

**Research Paper Series**

**No. 48**

**戦略的人的資源管理と人的資本経営：論点整理と今後の研究課題**

東京都立大学大学院経営学研究科博士前期課程	砂原健一
東京都立大学大学院経営学研究科博士後期課程	千葉純平
東京都立大学大学院経営学研究科准教授	西村孝史

**2023年12月**

## 戦略的人的資源管理と人的資本経営：論点整理と今後の研究課題

砂原健一\*  
千葉純平†  
西村孝史‡

### Abstract

This paper aims to organise human capital management from the view of SHRM (Strategic Human Resource Management, SHRM) study among human resource management, to position human capital management academically, and to clarify the issues and future research. In recent years, human capital research in HRM has focused on measuring human capital resources, consistent with the objectives of human capital management in Japan. Human capital management is "an activity to increase medium- and long-term corporate value through the activities of employees", and its realisation requires (1) linking management strategy with HR strategy and (2) bundling individual human capital into organisational strength. However, the indicators and processes that indicate (1) and (2) have not yet been clarified, and it is pointed out that the clarification of the processes may be encouraged by recognising the gap between academics and practitioners and by learning from each other.

### 1. はじめに

本稿の目的は、人的資源管理の中でも、SHRM (Strategic Human Resource Management ; 戦略的人的資源管理) の視点から人的資本経営について整理を行い、人的資本経営を学術的に位置づけ、論点整理と課題を抽出することにある。人的資本経営は、2023年3月31日以降に終了する事業年度に係る有価証券報告書から適用され、その対象は有価証券報告書の提出義務がある主として大企業4,000社に及ぶ。しかし、残念ながら開示された情報の大半が「期待外れ」という報道(毎日新聞, 2023年9月20日)もあり、当初の目論見通りとは言えないのが現状である。

では、なぜ2023年において人的資本経営の開示項目が「期待外れ」となっているのだろうか。1つは、人的資本経営に「関連する」データの多くは、人事部門が保有しているものの、それらのデータをそのまま開示データとして公開するほどには整っていない点である。例えば、離職率や女性管理職比率等は、人的資本経営が話題になる前から、人事部門が把握しているデータであり、追加的に収集するコストが低いデータではあるが、対外的に他の企業との差異化の源泉となるものではない。事実HRガバナンス・リーダーズ株式会社(2023)の「TOPIX100構成企業を対象とした有報記載事項の調査結果」によると、有価証券報告書の開示義務3指標(女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金差異)の実績値の開示割合は高いものの、「人的資本経営(経営戦略と人財戦略の連動の考え方)」に関する記載は、開示義務3指標と比較すると低い。

第2に、そもそも開示の指標として何を提示すればよいのか、分からない点が挙げられる。人に関わる指標の中で自社が付加価値を生み出す源泉が分からない場合や、それをどのように操作化(指標化)すればよいのかが明確でない。とくに、人事部門以外が人的資本経営の管掌部門になったときに人に関する指標のピントがずれてしまう可能性が高い。

第3に、アカデミアの知見が実務にフィードバックされていない点である。後述するが、HRMでは、個人の人的資本のインパクトだけでなく、集団レベルの人的資本を測定する人的資本資源(Human Capital Resources)の概念が登場し、集団レベルの人的資本の効果を測定する研究が増えている。人的資本資源とは、Ployhart et al.(2014)によると「個人のKSAOsがユニットとして活用できる、ユニットに関連した目的のためにアクセス可能な個人のKSAOsに基づく個人またはユニットレベルの能力」と定義される。しかし、人的資本経営の中で開示された開示項目の多く

---

\* 東京都立大学大学院経営学研究科博士前期課程

† 東京都立大学大学院経営学研究科博士後期課程

‡ 東京都立大学大学院経営学研究科准教授

は、平均勤続年数や男女の賃金格差等であり、アカデミアの知見が活かされているとは言い難い。

上記を鑑みると、人的資本に関するアカデミアの知見が実務に適切に伝わっていないことが問題の本質であることが予想される。なぜなら上記の必要な開示項目に関する問題や、2点目のどのように指標化すればよいか、という問題は、アカデミアの知見が実務に適切に伝わってこれ回避される部分が存在するからである。そこで本稿では、第一に、日本における人的資本経営の導入経緯を整理し、そこから人的資本経営に求められているのは、従業員の自律性、もしくは自律的なキャリアを前提にしていることを明らかにする。そのうえで第二に、人的資本経営を「従業員の活躍を通じて中長期の企業価値を高める経営」と位置づけ、人的資本経営には、(1)経営戦略と人事戦略を連動させること、および(2)個々の人的資本を組織力に束ねることを示す指標およびプロセスの解明に期待が寄せられていることを守島(2010)のモデルを基に示す。(3)しかし他方で、SHRMでは、先に挙げた(1)は、垂直適合 (vertical fit) として20年以上前から、(2)は、人的資本資源(Human Capital Resources(Ployhart, Nyberg, Reilly & Maltarich, 2014; 組織的人的資本, 島貫, 2023))として10年近く前から論じられており、実証研究も含めて一定の蓄積がなされていることを指摘する。また、(4)昨今の人的資本経営ブームが人事管理部門にとって追い風ではなく、むしろ逆風であり、人事部門の危機にあることを指摘する。なぜなら多くの企業が人的資本の「開示」に注目するあまり、担当部署が人事部門から経営企画部門や財務部門にシフトし、人事部門は、「戦略パートナー」ではなく、社内の点在しているデータを集め、加工し、経営企画部門や財務部門に提供する「データの管理人」としての役割になってしまう可能性があるからである。

