

企業内の社会資本形成に関する実証研究

(要 旨)

氏 名 西村 孝史

1. 本論文の構成

目次

- 第1章 研究の目的と概要
 - 第1節 研究の目的と問題意識
 - 第2節 なぜ社会資本なのか
 - 第3節 本研究の範囲
 - 第4節 研究の貢献
 - 第5節 分析枠組みの提示および論文の構成
- 第2章 既存研究の検討
 - 第1節 問題意識
 - 第2節 社会資本（ソーシャル・キャピタル）とは何か
 - 第3節 社会資本研究の問題
 - 第4節 人材マネジメント
 - 第5節 仮説の提示
- 第3章 社会資本概念の操作化
 - 第1節 はじめに
 - 第2節 事前調査とパイロット調査
 - 第3節 データ概要
 - 第4節 変数の操作化
 - 第5節 主要変数の相関関係
 - 第6節 まとめ
- 第4章 人材マネジメントポリシーと社会資本の形成
 - 第1節 はじめに
 - 第2節 仮説の提示とデータ概要
 - 第3節 分析
 - 第4節 ディスカッションー社会資本の形成ー
 - 第5節 インプリケーションと今後の課題
- 第5章 サンプル別に見た人材マネジメントと社会資本の関係
 - 第1節 はじめに
 - 第2節 データ概要
 - 第3節 サンプル別分析
 - 第4節 ディスカッションー社会資本の形成ー
 - 第5節 まとめ
- 第6章 社会資本の形成に関する事例研究：化学メーカーX社，A事業部の事例
 - 第1節 問題意識
 - 第2節 A社およびX事業部について
 - 第3節 分析
 - 第4節 ディスカッション
 - 第5節 インプリケーションと調査の限界
- 第7章 社会資本と組織成果の関係
 - 第1節 問題意識
 - 第2節 仮説の提示
 - 第3節 分析
 - 第4節 仮説の検討とディスカッション
 - 第5節 まとめと今後の研究課題
- 第8章 パス解析によるモデルの提示と仮説の整理
 - 第1節 問題意識
 - 第2節 パス図の提示
 - 第3節 パス図から見る仮説の整理
- 第9章 まとめ
 - 第1節 各章の要約

第2節	インプリケーション
第3節	本研究の限界と今後の課題
補論1	人材マネジメントと社会資本の関係ー成果主義研究の再訪問ー
第1節	はじめに
第2節	変数の説明と仮説の提示
第3節	分析
第4節	ディスカッションー個別 HR 施策と社会資本の形成ー
第5節	インプリケーションの今後の課題
補論2	ミドルマネージャが社会資本の形成促進に果たす役割ー人材マネジメント調査 2007 の再分析ー
第1節	問題意識
第2節	データ概要
第3節	分析手続き
第4節	仮説
第5節	分析結果
第6節	発見事実とディスカッション
第7節	インプリケーションと今後の課題
補論3	パイロット調査の分析
第1節	パイロット調査の概要
第2節	分析手続き
第3節	分析ー社会資本の形成ー
第4節	ディスカッションー社会資本の形成ー
第5節	社会資本の利用
第6節	ディスカッションー社会資本の利用ー
第7節	本調査に向けた修正点・課題
付録1	パイロット調査の質問票
付録2	パイロット調査の内容を反映して修正をした質問票
付録3	本調査質問票
	参考文献

2. 本論文の目的

本論文は、なぜ同じ企業の中でも個人の資源獲得可能性に違いがあるのかという問いと、個人の資源の獲得可能性について企業が働きかけることができるのか、という2つの問いから出発している。中でも本論文は、人材マネジメント (Human Resource Management: 以下 HRM) を中心に個人特性、職務特性や組織変数の3つを射程に含めながら、HRM が企業内の社会資本(Social Capital)の形成に与える影響を分析する。

3. 概念の整理と概念の操作化

第2章では、社会資本の理論および実証研究をレビューすることで、社会資本の構成概念を明らかにする。既存の社会資本研究は、ネットワーク研究を援用しており、実証研究は、構造的な性質(ネットワークサイズ、異質性、中心性、密度など)を社会資本の代理変数として取り上げているものが大半であることが示される。同時にこのことは、既存のネットワーク研究との弁別が困難であるほか、社会資本の「関係性の中に埋め込まれた資本」という理論的な定義を正しく操作していないという問題点を明らかにした。そこで本研究は、社会資本を「他者から(自発的な)支援が得られる関係性」と定義し、概念の再構築を試みた。

