

令和 2 年 9 月 15 日現在

機関番号：22604

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K03937

研究課題名(和文)戦略人材マネジメントにおけるソーシャル・キャピタル形成の理論的・実証的研究

研究課題名(英文)Theoretical and empirical research on social capital formation in strategic human resource management

研究代表者

西村 孝史(NISHIMURA, Takashi)

首都大学東京・経営学研究科・准教授

研究者番号：40508462

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本申請課題に関連して9本の雑誌論文と著作を1冊出版した。本申請課題では、(1)ソーシャル・キャピタルの規定要因としての人事施策の研究、(2)個人の能力・資本(人的資本・ソーシャル・キャピタル)が組織的に機能する仕組み(ミクロ的基礎)、(3)ソーシャル・キャピタルにおける人事部門の役割、(4)類似概念の検討、について検討した。主な発見は、第1に、人的資本およびデモグラフィックのダイバーシティがソーシャル・キャピタルを媒介し、組織成果に影響を与える可能性があること。第2に、ソーシャル・キャピタルの規定要因として能力開発施策および成果主義施策がソーシャル・キャピタルに正の影響を与えることである。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では人事管理とソーシャル・キャピタル(社会関係資本)と呼ばれる人と人の関わり合いについて複数のデータを用いて実証研究を行った。分析の結果、ソーシャル・キャピタルが職場業績に影響を与えることが確認され、ソーシャル・キャピタルの規定要因として能力開発施策が有効であること、さらに予想に反して成果主義施策がソーシャル・キャピタルに正の影響を与えることが明らかになった。こうした人事管理とソーシャル・キャピタルの関係性を明らかにしたことは、テレワークや兼副業などの登場により働き方が変化の中で組織と個人の関係をどのように捉え直すのかについて示唆を与える点で意義のあるものである。

研究成果の概要(英文)：We have published 9 journal articles and a book related to this research agenda.

In this research project, there are 4 topics as below: (1) The determinative factors of human resource practices to social capital formation, (2) Mechanism that individual human capital, social capital, and abilities integrate to organizational capability (micro-foundation), (3) The role of the human resources department as to the social capital formation, and (4) Examination of similar concepts. The main findings are: first, human capital and demographic diversity can mediate social capital and influence organizational performance. Second, human resource development practices and performance-based pay practices have a positive impact on social capital formation.

研究分野：人的資源管理論

キーワード：ソーシャル・キャピタル(社会関係資本) 人事管理 成果主義 能力開発施策 雇用形態 人的資本  
戦略的人的資源管理 ミクロ的基礎

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

2014年から2016年度の基盤研究(C)では、既存研究のように、ソーシャル・キャピタルの要素を人のつながりを点と線でつなぐネットワーク分析の観点から分析するのではなく、資源の視点(資源動員、情報共有、規範)から明らかにすることで組織内における従業員のソーシャル・キャピタルの蓄積プロセスを明らかにした。さらに、ソーシャル・キャピタルの外的妥当性を検討するために計4,500社に実施した企業調査(回収率3.6%, n=161社)を用いて職場のモラルを測定することでソーシャル・キャピタルとの関連性を検討した。分析の結果、職場のソーシャル・キャピタルが職場モラルを高めることが明らかになった(5%水準で正の方向に有意)。

しかし、同時にこれまでの研究から次の3点の問題も明らかになった。1つは、個人のソーシャル・キャピタルが増加しても、それが必ずしも組織力に結びつくとは限らず、個人レベルのソーシャル・キャピタルと組織レベルのソーシャル・キャピタルの相互作用を見る必要があること。2つ目に、過剰なソーシャル・キャピタルの蓄積がむしろソーシャル・キャピタルの効果を低下させるという逆U字の可能性が解明されていない点である。3つ目に戦略人材マネジメントで盛んに議論にされている適合と柔軟性の観点からソーシャル・キャピタルが捕捉できていない点である。本申請課題はこれまでの研究で新たに明らかにされていなかった課題を解き明かすものである。

### 2. 研究の目的

上記の新たな3つの研究課題を進めていくために本申請課題では、以下の2点の理由から戦略人材マネジメントにおけるソーシャル・キャピタル形成に注目する。

第1に、個人レベルのソーシャル・キャピタルと組織レベルのソーシャル・キャピタルの関係性を検討する。個人レベルのソーシャル・キャピタルの蓄積が全体として過剰なソーシャル・キャピタルを生じさせ、組織力を低下させてしまうのか、それとも組織レベルのソーシャル・キャピタルが個人のソーシャル・キャピタル形成に制約を設けるのかを明らかにする。