## 2. 人的資本から人的資本資源へ

### 2-1. 人的資本の定義

人的資本とは、学校教育、職業訓練、医療、労働移動、価格や所得に関する情報の探索への投資を通じて構築・維持される「個人の知識、情報、アイデア、スキル、健康」のストックと定義される (e.g. Becker, 1993; Weller, 2019)。人的資本は、大きく(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の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る、という3つの特徴を有している (島貫, 2023)。具体的には、Becker (1962) の人的資本理論の基本的な考え方では、労働者個人が自身の人的資本に投資することで生産性を高め、長期的に収益を得るものである。また、労働市場全体で通用する一般的スキルは、その投資費用を労働者が負担し、労働者は一般的能力を習得すれば市場価値が上がり、好条件の転職機会や賃金上昇が期待できるため投資意欲が高い。一方で、特定の企業でしか活用できない企業特殊能力の習得は、労働者の市場価値を上げないことから、労働者は教育訓練を受講しても、転職機会や賃金上昇が見込めないことから投資意欲が低くなることを説明している。

Becker (1962) のモデルでは、完全競争の労働市場を仮定し、上記のようにどの企業でも通用するスキルを身につけるための訓練活動である一般的訓練と、ある企業でしか通用しないスキルを身につけるための企業特殊訓練とに分けて分析されてきた (原, 2014)。経済学では、企業内で教えられる技能はすべて企業特殊的なものであり、もし企業内で他企業にも通用する一般的な技能を教えれば、その労働者が他企業に移動した際に、自らが負担した研修費用が、他企業を利することになるから、非合理的な選択を企業はしないと主張する (宮川・滝澤, 2022)。

しかし、経営学ではこの前提は必ずしも成立しない。労働市場において人手不足が深刻な日本では、労働力を確保するために雇用主ブランディング、エンプロイメンタビリティを確立する必要があるからである。「働きがいのある会社」ランキングのように自社にのみ通用するようなスキルの獲得だけでなく、他社でも通用するような当該職種での専門性の深化なども採用希望者への訴求ポイントとして挙げられている。

また、人的資本に関する分析の単位の違いも、経済学と経営学における差異点として挙げられる。大湾(2023)によれば、ベッカーの研究以来、経済学における人的資本の分析単位は、一貫して個人の生産性に影響を与える「個人特性」であり、チーム、職場、企業といった単位で定義される概念とは区別されている。それに対して経営学では、後述するように人的資本資源(Ployhart, Nyberg, Reilly & Maltarich, 2014)あるいは組織的人的資本(島貫, 2023)のように個々の人的資本の総和をユニットレベルで測定する方向で理論的にも、実証的にも検討がなされている (Ray et al., 2023)。

## 2-2. 企業特殊的人的資本の概要

SHRM では、主として資源ベース観 (Resource-Based View; 以下, RBV) に立脚して理論構築がなされており (Jiang, & Messersmith, 2018), 従業員個人、もしくは個人個人の人的資本を束ねる組織的な人的資本や、個人個人の人的資本をまとめる組織的な能力の重要性が指摘されている。そこで本研究では、人的資本の中でも企業特殊能力を発揮するための企業特殊的人的資本 (Firm Specific Human Capital; 以下, FSHC) に注目し、定義、創発モデルおよび実証研究を概観する。

まず、FSHC の定義について、Delery & Roumpi(2019)は、2つの観点から説明している。1つ目は、FSHC が、対象となる組織に価値を生み出す能力の観点からの定義である。例えば、Sturman et al.(2008)は、人的資本の特異性を「個人の知識、スキル、経験が非常に希少または特異であり、企業にとって平均以上のレントを生み出す度合い」と定義している。2つ目は、外部労働市場における人的資本の市場性からの定義であり、一般的な人的資本の価値に関する議論に基づくものである。Wang et al.(2009)は、FSHC を「再就職が不完全である、あるいは企業内よりも外部労働市場での価値が低い、個人の KSAOs (Knowledge, Skill, Ability, and Other characteristics) のセット」と定義している。これは、Lepak & Snell(1999) で用いられている人材アーキテクチャの2つの軸と対応している。1つ目の特徴は、Lepak & Snell(1999)の人的資本の希少性 (Uniqueness of human capital) と対応し、2つ目の特徴は、人的資本の価値 (Value of human capital) と対応している。

