

「人的資本経営」と企業別労働組合

明治学院大学 経済学部 教授 齋藤 隆志

1. はじめに

近年「人的資本経営」が注目されるようになった。「人的資本」とは、人間が価値を生産する能力のことであり、すなわちスキルや知識、健康などを総合したものである。重要なのは、費用をかけて教育や訓練という投資を行うことで、生産性が向上して収益を得られるという考え方で、それゆえ「資本」という言葉が使われている。ただ、こうした考え方自体は、経営者や労働者にとっては特に新しいものではないかもしれない。

我が国においてこのコンセプトが注目された一つのきっかけは、経済産業省が2020年9月に発行したいわゆる「人材版伊藤レポート」(経済産業省 2020)である。同省のウェブサイト¹では、人的資本経営は「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」と定義されている。

同レポートでは、まず企業価値の主要な決定因子は有形資産から無形資産に移行し、中でも人的資本がその中核に位置するとして、持続的な企業価値の向上を実現するためには、経営戦略と人材戦略の連動が不可欠であると指摘する。その上で、経営戦略との連動という観点で人的資本、人材戦略を定量的に把握・評価し、

さらに人的資本投資の効果も定量的に把握して、ステークホルダーに開示・発信することを求めている(経済産業省 2020)。

これに関連して、2023年3月末以後に終了する事業年度にかかわる有価証券報告書からは、人材の多様性を含む人的資本について情報開示が義務化²された。具体的には、新設された「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄において、人材育成方針や社内環境整備方針に関する指標の内容と、当該指標による目標・実績を開示すること、「従業員の状況」の記載欄において、女性活躍推進法に基づく女性管理職比率・男性の育児休業取得率・男女間賃金格差といった多様性の指標に関する開示を行うことが求められるようになった。

しかし、実際に開示された内容については、「充実しているとは言い難い」「期待外れ」であるという評価がなされている。女性管理職比率等について報告書提出会社の指標は開示していても、連結ベースの数値が開示されていなかったり、経営戦略と人材戦略の結びつきに関する具体的説明が欠如していたりしたためである³。開示が義務化されてから日が浅いとはいえ、それだけが理由ではないかもしれない。また、そもそもこうした動きは投資家の求めに応じて、

政府主導で進められているとみることもできるが、企業や労働者にとって悪い影響をもたらすことにならないのだろうか。

そこで本稿では、まず「人的資本」とは何かについて、労働経済学に基づく基本的な説明を

行っただうえで、日本における「人的資本経営」を考察する。さらに、現状で有価証券報告書において記載されている内容について検討したうえで、最後に有価証券報告書において開示する内容の提案を試みる。

2. そもそも人的資本とは ～労働経済学による説明～

人的資本という概念そのものは、アダム・スミスまで遡れるように古くから存在するが、現代の経済学における人的資本理論の第一人者とされているのは、ゲイリー・ベッカー⁴である。嚆矢となった論文は1962年に発表されており(Becker 1962)、この論文をもとにした著書は1964年に発行されて(Becker 1964)広く読まれることとなった。

今回の文脈においては、ベッカーが人的資本について、現在の勤め先でしか有効活用できない「企業特殊的人的資本」と、他の企業でも有効活用できる「一般的人的資本」とを区別して議論したことが重要である。そこで、これらについて労働経済学の教科書的な説明をしておきたい。

人的資本への投資には、学費等の直接費用や、教育・訓練を受ける時間を仕事などの他のことに使えないことから生じる機会費用が伴う。機会費用には、先輩の労働者など教える側に対して発生するものも含まれる。この費用を回収するためには、教育・訓練の結果として上昇した生産性から発生する収益を、労働者は賃金の上昇、企業は利益の増大として受け取る必要がある。収益を受け取れると予想するからこそ、投資の費用を負担できるのである。

ここで、一般的人的資本の場合は、企業が投資をしても、その収益を十分に受け取れない懸念が生じる。労働者が自由に転職できる場合、教育・訓練を受けて一般的人的資本が蓄積された労働者は、他社でもその高い生産性を発揮で

