

# 4つのキャピタルと 労働組合



東洋大学経営学部 教授  
西村 孝史

## はじめに

日本企業の働く現場での協働体制が変容しつつある。職場が変容している理由の1つは、メンバーシップ型からジョブ型へと日本の雇用の在り方が変化を遂げる中で職務の範囲が明確化され、職能資格制度に内包されていた職務の重なりや「あそび」の部分が削られていくことで教え合う雰囲気、お互い様という互酬性の規範、職場の信頼関係が希薄になっている点が挙げられる。2つ目は、COVID-19やテレワークの普及により、職場でちょっとした相談(small talk, water server talk)が難しくなりつつあり、関係性構築が難しくなっているためである。

本稿では、職場の協働体制の変容についてソーシャル・キャピタル(社会関係資本)の観点から次の2点に着目する。1つは、ソーシャル・キャピタルを中心に経営学で登場する人的資本、ソーシャル・キャピタル、人事部門のソーシャル・キャピタル、組織資本の4つの資本(キャピタル)概念を整理し、職場に併存する資本間関係を検討する。2つ目は、4つの資本概念に労働組合が果たす役割を定量的に確認したうえで考察する。その際、労働組合が4つの資本概念に与える直接効果よりも、人事部門とラインをつなぐ人事管理(the HR-line-connecting HRM system; Kim, Su & Wright, 2018)が職場に与える影響に労働組合が調整効果を有するのか、という交互作用効果に注目する。

## ソーシャル・キャピタルとは何か

ソーシャル・キャピタルは、主として公共政策・開発経済学や社会学を中心に発展してきた概念である。例えば、治安の良し悪しを決める要因の一つとして地域のソーシャル・キャピタルが用いられることが

ある。

経営学では、一般に社会ネットワーク論から発展したソーシャル・キャピタル論を用いることが多い。社会ネットワーク論では、それぞれのプレイヤーをアクターと呼び、アクター同士をつなぐ線をノードと呼ぶ。こうしたつながりの数や密度などから社会ネットワークは、「結束型(密なネットワーク/強い紐帯/強連結)」と「橋渡し型(疎なネットワーク/弱い紐帯/弱連結)」の2つに類型化されることが多い。「結束型」は、アクター同士の結びつきが強く、情報のやり取りが迅速である反面、メンバーが閉鎖的で同質的な情報が行き交うために集団浅慮に陥りやすいとされる。結束型に対して橋渡し型は、アクター同士の結束は弱い反面、異質な情報を取り込みやすく、環境変化に適応しやすいとされ、両者の特徴は一長一短である。例えば、個人レベルでは疎なネットワークを持つ者は、昇進が早いという研究結果があり、構造上の空隙として概念化されている(Burt, 1992)。

しかし、近年では企業の競争優位性を企業が保有する資源の差で説明しようとするリソース・ベースド・ビューの台頭と共に、社会ネットワークを構造だけでなく、関係性の中でやり取りされる資源で測定する試みがなされている。ソーシャル・キャピタルを資源の観点から捉えるために例えば、Nahapiet & Ghoshal(1998)は、ソーシャル・キャピタルの属性を、1) 構造的次元、2) 関係的次元、3) 認知的次元の3つに分けている。1)は、アクターを紐帯もしくはやり取りされる資源により捉える次元、2)はメンバーへの信頼、3)は、情報共有やビジョンの共有、互酬性の規範などである。

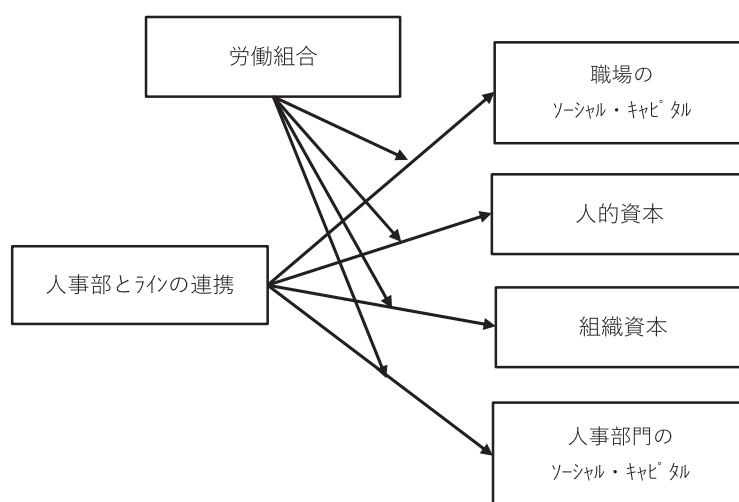
Nahapiet & Ghoshal(1998)の概念に基づけば、ソーシャル・キャピタルとは、「他者からの自発的な支援が得られる関係性」(西村, 2024)であるが、職場には、職場のソーシャル・キャピタルだけでなく、個人の経

