジネスプレイヤーに不利益を被らせる

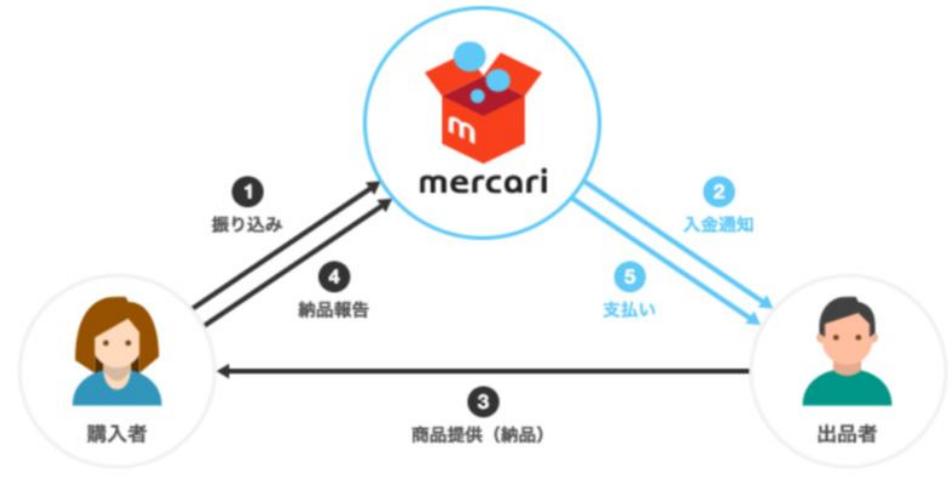
情報の非対称性をコントロールすれば利益を享受できる！

アドバース・セレクションの例

就職市場 弁が立つ志望者が 過剰に自分を脚色	保険など 不注意で事故を起 こしやすい人に有利
融資・投資 融資先の内状を 完全には把握できない	企業買収 自社の不都合な 内部情報を隠す