きる。投資をした企業はその費用を回収するため、労働者の生産性向上分をすべてその労働者への賃金上昇に振り向けられないが、投資をしていない他社であれば労働者の生産性に見合った賃金を払うことが可能である。したがって、自由に転職が可能な労働市場であれば、労働者は人的資本投資をしてくれた企業から転職してしまう可能性が高いのである。この場合、一般的人的資本に投資するのは労働者となる⁵。一般的人的資本に、当該企業や労働者以外の第三者が受け取れる収益（知識のスピルオーバー、税収の増大など）があるなら、政府も投資を行うことになる。

企業特殊的人的資本の場合は、反対に労働者単独が投資を行うことはないし、企業が単独で費用負担をした場合に、やはり労働者の転職を懸念することになる。このケースでは転職で賃金が上昇するわけではないが、労働者は投資費用を負担していないため、回収の必要がなく、転職のハードルは低いからである。そこで、企業と労働者がともに投資費用を負担し、収益を分配することで、どちらも自分から雇用関係を終了させることが損になる状況を作り出すことになる。解雇や転職は、投資費用回収の機会を失わせることになるからだ。そしてこのケースでは、企業・労働者とも投資収益の分配を長期的にわたって受け取るために、長期雇用が合理的となる。企業価値向上に、企業特殊的人的資本が重要なのであれば、こうした方法をとる必要がある。

以上の説明は、いわゆる「三種の神器」をはじめとする日本型雇用慣行の特徴と非常に親和性が高い。企業特殊的人的資本と長期雇用慣行の関係については上述の通りである。また、年功序列賃金は、勤続年数が増えるにつれて、企業特殊的人的資本が蓄積されることから生じるという理論モデルがある⁶。さらに企業別組合は、経営側と重要な情報を共有するとともに、経営側が一方的に賃下げや解雇等、労働者にとって不利な条件を押し付けないよう監視することで、労働者側が企業特殊的人的資本に投資することを可能にする（野田 2017）。

さらに、企業統治の在り方も、雇用慣行と相互に補強しあう関係にあった。1980年代までの日本の企業統治の特徴は、①メインバンク関係、②株式相互持合い、③内部昇進者からなる取締役会であった。①は企業の設備投資を促す一方、一時的な財務危機の際は企業を救済して清算を回避したこと、②は株式市場からの影響を抑制したこと、③は取締役の報酬水準や短期的業績との感応度を抑制したこと、長期的な視点に立つ企業経営を可能とした（宮島 2011）。企業や労働者が、中長期的な視点に立

って企業特殊的人的資本に投資してきたのは、以上のような企業統治の在り方とも深い関連があったのである。

こうした考え方は、伊丹(1987)が提唱した「人本主義」とも通じる。これは経済活動のもっとも本源的かつ稀少な資源を提供している「ヒト」のネットワークを、企業編成の基本にするという考え方である。長期的に企業にコミットする労働者は、身に付けた技術あるいは無形資産によって企業に本質的貢献を行い、退出の際にはその企業に注ぎこんだ時間やエネルギーの大小を受け取れないことから高いリスクを負担しているため、重要な意思決定をしたり、会社の経済的成果の分配を優先的に受けられたりする主権者として、株主よりもふさわしいと指摘した。

ここまで見てきたように、従来の日本型雇用慣行や、企業統治のあり方は、中長期的な企業特殊的人的資本の蓄積と非常に相性が良い。人的資本経営の主要方針である、経営戦略と人材戦略の連動も、この時代においてはできていたといえる。ではなぜ近年になって、中長期的な企業価値向上を目指した「人的資本経営」の必要性が喧伝されるようになったのか。

3. 「人的資本経営」と日本の経営

そもそも「『人的資本経営』は、従来の日本型雇用慣行とは何が違うのか」、という疑問は存在していた。たとえば、日本総研が人事・採用の最終決裁権者 300 人を対象とした調査⁷では、「(人的資本経営は)人を大事にする経営と同義であり、何か新しいことを行う取り組みではない」という回答が 73.7%であり、さらに「経営戦略と人事戦略の連動というが、これまで普通に実施していることであり、新しい取り組みは必要ではない」「人に関する KPI (エンゲージメントや離職率)をどう開示するか」という、IP・PR などの見せ方の話でしかなく、

