

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 22 日現在

機関番号：22604

研究種目：若手研究(A)

研究期間：2012～2014

課題番号：24683011

研究課題名(和文)人材マネジメントが企業のソーシャル・キャピタル形成に与える影響

研究課題名(英文)The effects on human resource management to social capital formation

## 研究代表者

西村 孝史(NISHIMURA, Takashi)

首都大学東京・社会(科)学研究科・准教授

研究者番号：40508462

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 6,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究課題の具体的な成果は、学会発表を2本行い、ペーパーを3本執筆した点である。これらの学会発表や論文の理論的な貢献は、第1に、従来の社会ネットワークからソーシャル・キャピタルを捉えるのではなく、資源の観点から企業内のソーシャル・キャピタルを捉えなおすことを提示することで、関連する変数の幅を広げた点貢献としてあげることができる。第2に、ソーシャル・キャピタルを個人レベルだけでなく、企業レベルでも捕捉することを可能にしている。これらの2つの貢献は、経営戦略論や経営組織論でも用いられている資源動員やケイパビリティなどの概念との接続可能性を秘めており、今後の研究可能性の広がりが期待できる点である。

研究成果の概要(英文)：The results of this research project have 2 academic presentations and 3 academic articles. The academic implications of this research project are two points written below. First, I captured a notion of social capital not from the view of social network but from the view of resources, which each actor has within the others in a firm. Capturing the social capital from the view of resources, we can relate social capital to variables which have been discussed in Human Resource Management and Organizational Behavior. Second, we can widely use the notion not only individual level but also firm level. These two contributions have a possibility connecting social capital research to strategic management and organization theory more easily.

研究分野：人的資源管理

キーワード：ソーシャル・キャピタル 人材マネジメント 適合 柔軟性 戦略人事 異動 資源動員 組織力

## 1. 研究開始当初の背景

現在、日本で進展している雇用区分の多元化、いわゆる「限定正社員」の議論は、多くの人々（特に非正社員）に雇用の安定をもたらさず一方で、同時に職場の細分化も推し進めることが予想される。この研究課題を申請した当初でも、職場は目に見えない雇用の境界線によって分けられ、職場で実施されていた相互補完的な業務や連帯感が薄れつつあると主張されている（大藪, 2009）。

但し、実証分析（西村, 2011）によれば、現在の雇用区分から別の雇用区分に転換する制度の有無がソーシャル・キャピタルに影響を与える可能性がある。言い換えれば、雇用に関する企業内外の境界設定（バウンダリーマネジメント）が社員のソーシャル・キャピタルを規定し、そのことが企業の創造性や生産性を左右するのである。

上記の問題意識をもとに2つのリサーチクエスチョンを立てる。

(1) 企業のソーシャル・キャピタルと人材マネジメントの関係はいかなるものか。日本で変化しつつある長期雇用慣行の崩壊と成果主義への移行は、ソーシャル・キャピタル形成にいかなる影響を与えるのか、人材マネジメントとソーシャル・キャピタルの関係性を明らかにする。

(2) 企業内の雇用区分の設定が、ソーシャル・キャピタルにどのような影響を与えているのかを明らかにする。今後、「多様な正社員」(厚生労働省「多様な形態による正社員」に関する研究会, 2011)を活用するためには、働き方だけでなく、彼らの雇用区分を越境する適切な仕組み(=転換制度)を構築することが職場の連帯感向上を左右するからである。

## 2. 研究の目的

本研究では、ソーシャル・キャピタルを主眼におきつつ、企業内で起きている人材マネジメントの変化に注目する研究を実施した。具体的には、以下の3点を目的とする。第1に、雇用区分(働き方の多様化)とソーシャル・キャピタルの関係である。働き方の多様化を推進した結果、日本企業の強みとして再認識されている職場のソーシャル・キャピタルが弱体化するのであれば、問題は雇用区分の多元化の議論だけにとどまらない。本当に雇用区分の多元化が職場の雰囲気悪くしているのかソーシャル・キャピタルを資源の観点から測定することで明らかにする。

第2に、転換制度の設計の仕方とソーシャル・キャピタルを明らかにすることである。働き方の多元化が、職場のソーシャル・キャピタルを阻害する方向に機能していたとしても、雇用区分をまったく転換制度が阻害を緩和するのであれば、転換制度の在り方が重要になる。そうだとするならば、それはいかなる転換制度なのかを明らかにする。