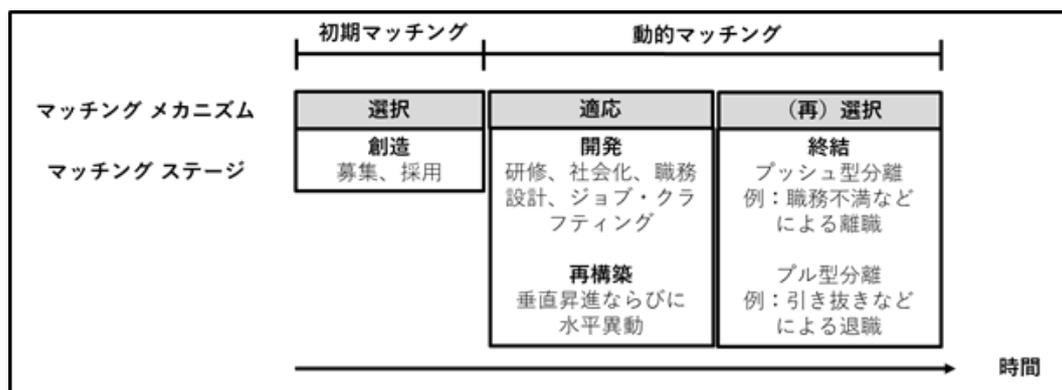
何が FSHC の価値を高めるのか、という構成要素に関する研究も蓄積されている。Mahoney & Kor(2015)は、主要な構成要素として(1)企業の特異な資源、専門能力、システム、ルーチンに関する経験的知識、(2)企業の従業員の強みと弱み、特定な関係や企業の組織文化に埋め込まれた信頼に関する集団的共有知識、ならびに(3)企業の主要構成員や利害関係者に関する明示および暗黙的知識、の3つを挙げている。ただし、従業員はこの3つの構成要素を明示的に意識・行使するわけではない。Campbell et al.(2012)は、FSHC の事例として企業が独自に開発した技術に関する知識などを挙げており、一般的人的資本の事例として、基本的な読み書きや数学のスキルといった教育を通じて得られるスキルを挙げている。FSHC は、他の企業への適用性・ポータビリティが限定的であり、従業員の FSHC の企業における使用価値と、雇用主におけるスキルの使用価値との間に大きな差が生じる。一般的人的資本は広く応用可能であるため、複数の企業に対する利用価値が高く、交換価値が高いことを説明している。また、可視性という観点から見ると、FSHC は人と企業の間で埋め込まれた「見えない」人的資本であり、継続したり表出化できないのに対して、一般的人的資本は、学歴、経歴、資格など可視性が高く、企業の外でも通用する汎用性・市場性の高い能力である (小野, 2023)。

一般的人的資本と FSHC のいずれかが企業パフォーマンスに影響を与えるのか否かは、Crook et al.(2011)がメタ分析により明らかにしている。Crook et al.(2011)は、1991年以降に出版された66編の研究論文のメタ分析を行い、FSHCの方が、一般的な人的資本よりも人的資本とパフォーマンスの正の関係が強いことを示した。Hatch & Dyer (2004)は、HRMの機能と人的資本との関わりを半導体製造業をサンプルに検討しており、人的資本の獲得・開発・配置に優れた企業は、学習効果とコスト競争において持続的な優位性を享受していることを実証している。

ただし、FSHC を個人の知覚レベルで捉えた場合、企業に与える影響とは異なる見解を示す実証研究もある。Raffiee & Coff(2016)は、韓国の労働者のデータを用いて労働者がどのような場合に自分のスキルが FSHC であると認識するのかを分析した。その結果、組織コミットメントと勤続年数は、労働者の FSHC の認識と負の相関があり、雇用主が提供する OJT は FSHC の認識とは無関係であることを明らかにした。つまり、個人の知覚という観点では、組織コミットメントが高いほど、自身のスキルを一般的なものと認識しており、労働者の FSHC を保有したい企業の思惑と、労働者個人の知覚に齟齬があることが示されている。

Weller et al.(2019)は、特定の人的資本が創出される仕組みをダイナミック・マッチング・ライフサイクル・モデルとして説明している (図1)。このモデルは、マッチングの定義を「個人が組織や組織内の状況 (役割、仕事、タスクなど) と動的に一致するプロセス」とし、4つのマッチングステージから構成されている。創造ステージは、募集・採用プロセスに関する内容である。求職者と企業は、当初は互いに関する最低限の情報しか持っていないため、両者が誤解を招くような情報を提供すると、最初のマッチングが阻害される。そのため、知人からの紹介や人材

紹介会社の活用などが、マッチングの不確実性を克服できると主張している。求職者が企業への応募段階に入ると、企業は選考手法や労働条件の提示などを通して、質の高いマッチングに焦点を移す。開発ステージでは、組織が求める KSAOs を従業員が獲得するための研修、上司・同僚からの支援を通じた組織社会化、従業員にフィットする職務設計やジョブクラフティングなどの仕事の再設計を通じて、マッチングの質を高める。再構築ステージは、従業員の垂直的な昇進と水平的な異動である。垂直的な昇進は、より高い地位と給与、責任、スキル要件などを伴う職務への垂直的な移動であり、水平的な異動は、マッチングの質が低い従業員を企業内で異動させることで、マッチングの質を高めるものである。終結ステージは、職務不満による自発的離職、業績改善を目的とした労働力削減のための解雇、ヘッドハンターからの引き抜きなどによる退職を通して、組織と個人のマッチングを解消する。マッチングは、個人の人的資本を組織の技術や生産機能に合わせることによって、特定の人的資本を生み出すことを示している(Weller, 2019)。



(出所) Weller et al.(2019) Figure.1 を参考に筆者作成

図1 ダイナミック・マッチング・ライフサイクル・モデル

### 2-3. 人的資本資源に関する研究

HRMと人的資本との関係について Jiang et al(2012)は、HRMと企業の業績成果との関係についての実証研究をメタ分析し、AMO(能力・意欲・機会)モデルに基づく3種類の人事施策群(従業員の能力向上、意欲向上、機会拡大)は、従業員の人的資本と意欲を高め、従業員の自発的離職の低下や業務成果を媒介し、最終的に企業の財務成果につながることを示している。

経営学における人的資本研究そのものは、この10年近くの間で急速に進展しているという。竹内(2023)によると、経営学のうち、組織行動やHRM、産業・組織心理学などのミクロの研究者は、従来、個人レベルでの人的資本、すなわち知識、スキル、能力、その他の特性(KSAOs)と個人のパフォーマンスとの関係やその関係を説明する法則の定式化ないしは理論構築に関心を寄せてきた。一方、マクロの組織論や戦略論の研究者は、組織レベルの人的資本(従業員の教育水準やスキルレベルの組織単位での総和など)と持続的な競争優位性との関係やその関係が成立する条件(資源の非可視性や模倣困難性など)に注目してきたと指摘する。具体的には、マクロ組織論では、ミクロ的基礎の概念が提唱され、マクロの成果変数の原因をミクロ的な変数の挙動による説明がなされるようになった一方、ミクロ組織論ではマルチレベル分析が普及したこともあり、人的資本資源(Human Capital resources, 以下、HCR)の概念が登場し、集団レベルの人的資本の効果を測定する試みがなされている(西村, 2023)。HCRの概念について、Ployhart et al.(2014)は、「個人のKSAOsがユニットとして活用できる、ユニットに関連した目的のためにアクセス可能な個人のKSAOsに基づく個人またはユニットレベルの能力」と定義している。