KPI を内部のマネジメントに使うことで会社が良くなっていくイメージがない」も半数以上が肯定的な回答であることを紹介し、人的資本経営とは従来までの経営の考え方の延長線上にあるもの、と考えている企業が多くを占めることが明らかになったと指摘している（高橋・二宮 2022）。

しかし、前節でみてきたような従来の日本型雇用慣行や企業統治のあり方が、すでに変革を求められていることは周知のとおりである。その大きな要因は企業をとりまく外部経済環境の変化であり、特に 1997 年の銀行危機以後にメ

インバンクの機能が低下したこと、株式相互持合いの関係が解消されて機関投資家による所有が進んだことが挙げられる。さらに、これらの影響を受けて取締役会改革や経営者報酬制度の改革が促され、雇用制度についても長期雇用慣行や年功序列賃金の縮小が進んだ（宮島 2011）。

これに加えて、政府による 2010 年代半ばからの企業統治改革、すなわち①スチュワードシップコード策定（2014 年）、②会社法の抜本的改正（2015 年）、③コーポレートガバナンスコード策定（2015 年）といったインフラストラクチャーの整備（いずれも）による影響も受けている。①は機関投資家対話を通じて企業の中長期的な成長を促すための原則、②や③は社外取締役選任の実質義務化等を通じて、取締役会が経営上の意思決定を行う従来型の日本企業のモデルから、経営陣の監督を主要な任務とするモニタリング・モデルへと変化させる内容である（田中 2018）。

上記のような外部環境の変化は株主の発言力を強めるものであり、政府の企業統治改革は、株主の権利を強化することで、企業に保守的な経営姿勢を変化させ、投資、研究開発、事業再組織化、M&A といったリスクをとるよう促すことを目的として実施されたものである（宮島・齋藤 2019）。この投資には人材投資も含まれるであろう。宮川(2018)は、国際比較をすると日本は人材育成投資が GDP に占める比率が低く、その要因として経済危機時に企業が生き残りをかけて費用を節減したことを挙げつつ、20 年にわたって人材投資を怠った理由にはならないと批判している。

ただし、よく懸念されるように、株主などの投資家の発言力を強めることが、必ずしも企業経営の短期志向化に結び付くわけではない。経済産業省(2014)では、日本の投資家が短期志向化した理由として、日本企業の長期にわたる株価上昇期待の薄さ、投資コミュニティにおける

短期志向的なインセンティブ構造、企業側から投資家に長期的な投資判断に資する材料が提示されていないこと、高速売買や四半期開示制度など短期志向を助長するインフラの整備を挙げている。一連の企業統治改革や、それに連なる今般の人的資本経営・情報開示は、上記の理由で生じた投資家や企業の短期志向を是正し、中長期的な企業価値向上に向けて投資家と企業との協力関係を促すためのものであるといえる。

ここで、投資家がかつてのメインバンク等と同様に、企業に対して中長期的な企業価値向上を求めているのであれば、雇用に関して求めることもそう変わらないのではないか、という疑問点がある。実際、神林(2016)のサーベイで紹介されているように、長期雇用慣行の縮小は若年層と中途採用層を除けば大きなものではなく、年功賃金のフラット化も 2 割程度の事業所で大幅に進んだものの、平均的には小幅の調整にとどまっていた、日本型雇用慣行が全体として動揺・崩壊したとはいえないと結論付けている。

それでは、人的資本経営がこれまでの日本型雇用慣行と異なる点は何か。本稿では大きく分けて次の二点を挙げる。

第一に、求められる人的資本の中身が、長期雇用慣行の元で働く労働者の企業特殊的人的資本だけではないこと、したがって一般的的人的資本⁸への比重が高まり、そのため人的資本投資にあたっては労働者側の意思決定が重要視されていることが挙げられる。