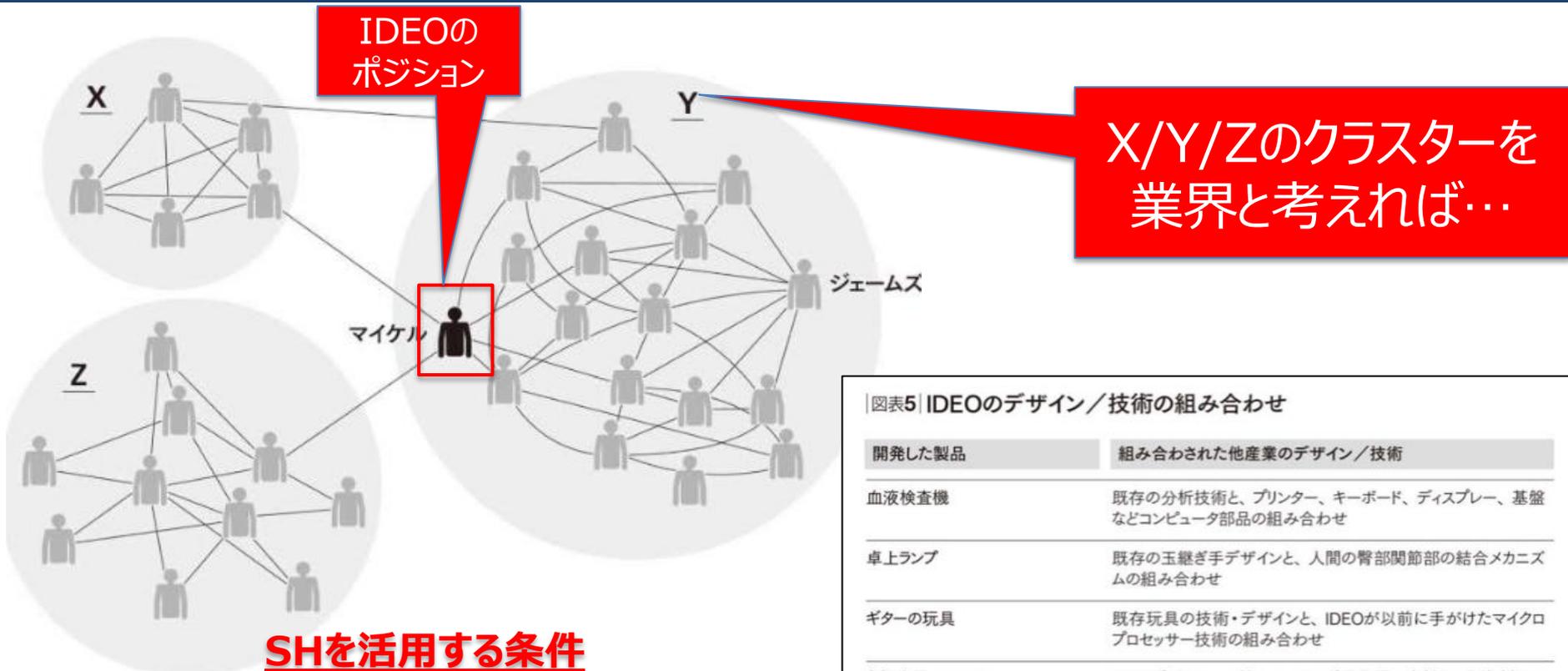
情報の非対称性とそれに伴う
アドバース・セレクションはさらに重要になる

アドバース・セレクションを巧みに解消する企業



アドバースセレクション (≒ブローカレッジ) 解消が新たなビジネスになる

SHはイノベーションの突破口になる



①どのようなプレーヤーとつながるかが重要
⇒異なるタイプと繋がれ！

②SHを維持するか、埋めるか決める
⇒個の利益/全体の利益どちらを優先するか？

図表5 IDEOのデザイン/技術の組み合わせ

開発した製品	組み合わせられた他産業のデザイン/技術
血液検査機	既存の分析技術と、プリンター、キーボード、ディスプレイ、基盤などコンピュータ部品の組み合わせ
卓上ランプ	既存の玉継ぎ手デザインと、人間の腎部関節部の結合メカニズムの組み合わせ
ギターの玩具	既存玩具の技術・デザインと、IDEOが以前に手がけたマイクロプロセッサ技術の組み合わせ
自転車用ヘルメット	IDEOデザイナーの持つセーリング用衣類の素材と、発泡剤やセーリング艇デザインの組み合わせ
アップルのオリジナルマウス	ビデオゲームの大型トラック・ボール技術の応用
オフィス用イスのパネ	工具・塗料業界で使われるゴム製のパネ・ショックのデザインと、既存のイス用パネの組み合わせ
家庭用コレステロール検査機	既存部品と、CDインジェクション技術の組み合わせ

出所：Hargadon & Sutton (1997: p.724) をもとに筆者作成。オリジナルの論文では30の製品開発事例が紹介されている。

ブローカーの位置にある企業は結果としてイノベーションを起こしやすい

参考：第12章 知の探索・知の深化の理論①

©こまっちゃん

知の探索と知の深化 ⇨ 両利きの経営

	知の探索	知の深化
定義	新しい知を求める これから来るかもしれない 「新しい知の追求」 現在の知の基盤からの逸脱	今持っている知をそのまま活用する 既に知っていることの活用 既に存在している知の基盤 に基づいたもの
意味合い	自分の現在の認知の範囲外にある 知を探索し、それをいま自分の持っている知と新しく組み合わせる	生まれた知を徹底的に深掘りし、 何度も活用して磨き込み、収益化する
特徴	✓ 不確実性が高い ✓ コスト(費用、人、時間)がかかる ✓ 中長期	✓ 確実性が高い ✓ コストが小さい ✓ 短期