もう一方の鍵概念である HRM の中でも、戦略人材マネジメントに注目し、1) HR 施策の適合性

と柔軟性に関する研究，2) 我が国の成果主義研究，3) HR ポリシーと測定の問題を概観した。HRM のレビューから，社会資本の形成や効果について HRM が果たす役割を扱った研究は極めて少なく，中でも HR ポリシーの組み合わせやタイプの違いが社会資本の形成に与える影響を扱った研究はほとんどないことが明らかにされる。

社会資本ならびに HRM の文献レビューから，長期雇用を採用している企業であるほど社会資本が形成しやすいという仮説と，成果主義を採用している企業ほど社会資本が形成しやすいという2つの仮説を中心に，HRM 適合と HRM 柔軟性に関する議論と合わせて10の仮説が提示される。

第3章では，インターネット調査で得られた勤続3年以上の従業員1,030名のデータを用いて社会資本変数ならびに HRM 適合と HRM 柔軟性概念の操作化の確認作業をおこなった。「他者から自発的な支援が得られる関係性」という社会資本概念を測定するために，既存研究の1) 構造的次元，2) 関係的次元，3) 認知的次元の3分類に対応させる形で，インタビューから「資源動員／獲得」「職場支援」「情報共有」という3つの下位概念を設定した。本論文でいう社会資本とは，3つの総和の平均値である。

事前インタビュー，パイロット調査，そして本調査と3段階のプロセスによって質問の言い回しや構成概念を調整した結果，これら3つの下位概念が本論文の社会資本を測定する概念として適切であることが確認された。また，HRM の基本機能（雇用，育成，評価，処遇＜賃金・昇進昇格＞）のそれぞれについて尋ねた設問から，雇用育成変数と成果賃金変数の2つの HR ポリシーを HRM 適合変数として抽出した。

一方，HRM 柔軟性変数も，既存研究に従い，HRM 柔軟性の構成概念として従業員行動柔軟性，スキル柔軟性，HR 施策柔軟性を作成し，それぞれの概念の妥当性が確認された。

4. 分析

第4章が本論文のメインチャプターである。1,030名の中でもコア従業員である総合職（n=339）を対象に HR ポリシーが社会資本の形成に与える影響を検討する。

階層的重回帰分析の結果，仮説の通り，長期育成ポリシーが長期雇用志向であるほど，社会資本が形成されることが示された。長期育成変数と成果賃金変数の交互作用項は有意ではないものの，2つの HR ポリシーを用いたクラスター分析から，長期雇用志向で且つ成果主義志向である企業は，平均値で見ると社会資本が形成されやすいことが判明した。

また，中途採用を即戦力として積極的に採用している企業でも，中途採用者よりも新卒者の方が社会資本を形成しやすいという常識と反する結果が示された。これらの現象を解き明かすために，「情報の閾値」「他者資源の可視化」「心理的契約の収斂」という3つの概念を用いて他者から支援を得るメカニズムが示される。以上のことから，企業内における社会資本の個人差は，第1に，HR ポリシーによる差異，第2に，個別属性および組織変数の差異，の2つ総和として形成されることが示された。

第5章では，サンプル別にデータを分けて社会資本の形成を検討した。サンプルを製造業－非製造業，正規従業員－非正規従業員，一般職，パートタイマー，性別，学歴（大卒以上か否か），職種別（営業・販売，管理・企画・事務，研究開発・技術），役職別，新卒－中途採用にサンプルを分けて，第4章で検討したモデルを用いて分析を行った。

分析から製品や市場のライフサイクルと同様に，社会資本には，最も形成しやすい時期 [構築期] と，以降形成した社会資本を維持・メンテナンスする時期 [安定期] が存在する可能性が示される。

非正規従業員，課長職，企画・管理・事務系職種では，総合職サンプルで統計的に有意ではなかった成果賃金変数が負の方向に有意であることが示される。非正規従業員のサンプルで成果賃金変数が負の方向に有意である理由として，第4章で示した判断基準の明確化と同様に，成果主義による多様性の縮減効果と情報の閾値を下げようとするインセンティブの低下が指摘される。