たとえば伊藤(2023)では、長期雇用慣行の問題点として、会社に意見があっても、その会社に長くとどまるために Voice（発言）⁹をためらい、かといって Exit（転職）も事実上使用できないことを挙げている。そして、このことが国際比較でみたエンゲージメント（ここでは「熱意あふれる社員」の割合）や、現在の勤め先での勤続希望と転職意向、さらには社外学習・自己啓発実施率の低さを生み出しているという。ま

た島貫（2023）は、(1) 人的資本の所有者は従業員個人であること、(2) 人的資本に投資する意思決定主体は従業員自身であること、(3) 人的資本への投資は未来志向であり、その投資の実施には従業員自身のキャリアオーナーシップが必要とされることを指摘した上で、企業は従業員の人的資本投資を支援する役割を担う¹⁰としている。

第二に¹¹、近年ピープルアナリティクス（人的資本分析）やHRテクノロジーと呼ばれる情報技術と、それを土台にした人事インフラが整備されたことによって、会社が従業員の人的資本の状況を可視化できるようになったという点がある。さらに、単に可視化してKPIを開示するのではなく、職場の状態を理解し、改善策を考え、投資家を含め経営に関わるすべてのステークホルダーとの対話の中で、中長期的な企業価値向上のために、より良い経営形態を模索することが重要であるということである。

こうした考え方は海外で先行している。国際標準化機構が2018年に定めたISO30414は人的資本情報開示のためのガイドラインである。

江夏(2022)は、ISO30414は人的資本に関する11項目をステークホルダーに客観的に示すこと、すなわち「数値化すること」を求めているという。また、そのISO30414の導入部¹²では、人的資本を管理しない組織は、人材を通じて達成できるはずの、長期的かつ持続可能な価値を創造するビジネスの能力と機会を損なう可能性があるという警告する。そのうえで、ガイドラインで人的資本情報開示における標準化されたアプローチをとる利点の一つとして、組織内外の人々が、組織の人的資本とその現在・将来のパフォーマンスに関して正しく理解・評価できるように、人的資本データや得られる洞察について、アクセスが容易で透明性の高い報告ができることを挙げている。

それでは、こうした点を踏まえて、実際にはどのようなことが有価証券報告書に記載されているのか、また、主として中長期的な視野を持った投資家に向けた情報開示であるとはいえ、企業や労働者にとって悪い影響を及ぼすような内容になってはいないのかを検討したい。

4. 有価証券報告書での開示

ここで改めて、有価証券報告書において開示が義務付けられた人的資本に関する情報とはどのようなものか、その手引きとして作成された内閣官房(2022)で確認しておきたい。開示事項の例として、図1のような7分野19項目のイメ

ージが掲載されている。また、開示事項は①自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標と、②比較可能性の観点から開示が期待される事項とに分類され、②の具体例はISO30414と多くの項目で重複して

開示事項の例																	
育成			エンゲージメント	流動性			ダイバーシティ			健康・安全			労働慣行				コンプライアンス/倫理
リーダーシップ	育成	スキル/経験		採用	維持	サクセッション	ダイバーシティ	非差別	育児休業	精神的健康	身体的健康	安全	労働慣行	児童労働/強制労働	賃金の公正性	福利厚生	

図1 開示事項の階層イメージ

資料出所：内閣官房(2022)p.28

いる（砂原ほか 2023）。例えば「人材育成」の研修時間や研修費用等、「エンゲージメント」の従業員エンゲージメント、「流動性」の離職率や定着率等、「ダイバーシティ」の属性別従業員・経営層の比率等といったものである。

これらには、そもそも数値化や測定が容易であったものも含まれる。しかし、ワークエンゲージメントについては、人的資本分野におけるデータ分析が発展した結果、情報開示の対象となったものの一つとして挙げることができる¹³。心理学においては類似する目的のもと開発された測定指標は以前から存在しているものの、国際的な比較も可能なユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度が開発され、近年になって実務の世界でも急速に普及していることも、開示対象になった要因の一つと考えられる。