第3に、戦略人材マネジメント(Strategic

Human Resource Management)とソーシャル・キャピタルの関係性を検討することである。すなわち、職場のソーシャル・キャピタルが、企業業績にどのように関わるのか、戦略人材マネジメントの観点から継時的なデータをを用いて検討する。

## 3. 研究の方法

本研究を分析するにあたって、最初にソーシャル・キャピタルの概念を特定する必要がある。そこで本研究では、3つのステップを経て研究を実施した。

第1に、ソーシャル・キャピタルの概念を特定するために文献をレビューした。また、戦略人材マネジメントについても最新の研究も含めて渉猟し、ソーシャル・キャピタルの規定要因となる変数の探索を実施した。

第2に、ソーシャル・キャピタルについてインターネット調査を用いて個人調査を実施した。最初に個人レベルにおけるソーシャル・キャピタルの構成概念の確認を行い、その後、同じ人物に継続的に調査を実施することでソーシャル・キャピタルの因果関係を明らかにする。継時的な調査は、3時点にかけて行われ、分析には、インターネット調査で収集した3時点の調査に全て回答した301名のデータを用いた。1時点目は2012年12月~2013年の1月にかけて実施された調査である(T1:n=735)。2時点目は、2014年2月に実施した調査(T2:n=409)。3時点目は、2014年12月に実施した調査である(T3:n=301)。T1、T2、T3のデータはいずれもIDで結合され、時系列データとして整備されている。なお、本研究にあたっては、佐藤佑樹先生(流通経済大学)と一部データを共有して分析を行った。

第3に、企業調査を実施し、企業レベルにおけるソーシャル・キャピタルの効果を測定した。具体的に、調査は2014年度に実施され、上場企業約3,500社に加えて、従業員規模の大きい非上場企業1,000社を合わせた計4,500社に質問票を展開した。回収サンプル数は、161社で回収率は、3.5%であった。督促ハガキを出して回収率向上を目指したものの、質問票の作成に時間がかかったため、調査の実施時期が平成26年度の下期にずれ込んでしまい、企業の繁忙期に重なったこと、加えて1個人が実施した調査であるために、回収率が伸び悩んだものと予想される。

また、オリジナルデータだけでなく、既存の調査データの2次分析を行うことでソーシャル・キャピタルを多面的に捉えられるように分析を実施した。

## 4. 研究成果

(1) ソーシャル・キャピタル変数の新たな測定概念の提示

インターネット調査を用いてソーシャル・キャピタル概念を既存の社会ネットワー

ク分析を代理指標として用いるのではなく、関係性の中でやり取りされる資源として捉えられることを主張した。なぜならソーシャル・キャピタルを資源として捉える方がソーシャル・キャピタルの本来の定義である「関係性の中に埋め込まれた資源」という内容を反映しやすいからである。分析の結果、ソーシャル・キャピタルを「他者からの支援が得られる関係性」と捉え、資源動員/獲得、職場支援、情報共有の下位要素からなる概念であることが明らかになった。

また、分析からソーシャル・キャピタルの3要素は、役職や職務特性に応じて異なることが明らかとなった。さらに、3要素には階層性が存在し、情報共有の値が高くないと、情緒的コミットメントに思ふような影響を与えないことが明らかになった。

ソーシャル・キャピタルを資源として捉える見方は、戦略論や組織論により広い知見をもたらすことが予想される。なぜなら戦略論や組織論には、資源配分や最適な資源配分を可能にする組織デザインなど、既に多くの研究蓄積があり、これらの知見をソーシャル・キャピタルに適用することで新しい分析枠組みを提供できるかもしれないからである。

#### (2) 戦略人材マネジメントの精緻化

ソーシャル・キャピタルと人事管理の関係を明らかにするために、戦略人材マネジメント研究が抱える問題点を明らかにし、戦略人材マネジメント研究が今後、何に取り組むべきなのか、どのような理論モデルに基づいて理論を発展させるべきかを考察し、リサーチクエストを提示した。戦略人材マネジメント研究は、大局的に見れば世界中で実証研究が進み、多くの知見が確立されている。しかし、局地的に見れば、同じ概念であっても取り上げる変数の選択や概念のまとめ方など統一されていないことも多く、さらには国による雇用慣行の違いから、確立された尺度であっても日本で使用することが難しい場合もある。