ただし、HCRの定義は安定的ではなく、時代とともに変化している(Zhang, Van Iddekinge, Ployhart, Arnold, & Jordan, 2023)。当初はHCRの定義の中に態度や経験、健康、人間関係、情報などが含まれていたが、これらの下位概念は扱われなくなり、代わりにKSAOs(知識、スキル、能力、およびその他の能力)が扱われることが多い。そのため、KSAOsをメインとした概念構築がなされているものの、概念的にHCRの定義について過渡期にあるため定まっていない。

Zhang et al(2023)のメタ分析によれば、166本の論文のうち、約半数の84本はオリジナルの概念

であることが報告されている。また、211 の HCR 測定尺度のうち、127 の測定尺度が単一の研究でのみ使用され、複数回使用された測定尺度はわずか 15 のみであることを分析している。なお、HCR の測定尺度で最も一般的なものは、50 件の研究で使用されている Youndt et al. (2004) の尺度で、次いで 12 件の研究で使用されている Bontis (1998) の尺度である。他には、HCR のみに焦点をあてた尺度や、HCR と非 HCR の構成要素の両方を含む尺度も用いられている。例えば、Ferguson & Reio (2010) は HCR を従業員の高次スキル（意思決定、問題解決など）と、基礎的スキル（基礎的な読解力、作文力、数学力など）に分けて、職務遂行能力や企業業績との関係について実証分析を行っている。Jin et al. (2010) の尺度では、知識、スキル、コンピテンシーだけでなく、職務経験も捉えており、Sung & Choi (2018) は、複数の領域における従業員の能力を競合他社と比較した尺度を用いている（表 1 参照）。

また、Ray et al. (2023) は、2011 年から 2020 年までの 194 の論文をレビューし、HCR 研究を (1)HCR の創造（創発、影響、可用性）、(2)HCR の概念化と測定（タイプ、特異性）、(3)HCR の成果（成果、影響）の 3 つのカテゴリーに整理したうえで HCR のモデルを提示している（図 2）。HCR は、ユニットのタスクの複雑さが増すにつれて、ユニットメンバーの適切な行動や共有された風土の顕在化、結束や信頼などが高まる場合、創発する可能性が高くとされる (Ployhart & Moliterno, 2011)。Ployhart & Moliterno (2011) の研究を踏まえ、Ray et al. (2021) は、ソーシャルキャピタルの 3 つの観点（(1)個人間のつながりや密度に関連する構造的次元、(2)関係性に埋め込まれた感情・態度などを示す関係的次元、(3)ユニットメンバー間で共有された目標、解釈などを示す認知的次元）が、HCR の創発の規定要因であると理論的に考察している。

また、HCR の質的側面について、Wang et al. (2016) は、企業固有の HCR は、ユニットの特性に依存し、企業固有の知識への投資を行う従業員を補償するのに十分な財務的資源を持っている場合、企業の競争優位につながる可能性が高いことを示唆していることから、職場レベルのメソレベルの影響のみならず、企業全体の状況も影響することを指摘している。