令和元年版の労働経済白書においても、ワークエンゲージメントは離職率の低下、個人・企業の生産性上昇等、良好なアウトカムと相関を持っているとの分析結果が示されていたことも、我が国において注目度を高めた理由であろう。さらに鶴(2023)のように、ワークエンゲージメントやそれを包含するウェルビーイングを高めることは、すでにある人的資本の稼働率を向上させる効果を持ち、人的資本そのものを拡大させるよりはコストが安いとする考え方もある。

なお図1の中に「労働慣行」があり、その中に「組合との関係」が含まれていることは、注目に値する。ただ、内閣官房(2022)にはそれ以上の詳しい説明はない。もともと、有価証券報告書では労働組合が結成されているか、また労使関係の良好さに関する記述はそれなりになされていたところだが、現状では上記に関する非常にシンプルな記述をする企業もあるだけで、有益な情報はほぼ得られないと考えられる。

ISO30414には労働組合に対する直接的な言及は見当たらないものの、米国のSustainability Accounting Standards Board (SASB)が開発した、企業が投資家に対して財

務的に重要なサステナビリティ情報を開示する際の指針「SASBスタンダード」(2018年初版公表)においては、労働慣行が開示要求事項に含まれ、具体例の一つとして労働組合との関係を挙げており、その内容として労働組合において団体賃金交渉の対象となる労働力の割合などを記載している¹⁴。

では、実際の開示状況はどうなっているのか。加藤・豊田(2023)は、東証プライム市場への上場企業のうち、2023年7月時点において有価証券報告書を提出している1,218社の同報告書をテキスト分析した結果、例えば「研修時間」は86社(7.1%)、「研修費用」は43社(3.5%)、そして注目されているエンゲージメントと関連する「従業員満足度」は106社(8.7%)、「離職率」等は246社(20.2%)の企業の報告書に出現しているのみであり、開示状況は良くないと評価している。労働組合に関する記載については分析がなされていなかった。

こうした現状に対しては批判がある。例えば砂原ほか(2023)は、開示項目が平均勤続年数や男女間賃金格差にとどまっており、SHRM (Strategic Human Resource Management; 戦略的人的資源管理)分野で蓄積されてきた知見が、実務家に適切に伝わっていないと指摘している。また、投資家へのメッセージという点が過度に強調され、想定よりも短期的な側面が重視されるように変化して普及しつつあるとし、懸念を示している。そもそも人的資本経営の定義は「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」である、ということも矛盾する可能性がある。また鶴(2023)は、人的資本の「見える化」の必要性を認めた上で、なぜ人的資本の情報開示が必要なのか、根本的に検討することが必要だと指摘している。日本は諸外国と雇用・人事システムが異なり、ISO30414等の基準をそのまま受け入れても機能しない可能性があるという。

もっとも、内閣官房(2022)は上述の7分野19項目すべての公開を求めているわけではない。むしろ会社側には、自らの経営戦略と、人的資本投資や人材戦略との関係を、統合されたストーリーとして表現するために、適切な開示

事項を主体的に検討することを要求している。さらに最初は、できるところから開示を行って、それに対するフィードバックを参考に、人材戦略や開示を洗練させていくことを望ましいあり方としている点に、注意が必要である。

5. 望ましい人的資本経営や情報開示について

最後に、望ましい人的資本経営のあり方や、関連する情報開示について、提案を試みたい。まず個々の企業にとっての「人的資本経営」のあり方は、各企業がおかれた状況によって異なり得るという基本的な理解を前提にする必要がある。企業外部の経済環境は、経営戦略のストーリーを作るうえでの基礎となる部分であり、改めて確認が必要である。小佐野(2005)は、従業員同士での暗黙的な情報の共有や、従業員間での擦り合わせの必要性が高い産業なのか、低い産業なのかによって、最適な雇用慣行が異なることを、以下のように指摘している。