サンプル別の分析からは，第1に，キャリアの初期から中期にかけての育成の仕方が個人にとっても，組織にとっても，重要な役割を果たしていることが示される。キャリアステージの初期から中期（ミドルマネージャ相当）における育成の仕方が，社会資本形成に個人差をもたらし，中期以降のパフォーマンスに重大な影響を与える可能性が示された。第2に，社会資本形成の中でも情報共有資源がキャリアステージの中期で大幅に向上することから，ミドルが職場の情報共有に重要な役割を果たしているといえる。

第6章は 化学メーカーA社の中でもX事業部の従業員21名を対象としたインタビュー調査とX事業部の異動歴データ1,483件を用いて社会資本の形成に関する事例研究を行った。聞き取りからはX事業部のソシオグラムを描き，異動歴データからはキーパーソンのキャリアを辿ることで，社会資本の形成をこれまでの章とは違うアプローチで分析した。第6章では，初期配置やジョブローテーションによって与えられた職務・製品限定的な関係性の中から本人にとって重要と思われる選抜基準に基づいて関係が規定されていくことが示された。その意味で社会資本は，最初に関係性（先行研究という構造）が与えられ，時間的な経過と共に社会資本が再定義されて，利用されることを示していた。すなわち，社会資本の形成が利用に先行することを支持するものである。

この時HRMは，社会資本形成に3つの機能を有していることが示される。1つ目は，HRMの直接効果である。初期配属やプロジェクト経験，海外関連会社への異動，或いは職種毎のキャリア形成パターンの違いといった異動を中心とするHRM施策による直接的な関係性の変容と再構築機能である。2つ目は，評価基準に基づいて関係性の取捨選択に影響を与える間接的な機能である。3つ目は，上司と部下とのコミュニケーションを通じて育成プランや仕事内容について情報を共有することで紐帯を強めたり弱めたりする機能である。

第7章では，社会資本変数とHRM柔軟性変数が，集団レベルと個人レベルの組織成果変数（昇進可能性，部署生産性，離職意思，仕事全体の満足度，職場の人間関係満足度，情緒的コミットメント，規範的コミットメント，功利的コミットメント）に与える影響を検討した。分析から，第1に，社会資本を構成する3つの資源の構成比率によって組織成果変数に与える影響が異なること，第2に，HRMが社会資本形成の条件要因であること，第3に，社会資本構成概念に階層性があることを示した。このことから社会資本は，密度に注目するのではなく，社会資本が持つ資源の質とその変容に注目する研究方向性を示した。

一方，同じ研究をHRM研究から見ると2つの点を指摘できる。1つは，HRM施策柔軟性は，運用の柔軟性を高める反面，分配の公正性を崩す可能性があること，もう1つは，社会資本を成果主義と組織成果の中間変数として位置づける枠組みが提示される。

第8章では，パス解析を描くことでHRMと社会資本がどのような関係にあるのかを確認した。分析から第1に，雇用育成変数は，社会資本形成に直接的な効果を持つのと同時に，HRM柔軟性の中でも，行動柔軟性を中間変数として経由することで社会資本を形成する間接的な効果と双方を合わせもつこと。第2に，成果賃金変数は，社会資本形成に直接的な効果はなく，行動柔軟性を通じた間接的な効果と評価基準の明確化による雇用育成変数との交互作用効果が確認された。これらのことから

HRM 適合と HRM 柔軟性概念は、必ずしも両極にある概念ではなく、HRM 適合と HRM 柔軟性もまた適合することで社会資本の形成を促進する機能を持つことが主張される。第3に、既存研究で主張されているように、社会資本が直接的に昇進速度に影響を与えるという関係は確認されず、社会資本が部署の生産性に寄与することで昇進速度に影響を与えることが示される。

第9章では、これまで議論されてきた「情報の閾値」「他者資源の可視化」「心理的契約の収斂」による支援相手の特定のメカニズムや、社会資本には形成しやすい最適な時期が存在するという主張から、時間経過による社会資本の変容が指摘される。情報の閾値や他者資源の可視化、心理的契約の収斂などいずれも比較的長時間にわたる関係性の中から形成されるものであり、特定の HRM ポリシーの導入によってすぐさま従業員にある種社会資本が形成されるわけではない。雇用育成ポリシーや成果賃金ポリシーなど HR ポリシーは、社会資本形成の土台を提供する役割であることを主張する。