第2に、戦略人材マネジメント研究における適合と柔軟性は、日本企業ではどのような関係性にあり、両者がソーシャル・キャピタル形成にどのような影響を与えるのか、それはなぜなのかを検討する。

### 3. 研究の方法

本研究を達成するために、複数の調査方法を用いる。具体的には、(1)企業への大規模質問票調査、(2)公開データ・データアーカイブの使用、(3)日経 needs financial QUEST を活用した企業の財務状況とのマッチング、(4)特定企業へのアンケート調査、(5)インターネット調査、を通じて戦略人材マネジメントにおけるソーシャル・キャピタル研究を発展させる。特に(1)と(3)は、データの統合を行い、企業の人事管理から財務状況まで一貫して把握可能なデータベースを構築する。(4)は既に協力企業との確約が得られている。単純なコミュニケーション構造や人の認知的な次元に帰結させるのではなく、マネジリアルな含意を導出することを目指す。上記研究を研究協力者と分担をしながら、調査・研究および実証分析を3年間で実施する。

### 4. 研究成果

本申請課題の成果は、大きく(1)ソーシャル・キャピタルの規定要因としての人事施策の研究、(2)個人の能力・資本(人的資本・ソーシャル・キャピタル)が組織的に機能する仕組み(ミクロ的基礎)、(3)ソーシャル・キャピタルにおける人事部門の役割、(4)類似概念の検討、に分けられる。本申請課題を通じて明らかになったことは、第1に、人的資本およびデモグラフィックのダイバーシティがソーシャル・キャピタルを媒介し、組織成果に影響を与える可能性があること(西村, 2018, 2020)。第2に、ソーシャル・キャピタルの規定要因として能力開発施策および成果主義施策がソーシャル・キャピタルに正の影響を与えることが明らかになった。

#### (1)ソーシャル・キャピタルの規定要因としての人事管理施策

日本企業の職場と人事管理に関する2つの変化について2時点で収集されたデータを用いて、ソーシャル・キャピタルと人事管理施策が職場業績に与える影響を検討した。分析の結果、ソーシャル・キャピタルが職場業績に影響を与えることが確認され、さらにソーシャル・キャピタルの規定要因として能力開発施策が有効であること、さらに予想に反して成果主義施策がソーシャル・キャピタルに正の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・キャピタルの形成においては、これまで人事管理で整合的とされていた内部育成と年功的処遇の組み合わせではなく、内部育成と成果主義という組み合わせが合理性を持つことを指摘した。

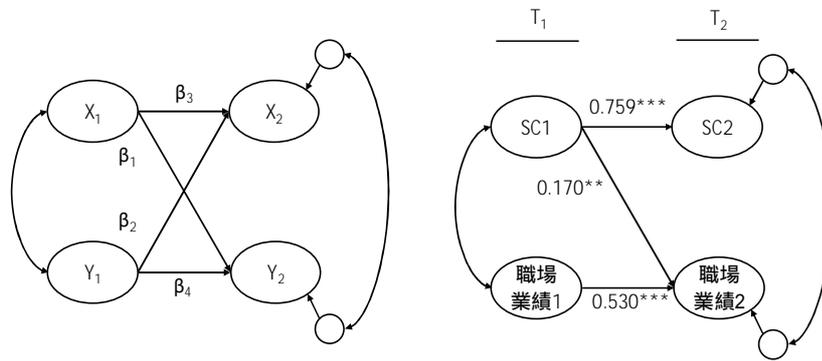


図1 交差遅れ効果モデルによるソーシャル・キャピタルと職場業績の関係

(2)個人の能力・資本（人的資本・ソーシャル・キャピタル）が組織的に機能する仕組み：ミクロ的基礎による分析

ソーシャル・キャピタルを「個人が他者からの支援が得られる関係性」と捉えた時、どのような集団において効果が得られるのかを検討すべく、日本のJ1リーグを題材にパネルデータ分析を実施し、戦略的人的資源管理におけるミクロ的基礎に関する実証研究を行った。分析対象は、2014年から2018年のJ1登録選手および監督2,768名とリーグ順位が確定している2018年度までのJ1の90クラブ（18クラブ×5年）である。クラブのデータは、各選手のデータをネスト（平均値）化した。本研究は、既存のユニットレベルの人的資本研究の課題に対して報酬分散の概念を援用し、ユニットレベルの人的資本の分散と人員構成が、順位に与える影響を検討した。分析の結果から(1)チーム内での報酬分散は順位に負の影響を与えること、(2)タスク型のダイバーシティは、順位に正の影響を与えることを指摘した。