験やスキルを示す人的資本、企業が保有するノウハウや知識等の組織資本、職場に影響を与える人事部門のソーシャル・キャピタル(Kim & Ryu, 2011)がある。4つの資本概念は独立ではなく、相互に関連性がある。

職場のソーシャル・キャピタルの規定要因は様々あるが、今回は、これまであまり議論されないソーシャル・キャピタルの形成主体から検討すべく、人事部門とラインとの連携に着目する(Kim, Su & Wright, 2018)。Kim, Su & Wright(2018)は、中国のIT企業123社の人事マネージャーとラインマネージャーおよび従業員に質問紙調査を行い、人事とラインの親密さが増すと、両者の間で共通理解が増え、離職率が低下するとい

う間接効果を見出している。このことから人事部門とラインの連携は、ソーシャル・キャピタルの关系的次元に影響を与えると言える。また、人事部門とラインとの連携に労働組合は、相乗効果(交互作用効果)を有することが予想される。なぜなら人事部門とラインの連携が各資本に影響を与える方法と、労働組合が各資本に影響を与える方法が異なるからである。例えば、人事部門はラインから人事部門への異動および人事機能(評価、トレーニング等)を通じて紐帯や規範の獲得に影響を与えるのに対して労働組合は、オルグを筆頭に支部活動や団体交渉、出会いや婚活支援など人事部門とアプローチが異なるからである(中村, 2025)。

図1 本研究の枠組み



## 定量的な分析

ここで企業から得られたアンケートを用いて職場に存在する様々な資本と、人事および労働組合の役割について回帰分析を用いて定量的に検討する。回帰分析とは、データの中から傾向や関係性を見つける統計手法であり、中学生で学ぶ一次関数 $y=ax+b$ を思い浮かべると分かり易い。 $x$ が1つの回帰分析を単回帰分析と言い、 $x$ が複数存在する場合を重回帰分析という。本稿の分析は、 $y$ (職場のソーシャル・キャピタルから人事部門のソーシャル・キャピタルまでの4つ)に対して、人事部とラインの連携の $x_1$ の他にコントロール変数と呼ばれる複数の $x$ が投入されているため重回帰分析である。

### (1) データ概要

今回分析に用いたデータは、筆者らの研究グルー

プが2023年に実施した企業アンケート調査である。これは、上場企業のうち規模の大きい企業4,000社に加え、非上場企業で且つ企業規模の大きい企業=1,000社に配布された(ホールディングカンパニーは除く)。配布期間は2023年1月であり、調査票は、同じ企業の人事部門と管理職に配布した。人事部門もしくは管理職のいずれか一方から回答があったものも1社としてカウントすると、回答企業は、112社(回収率=2.24%)である。

### (2) 従属変数:4つの資本概念

本稿では、Subramaniam & Youndt (2005)の研究をベースに4つの資本の尺度を作成した(いずれも5点:非常に当てはまる~1点:全く当てはまらないの5点尺度である)。人的資本は「社員は高い技術を持っている」などの5項目(Mean=3.37, S.D.=0.60,  $\alpha=0.76$ )、職場のソーシャル・キャピタルは、「社員は、情報を共

有し、互いに学び合っている」などの項目に加え、Cabello-Medina, López-Cabralés & Valle-Cabrera (2011)の項目を追加した6項目である (Mean=3.54, S.D.=0.61,  $\alpha=0.78$ )。また、組織資本は「会社の文化(物語、儀式)には、貴重なアイデア、ビジネスのやり方などが含まれている」などの4項目であり (Mean=3.30, S.D.=0.70,  $\alpha=0.81$ )、知識やノウハウが個人に帰結せずに組織として共有されているかを示す概念で、いずれも総和の平均である。人事部門のソーシャル・キャピタルは、Kim & Ryu(2011)より「自社のビジネスモデルや業務プロセスを理解している」などの5項目を作成した (Mean=3.64, S.D.=0.64,  $\alpha=0.74$ )。この概念は、スコアが高いほど、人事部が現場のビジネスを理解しており、他部門にとって相談しやすい部門であることを示す。

### (3) 独立変数：人事部門とラインとの連携

Kim, Su & Wright(2018)で使用されている14項目を使用し、総和の平均を作成し変数とした (Mean=2.84, S.D.=0.64,  $\alpha=0.869$ )。この数値が高いほど人事部門と現場での交流が盛んになされていることを意味する。併せて労働組合ダミー (労働組合がある=1) を作成し、人事部門とラインの連携との交互作用項を