前者の産業に属する企業では、従来型の雇用慣行を維持することが依然として有効であるとしている。ただし、メインバンク関係の弱体化や株式相互持合いの関係解消によって、従業員の企業特殊的人的資本投資や勤労意欲に関する動機付けが弱体化する可能性を指摘している。そこで、従来型の雇用慣行をある程度維持しつつも、業績連動型の賃金システムの重要性も高まると予想している。このシステムは、労働市場の流動性が高まり、高報酬を提示する企業への転職が容易になることへの対処にもなる。

反対に、後者の産業に属する企業については、業績連動型の賃金システムを導入し、上記のような企業統治のあり方の変化とも両立させることが可能だという。一方で、そうした賃金システムは従業員を企業に定着させたり、チーム生産に貢献させたりするインセンティブを低下させるため、これらを与える方法について別途検

討が必要だとしている¹⁵。

我が国においては、もともと前者に属していた企業が、産業そのものがモジュール化やオープン化の影響を受け、後者に属するようになったケースも多いであろう。ただし、こうした変化は画一的に発生しているわけではないし、後者のほうが「良い」ということにもならないことに注意が必要である。情報開示にあたっては、こうした点に留意しつつ、各社が適切な開示事項を主体的に選択して、それに基づいて「ストーリー」を示すことになる。

さらに、小佐野(2005)は上述の両方のケースに共通して、労働者を企業に定着させることや、チーム生産に貢献させることを重要視している点に注目すべきである。今般の「人的資本経営」には、人的資本投資の主体性を労働者個人に持たせるという課題も加わっていて、この二点を達成することは難易度が上がっているとも予想できる。

ここで、伊藤(2023)が長期雇用慣行の問題点として挙げた、労働者がExit(退職)だけでなくVoice(発言)をためらうがゆえに、エンゲージメントが低下したという見立てについて、特に企業別労働組合を有する企業については、改めて検証の必要があることを主張しておきたい。労働組合が労使の橋渡しを担うことで、健全な労使関係を確立できているのであれば、労働者は企業に対して不満のようなネガティブな意見や、逆に生産性を高めるようなポジティブな意見を伝えることで、経営側に改善を促し、

優秀な労働者の定着性や企業の生産性を中長期的に高めることが可能であろう。

このことは、すでにある人的資本の稼働率を向上させる効果を期待できると同時に、企業が外部環境の変化にさらされる中、新たな生産方式の導入や新事業への展開を考える際、労働者から現場の情報を活かした実践的なアイデアの提供や、これらのために必要なリスクリングの円滑な実施といった面で、協力を得られる可能性を大きくする効果も持つだろう。労働者の定着性が高いのならば、一般的人的資本への投資についても企業側が収益を得られる可能性が高まり、投資費用を負担することが合理的となる。特に海外の投資家に対しては、こうした日本の企業別労働組合の特徴について、客観的な指標を提示しながら丁寧に説明することが重要であると考えられる。

他社との比較可能性を考慮すると、国際経済労働研究所の第30回共同調査（ON・I・ON2）等の調査を経験した労働組合を有する企業が、良好な労使関係を保っているかどうかに関して、積極的にスコアや分析結果、そこから抽出された課題やその対応方針について記述することによって、質の高い情報提供が可能になると考えられる。「組合関与」等の労働組合員の主観的なデータに加えて、本研究所の「第52回共同調査 労働組合組織の活動と機能」の分析を進め、組織単位での労使関係の良好さを測定できるような、各社共通の指標を開発すること

も重要である。また、連合総研とQuick社が共同で開発した「日本版ディーセント・ワーク8指標」¹⁶においては、一つの柱として「健全な労使関係」があり、具体的な内容としては中核指標として「労働組合の有無」「組合加入率」「組合員の範囲」、補完指標として「賃金や労働時間などの労働条件に関する労使交渉・協議の有無」「産業構造の変化や事業変革など、経営課題に対する労使対話の状況」を挙げており、参考にできると思われる。