イノベーションとは、

今ある「既存の知」と別の「既存の知」の「新しい組み合わせ」

トヨタ：かんぱん方式
ヤマト運輸：宅配便ビジネス
TSUTAYA：CDレンタル



バウンダリースパナー/H型人材とは



マイケル・タッシュマン



デボラ・アンコナ

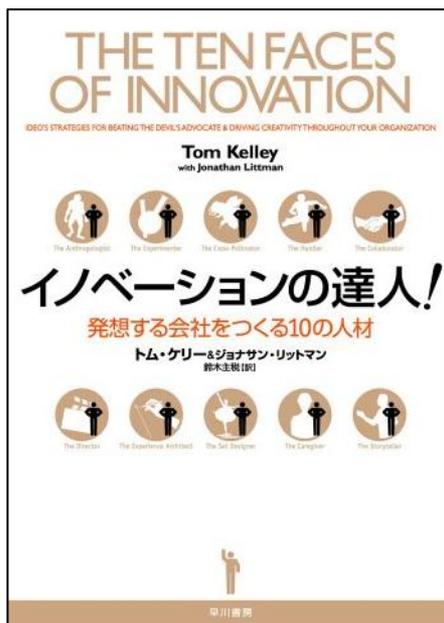


バウンダリー・スパナーとは、組織の境界で行動する人々であり、組織に必要なタスクを遂行し、そして（境界を超えて）組織内部と外部の要素をつなげる役割がある

バウンダリースパナー/H型人材とは



トム・ケリー



花粉の運び手

ある状況やある業界に賢明なソリューションがあるのを発見して、
別の状況や業界に置き換えてみると、それがしばしば画期的な
イノベーションとなることがある

H型人材とは…

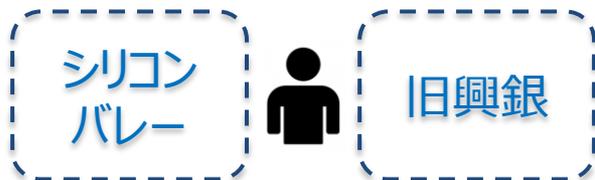


入山氏は「H型人材＝バウンダリー・スパンナー」として使用している
大きく異なる分野を越境し、つなげることで価値創造する人材

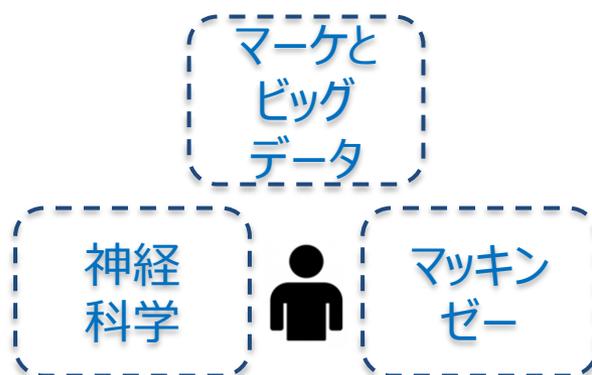
代表的なH型人才とは…



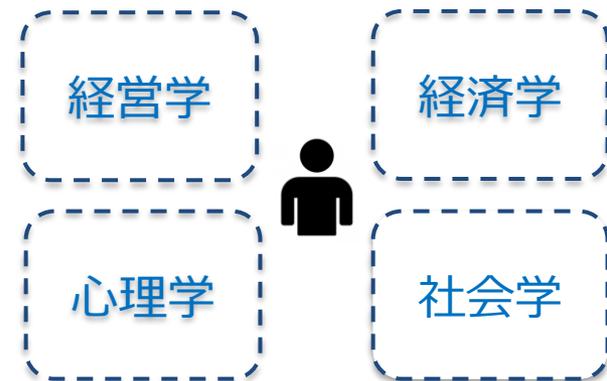
伊佐山 元



安宅 和人



入山 章栄



H型人材を生む仕組みづくり

ローンディール



ベンチャー企業で経験すること

Experience and opportunities



- 会社の看板を外す
自身の自分力を発揮するとともに、会社の経営資源の豊かさを理解します。
- マルチタスクで業務に取り組む
幅広く業務に取り組み、会社全体の視点を得、売上や利益に対するリアリティを持ちます。
- 正解のない中で自ら考えて行動
正解や実績がない中で、スピード感をもって思考・行動を繰り返す。価値創造に取り組みます。

ベンチャー企業における事業開発プロセスを実践的に経験し、挑戦し、成長しつづけるマインドを醸成します。



NECソリューションイノベータ
(佐分利さん、右は取締役 COOの藤さん)

目的 ベンチャー企業でのスピード感につけ、自社の組織力
経験先 株式会社アイディアアイ
デジタルエコシステムデザイン
業務 新規事業、既存店舗開拓の
経験期間 2023年4月～2023年3月

転用：ローンディール
<https://loandea>

Copyright © 2020 AN

32

◎トシさん

NPOクロスフィールズの「留職」

枠を超えて橋をかけ 挑戦に伴走し 社会の未来を切り拓く

クロスフィールズでは、旗艦事業の「留職」プログラムをはじめとした、企業と社会課題の現場とをつなぐことで新たな価値を創出する事業を国内外で展開しています。若手社員向けから経営管理職向けまで様々なプログラムをニーズに応じて設計しています。



社員を新興国のNPOや社会的企業に数ヶ月にわたって派遣し、本業のスキルや経験を活かして現地の課題解決に貢献するプログラム。異文化のタフな環境のなかで課題を自ら設定し、周囲を巻き込みながら最後までやり切る「圧倒的な原体験」を通じ、参加者は大きくリーダーシップを開花させていきます。

① 導入を検討中の企業の方

② 留職に興味のある個人の方

H型人材を生む仕組みづくり

副業を解禁している企業の一例

メーカー	ロート製薬、サントリー、ユニ・チャーム、パナソニック、花王、日産自動車、カゴメ、アサヒグループ
金融関連	新生銀行、カブドットコム証券
IT関連	ソフトバンク、Yahoo!、LINE、メルカリ、サイボウズ、ディー・エヌ・エー【DeNA】、クラウドワークス
広告・メディア	サイバーエージェント、エンファクトリー、スマートニュース、トレンドーズ
人材関連	リクルート、ピーススタイル、キャスター
コンサルティング	アクセンチュア、トラバルメディアハウス
商社	丸紅