表1 J1順位および売上高を従属変数とした分析（固定効果モデル）

		J1順位（ロジット変換）			
		Model 1		Model 2	
変数		係数	S.E.	係数	S.E.
組織	対数監督年俸	-0.278	0.285	-0.271	0.286
運営	前年度アカデミー運営費指数	-0.255	0.203	-0.241	0.204
	ユース出身比率	0.026 +	0.015	0.025	0.015
人員	W杯経験者平均	9.398 **	3.441	9.379 ***	3.416
構成	地元_dumy平均	-3.256 **	1.417	-3.306 **	1.413
	外国_dumy平均	-4.693	3.024	-4.479	3.067
	DF_dumy平均	2.659	2.830	2.726	2.822
	平均年齢	-0.180	0.150	-0.189	0.149
	年齢分散	5.796	6.255	5.730	6.226
報酬	対数平均年俸	1.893 ***	0.541	2.011 ***	0.576
分配	報酬分散	-1.331 **	0.513	-1.362 **	0.513
	対数平均年俸×ユース出身比率			0.012	0.024
	切片	-7.301	4.830	-8.028	5.054
	-2 対数尤度	237.066		236.821	

\*\*\*  $p < .01$ , \*\*  $p < .05$ , +  $p < .10$

(3)ソーシャル・キャピタル形成における人事部門の関わり

職場でのソーシャル・キャピタルを形成するためには、職場のリソースを従業員が自由に使用できることが前提となる。そこで西村(2019)では、人事機能の分権化に着目し、評価や異動などの権限を現場が有していることがどのような影響をもたらすのかを検討した。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、人的資源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源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源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

じて集権化を行うか分権化を行うべきかを使い分ける必要があることを指摘する。

また、人事機能を現場へ移譲（分権化）するだけでなく、外部へ委託する方法もある。西村・島貫(2020)では、採用機能の外部化の影響を検討した。本研究は、企業の人事担当者を対象とした2時点の質問票調査を用いて、新卒採用の外部化の実態を集計結果から明らかにし、採用の外部化が採用成果に結びついているかを順序プロビット分析により検討した。分析の結果、全体として採用機能を外部化している企業の割合は少ないものの、相対的には広報活動や筆記試験を外部化している割合が多いことが明らかになった。採用機能の外部化が採用成果に与える影響については、広報活動の外部化は内定辞退率を低下させたり採用内定した学生の質を高めたりする効果がある一方で、要員計画・選考の外部化は逆に内定辞退率を高めてしまう可能性があり、また、内定者フォローの外部化は採用内定の学生に対する現場の評価を低下させることが明らかになった。

#### (4)隣接概念の検討

ソーシャル・キャピタルを検討するにあたっては行為の主体者によって概念が異なる可能性がある。ソーシャル・キャピタルが他者からの行為を受け取った側の認知であるのに対して、組織市民行動やいわゆるおもてなし行動は、従業員および顧客に関する自発的な行動である。こうした隣接概念を検討すべく、西岡(2018)では、インターネット調査により組織市民行動と「おもてなし」行動の弁別を検討している。本研究では、サービス職に従事する従業員を対象とした調査データを用い、従業員のおもてなし行動と組織や職場での役割外行動である組織市民行動との関係を明らかにし、おもてなし行動が職場に及ぼす影響を検討した。分析の結果、以下の2点が明らかになった。第1に、おもてなし行動と組織市民行動の相関分析より両者は関係性が強く、顧客に積極的におもてなしを行う従業員ほど、組織や職場で自発的に行動し、仲間を助け、組織のためになる行動をとる傾向にある。

第2に、おもてなし行動が組織市民行動に及ぼす影響のプロセスを共分散構造分析により確認すると、おもてなし行動が組織市民行動を促進するといった直接的なモデルは適合度が悪く、おもてなし満足感を媒介変数とするモデルで適合度が良かった。つまり、おもてなし行動を構成する「サービスの心得」「顧客志向」がおもてなし行為に対する満足感を高めることで、「市民としての美德」や「礼儀」といった組織市民行動を高めるというプロセスが明らかになった。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計9件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 7件）