重要なのは、人的資本経営の具体的なあり方や、有価証券報告書への記載内容について、労働組合からも積極的に提案し、会社と議論することである。砂原ほか(2023)は、人事部門は短期的視点に偏りがちな他部門のストッパーとなって、人材育成に必要な長期的な視点を保つ役割を担っていたという認識を示したうえで、人的資本経営の主導権が財務・企画部門にシフトし、人事部門が単なる社内のデータ集めやデータ整備といった「制度・管理の番人」となる可能性を危惧している。労働組合が長期的な視点を持って議論に加わるのならば、中長期的な企業価値向上に資する戦略の立案やその外部への情報公開に資するはずである。

現時点では、データの不足から理論的な説明にとどまらざるを得ないが、こうした提言が有効かどうかは、もちろん実証分析によって示されなければならない。この点が、今後の課題となる。

参考文献

伊丹敬之(1987)『人本主義企業：変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房

伊丹敬之(2023)「カネの集合体とヒトの集合体の二面性」『組織科学』Vol. 57, No. 1, pp. 4-17.

伊藤邦雄(2023)「人的資本経営のパラダイム転換」『一橋ビジネスレビュー』71(1), pp. 8-27.

江夏幾多郎(2022)「『人材も資産』が根付かない日本」『週刊エコノミスト』(2022.5.31), pp. 66-67.

- 小佐野広(2005)『コーポレートガバナンスと人的資本』日本経済新聞社
- 小野浩(2023)「なぜ人的資本の投資が必要なのか?」『一橋ビジネスレビュー』71(1), pp. 28-41.
- 小野浩(2024)『人的資本の論理 人間行動の経済学的アプローチ』(日本経済出版)
- 加藤晃・豊田雄彦(2023)「有価証券報告書における人的資本の情報開示に関する考察」『証券経済研究』124, pp. 17-41.
- 神林龍(2016)「日本の雇用慣行の趨勢: サーベイ」『組織科学』50(2), pp. 4-16.
- 経済産業省(2014)「『持続的成長への競争力とインセンティブ~企業と投資家の望ましい関係構築~』プロジェクト(伊藤レポート)最終報告書」
- 経済産業省(2020)「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書~人材版伊藤レポート~」
- 高貫智行(2023)「『人的資本経営』と人的資源管理:『人材版伊藤レポート』からの示唆」『一橋ビジネスレビュー』71(1), pp. 42-55.
- 高貫智之(2024)「人的資本経営と人事管理、労働組合の役割」『労働調査』(2024.2), pp. 60-75.
- 砂原健一・千葉純平・西村孝史(2023)「戦略的人的資源管理研究と人的資本経営: 論点整理と今後の研究課題」『経済経営研究』第6号, pp.17-40.
- 高橋千亜希、二宮拓太 「連載: 人的資本経営【第1回】人的資本経営概論 ~従来の経営スタイルとの比較を通じた理解~」(2022年4月7日 日本総研ウェブサイト 経営コラム)
- 鶴光太郎(2023)「企業の労働の未来—人的資本経営の今後の展望—」『証券アナリストジャーナル』(2023.1), p. 45-54.
- 内閣官房(2022)「人的資本可視化指針」(<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/20220830/jintekisihon.html> 2024年10月30日閲覧)
- 野田知彦(2017)「労使コミュニケーション, 信頼と従業員の発言」『日本労働研究雑誌』No. 679, pp. 69-80.
- 宮川努(2018)『生産性とは何か—日本経済の活力を問い直す』ちくま新書
- 宮島英昭(2011)「日本の企業統治の進化をいかにとらえるか」宮島英昭編著『日本の企業統治 その再設計と競争力の回復に向けて』(東洋経済新報社) pp. 1-70.
- 宮島英昭・齋藤卓爾(2019)「アベノミクス下の企業統治改革: 二つのコードは何をもたらしたのか」RIETI Policy Discussion Paper Series 19-P-026.
- 横山泉(2015)「人的資本と後払い賃金」『日本労働研究雑誌』No. 657, pp. 34-35.
- Acemoglu, D., and Pischke, J. S. (1998) “*Why Do Firms Train? Theory and Evidence,*” *Quarterly Journal of Economics.* 113: pp. 79-119.
- Becker, G. (1962) “*Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis,*” *Journal of Political Economy,* 70(5), pp. 9-49.
- Becker, G. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education,* Chicago, University of Chicago Press.