2本以上の「軸」を作ることでH型人材となることを促す

**自身/自社の周囲とのつながり構造に
意識を払え！**



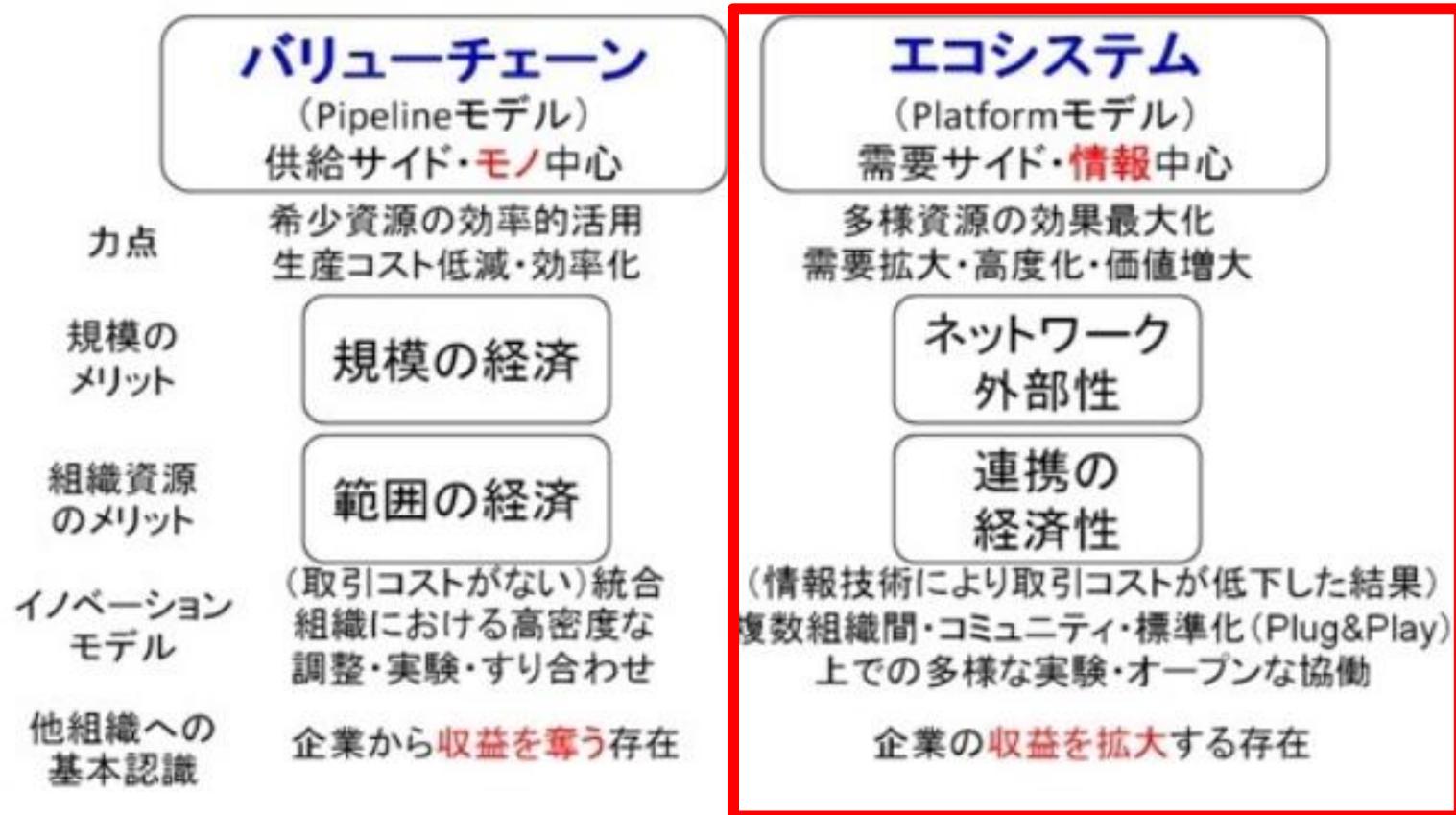
ブローカレッジを得られるポジションを取れ！



H型人材/企業となり、イノベーションを生み出せる！？

参考資料：エコシステムとは

バリューチェーンとエコシステムでは、ビジネスの基底となる経済性の中心原理が異なる。エコシステムの経済性原理の理解・習熟と、状況に応じた判断・使い分けが求められる



H型企业とは、エコシステムモデルの考え方と相通じるものがある？

ご清聴ありがとうございました

議論したい論点

- どんな時にSHを維持し、どんな時は埋めるべきなのか？
⇒ 個/全体の利益どちらを優先するかとは言うものの…

- ブローカレッジのポジションを取るだけでは、イノベーションは生まれないのでは？
⇒ 他にどんな要素が必要だと考えますか？
⇒ 他者/他社の事例をご存知ならぜひ共有を！