5. 研究の貢献

本論文が既存研究に僅かながらでも理論的貢献を果たすことができるとすれば、以下の3点に要約されよう。第1に、社会資本の形成を様々な視点から分析し、諸相を提示したことである。具体的に1つは、社会資本の形成を密度や紐帯に注目するのではなく、資源の組合せに注目したこと。2つ目は、社会資本を構成する下位概念である「情報共有」「職場支援」「資源動員／獲得」の3つは、階層を成しており、情報共有がなされていなければ、他の2つの変数が高くても社会資本は機能しにくいことを示した。3つ目は、社会資本には形成しやすい時期が存在し、それ以降は維持や修正などになるという時間軸を考慮した社会資本形成のパターンを提示したこと。4つ目は、社会資本概念を既存研究やインタビューを踏まえて尺度化を行い、特に経営学で用いることができるような操作定義を作成したことである。

第2の貢献は、企業内で他者からの支援が得られるメカニズムを「情報の閾値」「他者資源の可視化」「心理的契約の収斂」といった概念を用いて説明を試みた点である。他者からの自発的な支援が得られるためには、長期雇用や育成が深く関係しており、長期的な関係を通じて相手に関する情報量が増えることで、相手の能力や相手が行使できそうな資源が可視化されることを示した。

成果主義は、社会資本の形成には直接的な影響を与えない。むしろ統計的には有意ではないとはいえ、符号を見る限り成果主義の導入は、社会資本の形成を阻害する可能性が高いことが示された。しかし、HR ポリシーの組合せで見た場合、長期雇用を志向し且つ成果主義を志向している企業は、社会資本の平均値が最も高いこと、さらには交互作用効果が見られることから、成果主義が直接的な効果を有していなくとも、間接的に社会資本の形成を促進する可能性を示した。本論文では、これを「判断基準の明確化」として表現した。他方で、非正規従業員に成果主義を導入した場合、多様性の縮減や情報の閾値を下げるインセンティブが低下するなどの問題も示したことである。

こうした現象を踏まえて社会資本の個人差が生じる理由を、HR ポリシーによる差異、HR ポリシーを条件要因とした個人属性および組織変数による差異の総和であることを示した。

第3の貢献は、HR ポリシーの観点から社会資本の形成を検討し、我が国で導入が進んでいる成果主義と長期雇用あるいは内部育成との組合せによって、タイプ別に社会資本の形成を検討した点である。

成果主義の研究にも知見を与えることができる。なぜならこれまでの成果主義と過程の公正性研究のように、様々な施策が成果主義の補完的機能を有するのではなく、過程の公正性が、社会資本の中

でも情報共有や職場支援変数に働きかけることで、成果主義に影響を与える可能性を指摘し、成果主義と成果変数の間に社会資本が中間変数として機能していることを指摘したからである。

6. 残された課題

第1の限界は、社会資本概念の精緻化である。「他者から自発的な支援が得られる関係性」として分析を実施したが、より多くの既存研究を参考にしてより企業内の社会資本を測定するのに相応しい概念にする必要があるだろう。

第2の限界は、HRポリシーを2軸に単純化した点である。雇用・育成、処遇という2つによる分析を試みているが、厳密にはHRMの機能それぞれについてHRポリシーを作成して、組合せを検討する必要があるだろう。現時点では、処遇の納得性など指標が漠然としているうえ、雇用育成変数の中に組み込まれていることから、弁別性を持たせて検討する必要がある。

第3の限界は、HRポリシーの違いによって形成された社会資本同士の関係性である。本論文は、時間の経過と共に社会資本が変容していく可能性を示唆したものの、異なるHRポリシーから形成された社会資本同士の関係性や発展段階の有無や変容プロセスを見ることができなかった。

第4の限界は、インターネットで集められたサンプルで分析しているために、サンプルの偏りが存在する点や、総合職が339名しかいない点である。中途採用者が多いことや製造業よりも非製造業が多い点などからサンプルに偏りがある可能性がある。