投入した。

他に統制変数として従業員規模(1万人以上ダミー=1)および製造業ダミー (製造業=1)を投入した。

## 分析結果

表1は、今回用いた変数の要約統計量と相関マトリクスである。人事とラインの連携は、4つの資本と中程度の相関が見られる。次に表2の回帰分析の結果を見ると、第1に、人事部門とラインの連携はいずれのモデルでも有意な正の影響を与えていることから人事部門とラインが連携し、現場のビジネスや考えを理解することが企業内に存在する様々な資本を形成することにつながる (但し、Model 2はモデルが10%水準で有意)。第2に、組織資本は人事部門とラインとの連携が有意な正の影響を与えるだけでなく、労働組合も組織資本に正の影響を与えることが示されている。しかし、人事部門と現場の連携と労働組合が併存すると、それぞれの単独の正の効果を低減 ( $\beta=-.305$ ,  $p<.01$ )する。紙幅の都合で割愛しているが、交互作用効果を単純傾斜により確認すると、労働組合がない場合に人事部門とラインとの連携の交互作用効果が高くなることが分かる。

表1 要約統計量と相関マトリクス

No	変数	N	Mean	S.D.	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8
1	従業員規模ダミー(1万人以上=1)	88	0.09	0.29		1							
2	製造業ダミー(該当=1)	100	0.24	0.43		.250 *	1						
3	労働組合ダミー(あり=1)	88	0.51	0.50		.151	.190 +	1					
4	人事部門のソーシャル・キャピタル	86	3.64	0.64	0.74	.015	.209 +	.120	1				
5	人的資本	100	3.37	0.60	0.76	.130	.134	.126	.481 **	1			
6	職場のソーシャル・キャピタル	99	3.54	0.61	0.78	.057	.368 **	.204 +	.629 **	.607 **	1		
7	組織資本	99	3.30	0.70	0.81	.051	.268 **	.294 **	.516 **	.497 **	.615 **	1	
8	人事とラインの連携	88	2.84	0.64	0.87	.145	.243 *	.198 +	.494 **	.391 **	.554 **	.555 **	1

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

表2 4つの資本を従属変数とした重回帰分析

変数	Model 1 職場の ソーシャル・キャピタル		Model 2 人的資本		Model 3 組織資本		Model 4 人事部門の ソーシャル・キャピタル	
	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.
従業員規模ダミー(1万人以上=1)	-.063	.223	.026	.251	-.121	.236	-.049	.266
製造業ダミー(該当=1)	.315 **	.135	.052	.152	.204 *	.143	.118	.161
労働組合ダミー(あり=1)	.096	.121	.136	.137	.250 *	.128	.005	.144
人事と部門の連携	.404 **	.103	.249 *	.116	.376 **	.109	.393 **	.123
人事と部門の連携×労働組合	-.147	.202	-.105	.228	-.305 **	.214	-.100	.240
切片	3.584	.059	3.384	.066	3.384	.062	3.680	.070
$R^2$	.375		.130		.431		.205	
Adjust $R^2$	.329		.066		.389		.146	
F値	8.151 **		2.031 +		10.303 **		3.503 **	

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

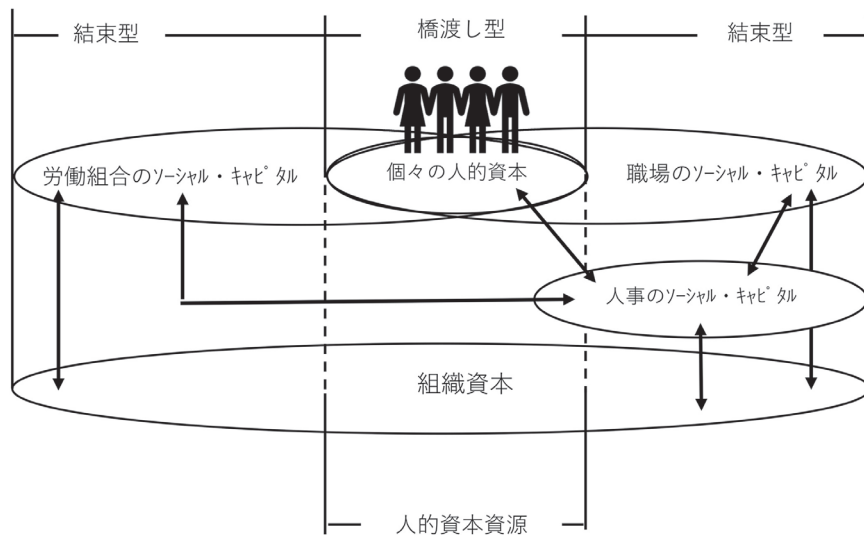
## 結論と課題

4つの資本概念について整理をすると図2のようになろう。中央には従業員がおり、それぞれ個人が保有している経験やスキルといった人的資本がある。最近では、人的資本とは別に人材の心理的な感情や態度に関する資本概念として心理的資本も提唱されているが本稿では紙幅の都合で割愛している。下段の大きな楕円は価値観や規範などの共有を示す組織資本である。