本研究テーマからは、戦略人材マネジメント研究では、HR 施策と財務成果を直接的に関連させる研究ではなく、個人および組織変数を媒介することで財務成果や組織成果が高まることを主張した。特に、HR 施策と最終成果変数との間をつなぐ変数のうち、個人変数は人的資本に、組織変数はソーシャル・キャピタルに収斂しつつあることを見出した。そのうえで、今後、様々な分析手法を駆使しつつ、組織レベルと個人レベルのインタラクションが起こることで、最終的な成果変数に影響を与えるモデルを提示した。

#### (3) 職場の業績とソーシャル・キャピタル

インターネット調査を用いて3時点の調査を実施した結果、ソーシャル・キャピタルと職場の業績(職場P)について図1のようなパス図を描くことが判明した。すなわち、ソ

ーシャル・キャピタルと職場の業績について、最初にソーシャル・キャピタルが職場の業績に影響を与えるものの、次の時点では、逆に職場の業績がソーシャル・キャピタルを高めるという関係性が明らかになった。

図1 3時点データによるソーシャル・キャピタルと職場業績の関係

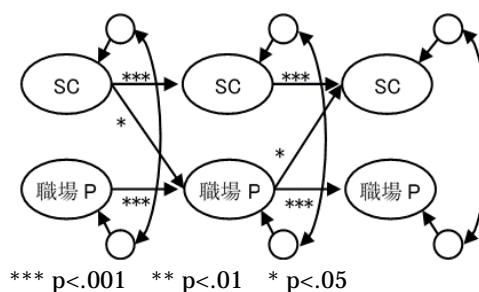


図1からソーシャル・キャピタルには、「成功の循環」があることが示唆される。しかし、重要なのは、ソーシャル・キャピタルの下位概念との関係性や発展プロセスに示唆を与える点である。本研究では、ソーシャル・キャピタルを他者から資源を引き出すこととして扱ってきたが、ソーシャル・キャピタルは他にも情報共有や規範・信頼などの下位概念がある。図1の結果からは、ソーシャル・キャピタルの下位概念の1つである資源動員が職場業績を高めることで、職場における情報共有や規範・信頼といった他の下位概念が形成され、更なるSCに結びつくと考えられる。このことからSCの下位概念を並列的ではなく、階層的に扱うことでソーシャル・キャピタルの形成プロセスが明らかになるかもしれない。換言すれば、ソーシャル・キャピタルを私的財か公共財という二分法ではなく、財の変化のプロセスとして捉えられる可能性がある。

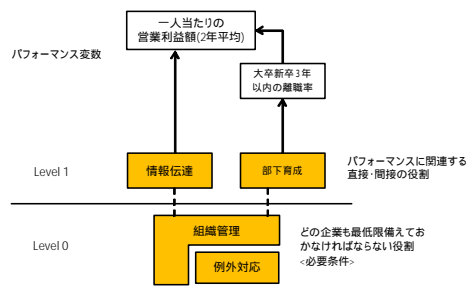
#### (4) ミドルマネージャの役割の階層性

本研究では、企業の調査データを用いて日本企業を対象にミドルの役割と財務パフォーマンス(1人当たり営業利益)との関係性を検討した。分析の結果、ミドルの役割のうち情報伝達の役割が財務成果に直接的な影響を有することが明らかになった。また、追加分析では、部下育成の役割が、大卒新卒採用者の3年以内の離職率の低減に影響を与えることが明らかになった。このことからソーシャル・キャピタルの規定要因の一つとしてミドルマネージャの関与の仕方やどのような役割がソーシャル・キャピタルを高めるのか、また反対にソーシャル・キャピタルの形成を阻害してしまうのか手がかりを得ることができた。

ミドルマネージャに着目した研究から得られた理論的なインプリケーションは、以下2点である。1つは、ミドルの役割を先行研究に基づいて4つに類型化したうえで戦略

との組み合わせについて理念的に主張されることが多かった内容を客観的指標を用いて実証的に明らかにした点である。特にコモンメソッドバイアスを克服し、因果の方向性を明らかにできたと思われる。第2に、これまで並列的、あるいは状況依存的に捉えられることの多かったミドルの役割を階層的に捉え直した点である。ミドルの役割を階層的に捉えることで、これまでの既存研究で述べられていた様々なミドルの役割との整合性を図ることができたと言える。