Becker, G. (1992) *The Economic Way of Looking at Life*, Nobel Lecture.

Lazear, E.P. (1979) "Why Is There Mandatory Retirement?," *Journal of Political Economy* 87 (6) , pp. 1261-1284.

Freeman, R.B and Medoff, J.L. (1984) *What Do Unions Do?*, New York: Basic Books.

注釈

- ¹ 「人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～」 https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html (2024年10月16日閲覧)
- ² 「企業内容等の開示に関する内閣府令等」の改正(2023年1月31日)による。
- ³ 「響かぬ人的資本の情報開示『人が資本』の経営は本物か」(日本経済新聞オンライン版 2023年9月25日)
- ⁴ ベッカーは1992年に「ミクロ経済分析の領域を、非市場におけるものを含む人間行動やその相互作用に拡張した」功績により、ノーベル経済学賞を受賞している (<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1992/summary/>)。ベッカー自身の受賞講演で、自分が手掛けた4つの分野について解説がなされ、そのうちの一つが人的資本である。残りは差別、犯罪、家族の問題である (Becker 1992)。
- ⁵ もちろん企業も、実際には新入社員向けの研修でビジネスマナーを教えたり、MBA等の学位や資格取得の補助を行ったりするなど一般的人的資本に投資しており、後述するように、それが合理的になる条件が存在する。
- ⁶ もう一つの有力な理論モデルは、Lazear (1979) の「後払い賃金」である。横山 (2015) は、年功賃金の背景にあるこれら2つの理論モデルの違いを簡潔に説明している。
- ⁷ 日本総研調査『人的資本経営に関する調査(令和3年12月)』 (<https://www.jri.co.jp/column/opinion/detail/13336/> 2024年10月30日閲覧)
- ⁸ 一般的人的資本といっても、ここでは主に業界や職種が同じ他社で通用するものを指す。砂原ほか(2023)は、人的資本経営における人的資本の概念には、本人が所有する業界や職種に関する専門性の高さと、所属企業に求められる固有のスキルや知識とが含まれ、両者が混在していると指摘している。
- ⁹ ただし、ここでは労働組合の存在が意識されていない可能性がある。Freeman and Medoff (1984) の発言・退出モデルは、労働組合が組合員の不満や要望(発言)を経営側に伝え、経営が改善されることで離職率(退出)を低下させることを主張している。
- ¹⁰ この場合、企業は企業特殊的人的資本だけでなく、一般的人的資本にも投資することに合理性が求められる。Acemoglu and Pischke (1998) は、労働者の情報が企業にとって不完全である状況では、企業にも一般的人的資本に投資する動機があることを示している。また、小野(2023)では、企業が一般的人的資本に投資する条件として、①資格手当、②重点的な人的資本投資、③カウンターオファー制度、④出戻り制度、③有能な人材の差別化を挙げている。
- ¹¹ この指摘部分については以下を参考にした。「200年前に生まれた『人的資本経営』が今なぜ重要なのか 神戸大・江夏准教授に聞く」(2023年6月28日 人的資本経営をリードする HumanCapitalONLINE 2024年10月25日閲覧) (<https://project.nikkeibp.co.jp/HumanCapital/atcl/column/00080/062600008/>)
- ¹² ISO ウェブサイトより (<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:30414:ed-1:v1:en> 2024年10月30日閲覧)
- ¹³ この記述についても、注11に挙げた江夏氏のコメントを参考にしている。
- ¹⁴ 内閣官房(2022)の「付録①人的資本：開示事項・指標参考集」より。
- ¹⁵ いずれのケースも企業が今後も成長を見込めるという前提であり、衰退・成熟産業の企業群に対しては、資本市場を利用した企業組織のリストラや、従業員の新興産業への移動を促すような動機付けを与えることを提案している。
- ¹⁶ 株式会社 Quick 社のウェブサイトより (https://corporate.quick.co.jp/wp-content/uploads/JD8_report.pdf)