個々の人的資本は、職場のソーシャル・キャピタル

と労働組合のソーシャル・キャピタルが重なる部分の中で付加価値を高める。また組織力を測定する際に個々の人的資本の総体をユニットレベルで測定し人的資本資源と称することもある。ベン図が重なるほど異質なソーシャル・キャピタルが重なり合うことになることから、橋渡し型のソーシャル・キャピタルとなり易く、ベン図の重なりが少なくなると、異質性は薄れるため、結束型のソーシャル・キャピタルとなる。ただし、本稿では労働組合のソーシャル・キャピタルは測定出来ておらず図2は理念型である。

図2 4つの資本概念



もう1つ特徴的なこととしてModel 3で労働組合ダミーは、組織資本に単独では正の方向に有意な影響を与える一方、人事部門とラインの連携と労働組合の交互作用項は、組織資本に負の影響(直接効果を緩和)が見られる点である。単純傾斜分析により労働組合がない場合、組織資本をより高めることから、本来労働組合が持つ情報共有機能を人事とラインの連携が果たすことになるからかもしれない。

労働組合が職場のソーシャル・キャピタルに与える影響はまだ再解釈の余地や未開の部分が残されている。第一に、ソーシャル・キャピタルの質的な違いである。人事部門が人事異動や評価・処遇等を介して形成するソーシャル・キャピタルと、労働組合が組合活動を通じて形成するソーシャル・キャピタルはいかなる異同があるのか、聞き取りも含めた丁寧な調査が必要である。第二に、人事部門と労働組合との関係性の捉え方によってソーシャル・キャピタル

の印象(帰属)が変わり、その結果、形成されるソーシャル・キャピタルの質に影響を与える可能性である。いわゆる労使協調である場合とそうでない場合や労組専従経験者の社内でのキャリアによっては、本人が「どの」ソーシャル・キャピタルに重きを置くのか比重が変わる。第三は、組合活動の捉え方である。中村(2025)では、橋渡し型の組合活動の1つに出会いをマッチングさせる活動が紹介されている。性別に偏りがある職場、長時間労働になりがちな職場、変形労働等により出会いが難しい職場等に所属する従業員にとって別の組合支部の組合員とマッチングをする仕組みは、身元の確かさや同じ会社に勤めているために「(なぜ残業が多いのか等)理解できる」という会社独自の事情を納得した状態での関係性構築となる。よって、これらの取り組みは、成婚率を高め従業員のワークライフバランスにも配慮した施策である。しかし、結婚相手が正社員同士だけでなく、正社員と会

社に派遣されている派遣労働者であっても、同時にこの施策は、従業員を会社に縛り付けるための施策とも解釈できる。コミュニティは限定的となり、自分の全人生におけるネットワークの多くが会社関係の人物で占められかねないことの是非は議論の余地がある。

#### 【参考文献】

- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes The Social Structure of Competition*, Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á., & Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 807-828.
- Kim, S., Su, Z. X., & Wright, P. M. (2018). The “HR-line-connecting HRM system” and its effects on employee turnover. *Human Resource Management*, 57(5), 1219-1231.
- Kim, S., & Ryu, S. (2011). Social capital of the HR department, HR's change agent role, and HR effectiveness: evidence from South Korean firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1638-1653.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-268.
- 中村天江(2025).「社会関係資本としての労働組合：出会いとボランティア」『日本労働研究雑誌』, 775, 75-83..
- 西村孝史(2024).『職場のソーシャル・キャピタル 人的資源管理が創り出す個と組織の関係性』中央経済社.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.

#### 【謝辞】

本稿の執筆にあたり以下の団体から支援を得ております。ここに記して感謝の意を示すと共に内容に関する誤りは全て筆者に帰するものです。(1) 科学研究費補助金 基盤研究(B) (日本学術振興会, 20H01536) (2) 基盤研究(C) (日本学術振興会, 24K05018), (3) 2025年度しのはら財団 (一般財団法人 篠原欣子記念財団)