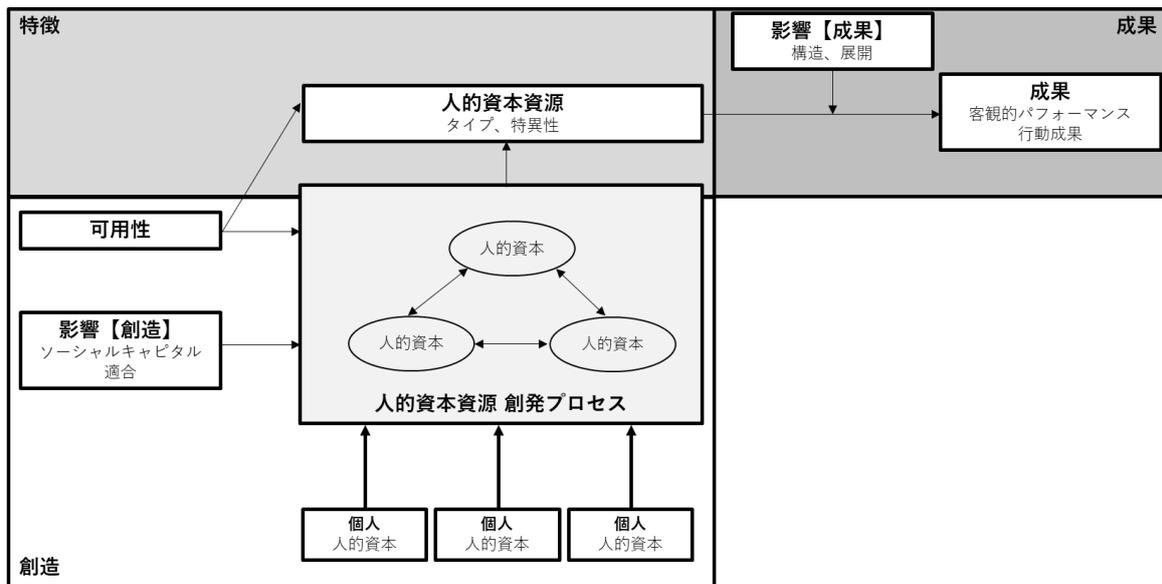


図2 人的資本資源の統合モデル

(出所) Ray et al.(2023) Figure.1 を参考に筆者作成

以上のように、これまでも HCR に関する研究は進められてきたが、Nyberg et al. (2014) は、研究者は個人レベルもしくは集団レベルのいずれか一方に焦点を当てがちであり、両レベル間の関係を考慮する研究は稀であることを指摘している。また、HCR は、個人レベルでの KSAOs の創発に由来するものであるため、ユニットの HCR がパフォーマンスに及ぼす影響を補足するためには、マルチレベルからの検討が不可欠であると指摘する。Ray et al.,(2023)は、今後の研究において、人的資本が「いつ」「どのようにして」ユニットの創発として利用可能になるのかに関する理論枠組みの開発と検証が必要であり、HCR と財務的成果の間のメカニズムとして作用する可能性のある行動的成果に焦点をあてるべきと主張しており、未だ HCR の形成プロセスの解明は途上である。

### 3. 人的資本経営の経緯

HCR の動きとは別に、実務的には人的資本経営の中で HCR のプロセスを補足する動きが活発化している。経済産業省によると、人的資本経営とは、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がる経営のあり方と定義されている。より簡潔に定義すると人的資本経営とは、「従業員の活躍を通じて中長期の企業価値を高める経営」であると言えよう。

人的資本経営推進の契機となったのは、「人材版伊藤レポート」である。「人材版伊藤レポート」は2019年7月に経済産業省内に設置された「企業価値の持続的成長と人的資本に関する研究会」において、①コーポレート・ガバナンスの文脈、②持続的企業価値創造の文脈、③投資家目線の文脈で捉えて議論し、2020年9月に公表された(伊藤, 2023)。「人材版伊藤レポート」では、企業価値の持続的向上につながる人材戦略の在り方がまとめられており、経営戦略と人材戦略との連動の重要性が強調されている。持続的な企業価値の向上を実現するためには、経営戦略とその戦略を実現する人材のギャップを明確にし、そのギャップを埋めていくことが求められるからである(経済産業省, 2022)。

また、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいて、補充原則4-11①「各取締役の知識・経験・能力等を一覧化した、いわゆるスキルマトリックスを始め、経営環境

や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組合せを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである」と新たに記された（東京証券取引所, 2023）。内ヶ崎・川本・渋谷（2021）は、取締役会に必要なスキルは何かを各社が議論し、その多様なスキルを必要とする根拠に十分な説明力を有していることが重要であると指摘している。国内の人的資本経営推進に関する潮流は、企業における従業員の人的資本だけでなく、取締役会を構成する人的資本もしくは TMT の構成にも及んでいる。政府主導による人的資本経営推進の機運の高まりの中で、企業としても人的資本開示などの対応を迫られており、人的資本経営の本質に関する議論は、産官学間で様々な議論がなされている。

人的資本経営を推進していくために、2022年8月に政府は人的資本可視化指針を公表し、統合報告書や有価証券報告書での人的資本関連項目の開示の役割を示した。人的資本の可視化の背景のひとつには企業の競争優位の源泉や持続的な企業価値向上の推進力が無形資産、その中でもとりわけ人的資本にあるとの認識が企業のみならず、投資家においても広がっていることがある（内閣官房, 2022）。無形資産の中でも人的資本に注目が集まっているのは、人的資本への投資は競合他社に対する参入障壁を高め、競争優位を形成する中核要素であり、成長や企業価値向上に直結する戦略投資だからである（内閣官房, 2022）。そのため、多くの投資家が人的資本に関する経営者からの説明を期待しており、企業・経営者が自社の人的資本への投資や人材戦略の在り方を資本市場に対して分かりやすく伝えていく「人的資本の可視化」を求めている（内閣官房, 2022）。投資家においても、企業から示された人的資本への投資や人材戦略に対し、中長期的な企業価値の向上や持続的成長を促す観点から適切に評価し、フィードバックや企業評価に組み込むことが期待されている（内閣官房, 2022）。

人的資本可視化指針では、開示項目として、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、②「人材育成方針」「育児休業の取得率」「男女間の賃金差」「男女の平均勤続年数差」「女性管理職の比率」といった他社と比較できるような指標を企業に求めている（比較可能性）。比較可能な開示項目として例示された項目は、人的資本開示基準のグローバル・スタンダードとなっている ISO30414 と多くの項目で重複しており、その他の既存ガイドラインも包括した内容となっている。2023年1月には、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等が改正され、2023年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書から人的資本の開示が義務化された。