1. 著者名 西村孝史・島貴智行	4. 巻 716
2. 論文標題 新卒採用の外部化は何をもたらすのか 2020年新卒採用に関する質問票調査から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 130-142
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 西村孝史	4. 巻 53(3)
2. 論文標題 戦略的人的資源管理におけるミクロ的基礎の実証研究-2014-2018年度のJ1リーグデータの分析-	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 49-61.
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 西村孝史	4. 巻 107
2. 論文標題 これからの自治体人材マネジメント-個力を組織力に高める仕掛けづくり-	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 国際文化研修	6. 最初と最後の頁 22-27
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 小川慎一・西野史子・西村孝史・西村純	4. 巻 704
2. 論文標題 労働調査研究の現在 2016～18年の業績を通じて	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 2-46
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 西村孝史	4. 巻 52(2)
2. 論文標題 ソーシャル・キャピタルの規定要因としての人事管理施策	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 33-46
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) <a href="https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.52.2_33">https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.52.2_33</a>	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 西村 孝史	4. 巻 1
2. 論文標題 人事機能の分権化がもたらす反作用 - 人的資源の柔軟性の媒介効果 -	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 経済経営研究	6. 最初と最後の頁 17-34
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 西岡由美	4. 巻 51(1)
2. 論文標題 おもてなし行動と組織市民行動との弁別性および関係性	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 立正経営論集	6. 最初と最後の頁 1-19
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 西村 孝史	4. 巻 2018年3月号
2. 論文標題 管理職と職場から見た管理職教育の意味	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 産業訓練	6. 最初と最後の頁 2-3
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 西岡 由美	4. 巻 -
2. 論文標題 非正社員の雇用形態の多様化と人材ポートフォリオ	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 経営学研究の新展開 - 共創時代の企業経営	6. 最初と最後の頁 35-55
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計9件 (うち招待講演 4件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 西岡由美・小曽根由実
2. 発表標題 雇用区分間の賃金決定方法と賃金格差
3. 学会等名 日本労務学会第49回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 西岡由美
2. 発表標題 多様化する雇用形態の人事管理
3. 学会等名 HRM研究会 (招待講演)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 西村孝史
2. 発表標題 これからの日本企業に求められるHRM
3. 学会等名 経営力強化に向けた人材マネジメント研究会 (招待講演)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 藤澤理恵・西村孝史
2. 発表標題 二つの柔軟性概念：スキル・行動の柔軟性（FHRM）と働き方の柔軟性（FWA）の相互作用 働き方改革へのSHRM論的アプローチ
3. 学会等名 日本労務学会第48回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 西村 孝史
2. 発表標題 ソーシャル・キャピタルと人材マネジメントが職場業績に与える影響-3時点データを用いた実証分析-
3. 学会等名 経営行動科学学会第20回大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 林 祥平・西村 孝史
2. 発表標題 働き方の限定性かかもたらす組織との一体感 - 多元的アイデンティフィケーションに着目して -
3. 学会等名 日本労務学会第47回全国大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 藤澤 理恵・西村 孝史
2. 発表標題 日本企業における柔軟性志向のHRMが組織の吸収能力に与える影響
3. 学会等名 日本労務学会第47回全国大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 西村 孝史
2. 発表標題 ソーシャル・キャピタルの規定要因としての人材マネジメント
3. 学会等名 HRM研究会（招待講演）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 西村 孝史
2. 発表標題 OB化するHRM, HRM化するOB
3. 学会等名 企業研究会（招待講演）
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 西岡 由美	4. 発行年 2018年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 226
3. 書名 多様化する雇用形態の人事管理	

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>地方創生人材に関する探索的研究 - 大企業の事業部長と地方の経営幹部との比較 -  <a href="https://www.glocaltimes.jp/column/2016">https://www.glocaltimes.jp/column/2016</a>          誰が地方に転職をしているのか, 受け入れ企業は何をしているのか  <a href="https://www.glocaltimes.jp/column/1976">https://www.glocaltimes.jp/column/1976</a></p>
--

## 6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	西岡 由美  (NISHIOKA Yumi)  (30369467)	立正大学・経営学部・教授       (32687)	