

人的資本の創発

——ユニットパフォーマンスを促進する社会関係資本と調整の役割

Harris, C. M., Wright, P. M. and McMahan, G. C. (2019) "The Emergence of Human Capital: Roles of Social Capital and Coordination that Drive Unit Performance," *Human Resource Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 162-180.

松山大学経営学部講師 **田村 祐介**

1 はじめに

人的資本には個人レベルのものと、組織レベルのもの2つがある。このとき組織レベルの人的資本は創発プロセスが存在するために、必ずしも個人レベルの人的資本の総和にはならない。この創発プロセスをモデル化したのが、Ployhart and Moliterno (2011)の「人的資本創発モデル」(The human capital emergence model)である。

本研究の目的は、いかにして人的資本が創発するかを理解することである。具体的には人的資本と社会的関係資本の2つの独立変数が、従属変数であるユニットパフォーマンスに与える影響と、調整(coordination)の媒介効果を定量的に検証する。この検証を通じて人的資本がいかにして創発されるのかを理解する。

人的資本が創発するときの鍵がタスク相互依存性と調整である。人的資本創発モデルによると、タスク相互依存性が高い状況で、かつ、他者とのインタラクション(i.e., 調整)があることで、組織レベルの人的資本が創発する。

ただ人的資本の創発を研究するうえで以下の問題がある。

1つめは個人の人的資本と組織レベルの人的資本を区別することが困難なことである。

2つめはインタラクションを測定することが難しいことである。つまり誰と誰が実際に協働しているのかのデータを手に入れることが難しいことである。

この限界を克服するために、本研究は全米大学生アスリート協会(National Collegiate Athletic Association: NCAA)における男子バスケットチームのデータを用いた。バスケットボールはタスク相互依存性が高いために人的資本が創発する。さらにNCAAのデータは個人レベルとチームレベルの人的資本の測定

が可能になるという利点を有している。

本研究の鍵概念は人的資本・社会関係資本・調整の3つである。

1つめの人的資本は「成果を生み出すうえで用いられる個人が有する知識や技術、技能、経験や教育」(Hitt et al. 2001)である。本研究では第三者が測定した、各選手の入学時におけるバスケットボール選手としての能力を個人レベルの人的資本として用いた。

2つめの社会関係資本は「人々の関係性によって構築される資本」(Nahapiet and Ghoshal 1988)であり、本研究では社会関係の安定性(stability of relationship)で捉える。社会関係の安定性とは、特定のユニットで個人が他者と協働している期間であり、これは在籍期間の重複によって測定出来る。在籍期間の重複は、チームメンバーと一緒にプレーした年数で捕捉している。

3つめの調整とは「高レベルの成果を出すために、行動や知識、目標を統合・調整すること」である。本研究で調整は各シーズンにおけるターンオーバー率によって測定する。ターンオーバーとは味方へのパスがスチールされることである。ターンオーバー率が低いとチーム内で高レベルの調整が行われていると考えられる。

2 本研究の仮説の概要

2-1 人的資本がパフォーマンスに与える影響

人的資本には普遍的に価値がある一般的人的資本と、特定の組織だけに価値がある特殊的人的資本の2つがある。人的資本の創発モデルによると一般的人的資本が高いと、自身のユニットでタスクを遂行するために必要な能力である特殊的人的資本もまた高くなる。そのため人的資本が高いことが高いパフォーマンスを生み出すと想定している。

このとき人的資本とユニットパフォーマンスの関係は、調整によって媒介される。なぜならば調整は他者との効率的な協働についての理解であり、それがユニットパフォーマンスを左右するからである。

つまり人的資本がパフォーマンスに影響を与える。この関係を媒介するものの1つとして調整がある。

H1：集合的人的資本が高いチームは高いレベルの調整を見せる。

H2：集合的人的資本が高いチームは高いパフォーマンスが得られる。

H3：人的資本とパフォーマンスの関係を媒介するものの1つは調整である。

2-2 社会関係資本がパフォーマンスに与える影響

先行研究によると社会関係の安定性はユニットパフォーマンスに対してポジティブな影響を与える。本研究では社会的関係の安定という、社会関係資本の構造的側面に注目する。離職によって社会的関係が不安定になることはユニットパフォーマンスの低下を導くと推測出来る。先行研究によると離職に伴う社会関係資本の損失は組織の成果を低下させたからである。

つまりチームメンバーが長期間変わらないとユニットパフォーマンスが向上し得る。

このとき社会関係資本とユニットパフォーマンスの関係もまた、調整によって媒介される。人的資本創発モデルによると、タスク相互依存的な状況において長期間同じチームメンバーで協働している場合、タスクそのものやチームメンバーの特性を学習する。この学習によって効果的な調整が可能となるからである。

H4：在籍期間の重複が長いチームは高いレベルの調整を見せる。

H5：在籍期間の重複が長いチームは高いレベルのパフォーマンスを発揮する。

H6：在籍期間の重複の長さでパフォーマンスの関係を媒介するものの1つとして調整がある。

3 データと分析結果の概要

本研究における仮説を検証するためにNCAAの男

子バスケットチームのデータが用いられた。収集されたデータは2012-2013年シーズンと、2013-2014年シーズンの計345チームのデータである。

このデータを、階層的重帰帰分析を用いて仮説が検証された。検証の結果、すべての仮説が支持された。つまり人的資本と社会関係資本の2つがユニットパフォーマンスに与える影響は、調整によって媒介されることが明らかとなった。

この結果から、人的資本と社会関係資本はユニットパフォーマンスを高める。そのメカニズムとして調整があると言える。

4 本研究の貢献

本研究の貢献は、Ployhart and Moliterno (2011)の人的資本創発モデルを検証したことにある。つまり組織的人的資本を個人レベルの人的資本の総和ではなく、創発特性の結果として発現するものとして経験的に捉えたことが貢献である。

これまでの研究は、人的資本と社会関係資本とがユニットパフォーマンスに影響を与えることは明らかにされていた。しかしながら、いかなるメカニズムで人的資本と社会関係資本の2つがユニットパフォーマンスに影響を与えるのかについて分からなかった。

本研究はこの限界に対してチームメンバー間で発生する調整が中心的メカニズムになることを検証した。この結果は、組織レベルで人的資本がなぜ創発するのかの理解を深めた。

参考文献

- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. and Kochhar, R. (2001) "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 13-28.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998) "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266.
- Ployhart, R. E. and Moliterno, T. P. (2011) "Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model," *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 127-150.

たむら・ゆうすけ 松山大学経営学部講師。最近の主な論文に「スター研究の展開と課題——統合的文獻レビュー」『日本労務学会誌』（共著、2022年）など。micro HRM 専攻。