なお、ISO30414は、日本の人的資本経営に先立ち策定されている。吉田・岩本（2022）によれば、2010年代半ばころから世界的なトレンドとして投資家が企業に対して人的資本の情報開示を求めるようになってきたという。例えば、国際的な非営利機関である GRI（グローバル・レポートング・イニシアティブ）や SASB（サステナビリティ会計基準審査会）などは、ESG 関連情報の一部に離職率や研修時間などの人的資本に関する情報を盛り込み、開示を企業に求めている。また、ISO（国際標準化機構）は、2018年12月に、ISO30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）を策定し、開示すべき人的資本関連情報の項目を公表した。ISO30414の基本は、11の人的資本領域にどのような投資をすることで、ROIを最大化できるかを考えることにある。ISO30414の人的資本領域の分類に従って具体的な指標を整理した一守（2022）（表2参照）を見ると、各指標は、会社・組織単位などの組織レベルで測定する項目が大半であり、HCRを測定するための具体的数値やデータとして活用することが期待されている。例えば、採用・異動・退職の領域では、採用の質として、採用後のパフォーマンスを採用時に期待した基準との比較数値を用いたり、人材開発の領域では、従業員のコンピテンシーレートとして、特定したコンピテンシーの保有度を数値化することがあげられる。また、後継者育成の領域では、後継者が準備できる期間別の準備（充足）率など、組織に必要な人的資本の保有・準備状況を具体的なデータを用いて把握することで、人的資本経営の指標化が可能となるという。ただし、守島ら（2023）が指摘するように例えば、一口に人材育成にかけた費用（＝企業内の人的資本に投資した費用）を指標化しようとしても、その金額は単純に算出できるものではない。単に研修会場の費用や外部講師の費用といった可視化されやすいものばかりでなく、受講生の宿泊費用、飲食代、事務局の人件費、さらには機会費用など可視化しづらいものもある。さらに厄介なことにその費目が現

場の様々な費目に様々な名称で点在しており、把握が困難な状態にある。

そのため、一部の研究では、従業員のスキルやコンピテンシーを尺度化してもちいているもの (e.g. Ferguson & Reio, 2010), 多くの先行研究では、経営者や従業員が回答した印象や知覚をもとに人的資本を尺度化して分析している。その反面、ISO30414 が示す指標は、企業が保有する人的資本を数値化しており、他業界や他企業との比較も可能となるため、現在実務家を取り組んでいる人的資本の指標化が、今後の学術研究でも活用される可能性がある。

人的資本経営の中でも人的資本の指標化は、「人材版伊藤レポート」や「コーポレートガバナンス・コード」の登場以降、人事界限を中心に取り組むべき喫緊の課題になっている。しかしながら、戦略とリンクした HRM と人的資本の関係など人的資本経営で主張されている事柄の多くは、既に見てきた通り、SHRM で 20 年以上前から議論されているトピックスである。もともと、人的資本経営は日本企業の長期的な人的資本の蓄積 (ストック) としての組織力あるいはヒトが織りなす無形資産を何かしらの形で表現することが目的であった。それが ESG の S の一つに含まれるヒトへの注目という点で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。同様に、スタッフ部門の 1 つである人事部門が投資家を意識すべきであるという主張は、目新しく感じるかもしれないが、人事部門が外部の利害関係者にも配慮すべきであるという視点は *HR from outside in* (Ulrich et al, 2012) にて約 10 年前に指摘されている。

さらに、人的資本経営の議論でよく指摘される「As is」「To be」の中では、これまでの人的「資源」が人を資源として扱う点で人を軽視していると批判し、人的資本への「回帰」を主張する。しかし、SHRM 研究における Black Box 研究や 10 年度前から蓄積が進みつつある SHRM 研究でのメタ分析 (Jiang et al, 2012; Posthuma, Campion Masimova & Campion, 2013) を見ればわかるように、SHRM 研究でも心理変数を組み込んだ研究がなされており、人を軽視したとは言いきれない。むしろ HRM でも、SHRM でも、ヒトは他の経営資源と異なり「心」を持つ故に経営側の思惑通りに動かないからこそ、その心の在り様に寄り添うことを意識して心理変数を積極的に分析に取り込んできた。前述した通り、もともとは Becker の人的資本論を取り込んでいる SHRM では、HPWS の一つとして人的資本を高める人事施策群 (Human Capital Enhancing HR) も提言されている (Youndt et al, 1996), Jiang et al (2012) のメタ分析でも HPWS が影響を与える変数の一つとして人的資本が挙げられている。4 つのメタ分析論文を含む 68 のレビュー論文を調べた Jiang & Messersmith (2018) によると、SHRM で使用されている理論枠組みの中で人的資本論は、RBV (資源ベース観, Resource Based View) や行動的視点に次いで 3 番目に多い。