図2 ミドルマネージャの役割の階層性



(5) 人事機能の分権化と人的資本の柔軟性  
人事機能に注目したのは、各人事機能の権限がどの程度現場に任されているのかによって職場のソーシャル・キャピタルの形成が異なることが予想されるからである。また、研究成果(2)で SHRM 研究についてまとめた際に、これからの SHRM 研究は媒介変数として人的資本とソーシャル・キャピタル変数に収斂していくことが予想されたことから、ソーシャル・キャピタルのカウンターパートである人的資本との関連性を論じる必要があったからである。

企業データを用いて定量分析を実施した結果、採用・配置・処遇の3つの人事機能の分権化を用いて、人事機能を分権化することが必ずしも組織にとって効率的であるばかりではなく、場合によっては負の効果をもたらす可能性を検討した。分析から配置機能の分権化を行うことは組織全体にとって不利益(部門優先志向・次世代リーダー候補の不足)を引き起こす可能性があることが明らかになった。また、人的資本の柔軟性を高めることがこうした組織全体の不利益を抑制すると同時に、僅かながらではあるが、配置の分権化が人的資本の柔軟性を媒介して部門優先志向に影響を与えることが判明した。他方で、処遇の分権化は、MBO と結びつくことで人的資本の柔軟性を高めることも明らかになったことから、人事機能に応じて集権化を行うか分権化を行うべきかを言い分ける必要があることを指摘した。

(6) 多様な正社員と転換制度  
「限定正社員」の議論の中でも転換制度の在り方に注目した分析を実施した。転換制度を、1) どの就業形態に転換できるのかとい

う転換ルートの多様性、2) 転換に際してどのような方法を用いているのかという複雑性、3) どれくらいの数の従業員が転換できるのかという転換達成度、4) 転換をする前に転換先の情報をどの程度入手できるのかという透明性、の4つの観点から転換制度を概念化した。分析から転換制度のタイプに応じて、社員区分を意識する対象が異なることが明らかになった。また、透明性は、教育・研修に対する満足度と評価・処遇に対する満足度を高める反面、透明性と複雑性が従業員の区分意欲を強め、就業形態の満足度を引き下げることが明らかになった。従業員の満足度を高めるためには、転換制度を設置しているだけでなく、転換先の情報や転換に際して複数の選抜手段を用いながら、転換が実施されていることが望ましいことが示された。

転換制度の分析結果は、多様な正社員を押し進めるだけでなく、転換制度のあり方によって職場の雰囲気や働く人の満足度に影響を与える点でソーシャル・キャピタル形成と利用の両面に影響を与える可能性が示唆されたと言える。

<引用文献>  
厚生労働省 「多様な形態による正社員」に関する研究会。  
大藪 毅(2009)『長期雇用制組織の研究 - 日本的人材マネジメントの構造』中央経済社。  
西村孝史(2011)「企業内のバウンダリーマネジメントがソーシャル・キャピタルを創る」『生産性新聞』(2011年3月25日)。

5. 主な発表論文等  
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 3 件)  
西村 孝史・西岡 由美(2014)「ミドルマネージャの役割が組織パフォーマンスに与える影響 - 戦略的人的資源管理の視点から - 」『経営行動科学学会 第 17 回全国大会報告論集』, 査読無, pp.137-142.

西岡 由美・西村 孝史(2013)「自社人材の認知ギャップと人事施策の適合 - 人事部、部門トップ、従業員の視点から - 」『日本経営学会第 87 回報告論集』, 査読無, pp.172-175.

西村 孝史(2013)「成長を促す人事施策とやる気・不安」『DIO』, 査読無, 2013 年 10 月号, pp.8-11.

〔学会発表〕(計 2 件)  
西村 孝史・西岡 由美(2014)「ミドルマネージャの役割が組織パフォーマンスに与える影響 - 戦略的人的資源管理の視点から - 」経営行動科学学会 第 17 回全国大会 2014 年 11 月 8 日(於:一橋大学・東京都・

国立市).

西岡 由美・西村 孝史(2013)「自社人材の  
認知ギャップと人事施策の適合 - 人事部,  
部門トップ, 従業員の視点から -」日本経  
営学会第 87 回大会 (於: 関西学院大学・  
兵庫県・西宮市).

〔その他〕(計 1 件)

紹介論文 西村 孝史(2013)「HRM」『日本  
労働研究雑誌』No.633, pp.46-49.

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

西村 孝史 (NISHIMURA, Takashi)  
首都大学東京・社会科学部研究科・准教授  
研究者番号: 40508462