表2 ISO30414 が示す人的資本領域と指標

人的資本領域	指標	内容例
1 倫理とコンプライアンス	組織内の苦情の種類と件数 懲戒処分の種類と件数 倫理・コンプライアンス研修の受講率 外部機関に解決を委ねた紛争の種類と件数 外部監査で指摘された事項の数と種類	苦情の種類、件数、苦情への対応状況、苦情対応完了率 年間懲戒処分の種類別発生件数 研修の受講率 紛争の種類と件数 労働基準監督署による外部監査
2 コスト	総人件費 外部人件費 ペイ・レシオ 総雇用コスト 1人当たり採用コスト 採用コスト 退職関連コスト	正社員、契約社員、パートタイマーの給与・社会保険料 派遣、業務委託、コンサルタントなどへ支払った費用 企業トップの報酬が自社の平均的な従業員の賃金の何倍かを示す指標 給与、法定福利厚生費、法定外福利厚生費、教育訓練費 採用コストを採用人数で割ったもの 採用エージェントへの成功報酬、採用媒体の使用料、採用活動に関わる人件費 退職金、退職加算金、退職者を補充するための採用コスト
3 ダイバーシティ	組織メンバーの多様性 経営陣の多様性	年齢、性別、障害の有無、その他（雇用形態など） 取締役平均年齢、女性取締役比率、社外取締役比率
4 リーダーシップ	リーダーシップに対する信頼 管理職1人あたりの部下数 リーダーシップ開発への取り組み	定期的な従業員サーベイによるリーダーシップ数値の確認 管理職1人あたりの部下数 リーダーシップ開発プログラムに参加したリーダーの割合
5 組織文化	エンゲージメント・満足度・コミットメント 従業員の定着率	従業員エンゲージメント、組織コミットメント 定着率
6 安全衛生	私傷病による損失時間 労災の件数または発生率 労災による死者数 安全衛生研修の受講割合	損失時間の測定と理由の把握 件数、発生率 死者数 研修の受講割合
7 生産性	従業員一人あたりEBIT/売上/利益 人的資本ROI	労働生産性と効率性を示す指標 人への投資がその何倍の利益を生み出しているかを測る指標
8 採用・異動・退職	募集ポジションあたりの採用候補者数 採用の質 採用に要した平均日数 将来必要となる人材能力の把握度 内部登用率 重要ポジションにおける内部登用率 重要ポジションの割合 空きポジションのうち重要ポジションが占める割合 内部異動率 重要ポジションへの内部登用の準備度合い 退職率 自己都合退職率 自己都合退職のうち占める優秀な従業員の割合 退職理由	想定した採用母集団人数に対する書類応募状況 採用後の従業員パフォーマンスについて、採用時に想定した期待値との比較 採用募集開始から内定を出すまでの日数（特に重要なポジションの採用に要した日数） 従業員の過去の評価、能力保有状況の把握 社内の空きポジションが生じた際に、社内の在籍者の異動・昇格によって埋める 社内の重要ポジションに絞った内部登用率 社内の全ポジションに占める重要ポジションの割合 重要ポジションへの人材の充当状況を測る指標 部署の異動、勤務場所の異動 重要ポジションに対する、後任人材の準備度合いを測る指標 定年、解雇、自己都合など、理由に関わらず退職した従業員の割合 自己都合で退職した従業員の割合 退職者に占める優秀な従業員の割合 本人や周囲の従業員へのインタビュー、アンケートなどにより把握
9 人材開発	人材開発・研修の総費用 研修受講率 従業員一人あたりの研修受講時間 カテゴリー別の研修受講率 従業員のコンピテンシーレート	社外研修受講費用、社内研修会場費、外部講師費用、教材費など 研修を受講した従業員の割合 研修を受講した従業員1人あたりの延べ受講時間 企業戦略達成のための計画的な人材育成が進んでいるかを把握する指標 自社の従業員に求めるコンピテンシーを特定・測定し、人材開発計画につなげる
10 後継者育成	後継者育成の効果的な実施状況 後継者準備率 後継者が準備できる期間別の準備率	内部登用率、重要ポジションにおける内部登用率 重要ポスト数における、後継者候補者数の割合 準備済み、1～3年以内、4～5年以内など
11 労働力	総従業員数 フルタイムに換算した場合の従業員数 臨時的労働力 欠勤率	正社員、契約社員、パートタイマー、アルバイトなど、すべてを合計した総数 短時間勤務従業員などをフルタイムの人員に換算したときの従業員数 業務委託の独立事業主数、派遣労働者数 心身の不調による遅刻・早退、就労が困難な欠勤・休職などによる欠勤割合

(出所) 一守 (2022) を参考に筆者作成

表3 人的資本経営に関する主な動き

2019年 7月	経済産業省内に「企業価値の持続的成長と人的資本に関する研究会」が設置される。
2020年 1～9月	「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の実施。
2020年 9月30日	経済産業省が「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）」を公表。
2021年 6月1日	閣議決定された「成長戦略フォローアップ」に「人的資本の見える化の推進」が明記される。
2021年 6月11日	東京証券取引所がスチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議からの提言に沿って改正を行う。経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と、各取締役のスキルとの対応関係の公表の重要性を指摘。
2021年 11月8日	「新しい資本主義実現会議」で「人的資本への投資の強化」について提言がされる。
2021年 2月1日	内閣官房が「非財務情報可視化研究会」を開始。人的資本等の非財務情報の開示指針の議論が始まる。
2022年 2月18日	金融庁が金融審議会「ディスクロージャー・ワーキンググループ」で人的資本を含む非財務情報の開示についての議論を開始。
2022年 5月13日	経済産業省が「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書(人材版伊藤レポート2.0)」を公表。
2022年 5月23日	金融庁が金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ（第9回）」で「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（案）」を公表し、人的資本開示のルール案を示す。
2022年 6月7日	閣議決定された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」において「人的資本等の非財務情報の株式市場への開示強化と指針整備」が明記される。
2022年 8月30日	内閣官房が人的資本可視化指針を公表。
2023年 1月31日	「企業内容等の開示に関する内閣府令」等が改正され、3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書から人的資本の開示を義務化。

#### 4. SHRM 研究と人的資本経営の邂逅

前節で見たように、SHRM 研究の知見（戦略と HRM の連動、人への注目、人的資本を高める人事施策群、社外の利害関係者への配慮）が存在するにもかかわらず、現在の人的資本経営には反映されていない。言い換えれば、両者の知見を突き合わせることで何が分かっているかが今後解き明かすべき問いなのかが明らかになるといえる。

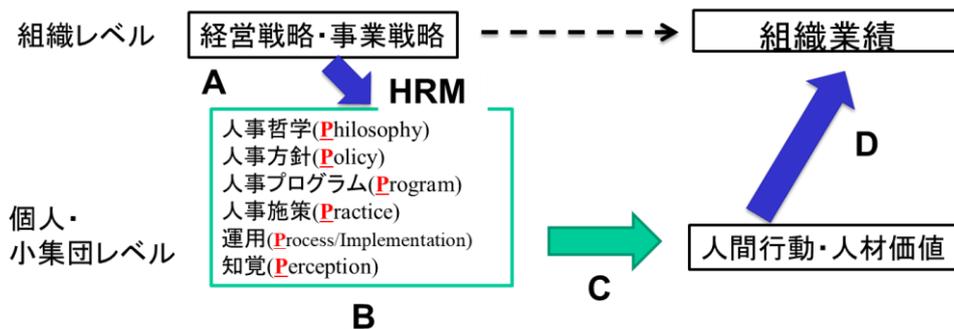
まず、人的資本経営と SHRM 研究は何が違うのだろうか。本稿では3つの点を指摘する。第一に、人的資本経営は従業員の自律的なキャリア意識や主体的な行動を最大限に尊重している点である（島貫, 2023）。島貫（2023）は、人的資本論(Becker, 1962)を再検討し、人的資本に注目する意味を3点指摘している。1点目は、人的資本の所有者は従業員個人であるということ、2点目は人的資本に投資するのは従業員自身であるということ、3点目は人的資本への投資は未来志向であり、その投資の実施には従業員自身のキャリアオーナーシップが必要とされるということである。つまり、人的資本経営が重視している人的資本への投資は、従業員個人が主体的に意思決定するものであり、企業はその支援をすることが役割なのである（島貫, 2023）。転職に関する意向確認やルール作り、自己選択型の HRM などは従業員の自律的なキャリアを支援する仕組みと言える。

第二に、人的資本経営では、人的資本の概念を個人レベルだけでなく、組織レベルでも測定しようとしていることである。HCR が SHRM 研究の中で2010年代から登場しており(Ployhart, Nyberg, Reilly & Maltarich, 2014)、手法的にはマルチレベルにより集団レベルの人的資本の効果を測定す

る試みがなされている。しかし、それはあくまでも手法上の工夫であって、個々の人的資本が組織力になる形成プロセスは不明な点が多い(Ray et al, 2023)。

他方で、SHRM 研究の概念と照らし合わせると、人的資本経営と関心が類似していることが分かる。図3は、守島(2010)の HRM が成果変数に影響を与える経路を修正したものである。HRM では、戦略論が想定するように戦略が直接的に組織業績（財務的成果，生産性等）に与えるのではなく、戦略と連動した HRM が策定され、その HRM によって従業員の態度・行動が変容し、組織業績に結びつくという経路を想定する。守島(2010)では、C の経路は、行動科学の蓄積があるが、図の A および図の D が今後解き明かす部分であると指摘されている。図の経路 A は、戦略と HRM との連動性（垂直適合）の実証分析であり（Jiang & Messersmith, 2018），HPWS の規定要因を探る研究や HPWS の国や業界などによるバリエーションの研究となろう。経路 D は、個々の人的資本を組織レベルの人的資本に変換するメカニズムの解明であり、ミクロ的基礎やダイバーシティ&インクルージョンなどの研究がヒントになるであろう。

人的資本可視化指針では、開示項目として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り組み・指標・目標と他社と比較が可能な指標の開示を求めている。その結果、各企業は様々な組織レベルの人的資本概念を模索している。このことは、企業ごとの経路 A および経路 D の開示を求めていることとなり、着眼点は同じであると言える。



守島(2010).「社会科学としての人材マネジメント論に向けて」『日本労働研究雑誌』600, 69-74.をもとに改訂

図3 HRM が組織業績に影響を与えるプロセス

第三に、人的資本に関する混乱が挙げられる。HRM では企業特殊能力が模倣困難ゆえに競争優位性の源泉とされてきた。しかし、実際の企業に目を転じると、企業はVUCAを切り抜けるためにスイッチングコストの高い企業特殊能力を極力最小化することで柔軟性を高めようとする。その結果、高度な専門性を持つ人材が残る、あるいはその専門性を以って企業を渡り歩くということが起きている。言い換えると、「人的資本の特殊性（企業特殊能力）」が、小池(2005)のように企業特有の能力と関わるものなのか、表1にあるように人的資本を業界や特定職種における高い専門性とおくのかにより解釈が異なり、両者が混在している（図4）。図4は、人的資本を主に本人が所有する業界や職種に関する専門性の高さから定義する場合（①）であり、②は、所属企業に求められる固有のスキルや知識を指すものであり、③は双方の重複部分である。他方で、表1にあるように海外の研究では特定企業により能力の発揮度合いが異なる能力は人的資本というよりも社会関係資本や組織資本として扱われることもある。

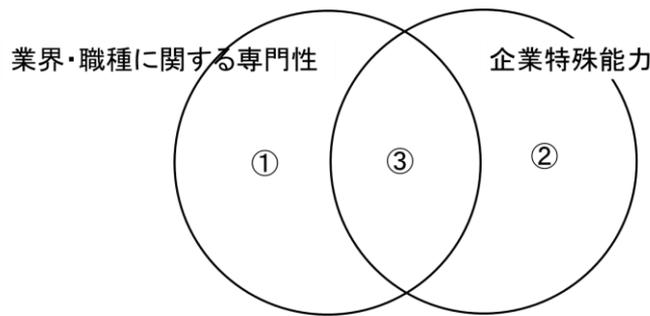


図4 人的資本を巡る定義域

以上のように、人的資本経営と SHRM 研究の違いを概観してきたが、両者の違いを人的資本の指標化の観点から整理したものが図5である。

第一象限の項目は、人的資本経営では指標化されていないが、SHRM 研究では指標化されている変数である。これまで述べてきた通り、SHRM 研究では個人の人的資本のインパクトだけでなく、集団レベルの人的資本を測定する人的資本資源の概念が提唱され、研究がされてきた。例えば、Carmeli(2004)では、組織固有の人的資本を(1)教育レベル(2)職務経験(3)組織メンバーのコンピテンシー(4)組織労働力の価値、独自性、模倣不可能性を網羅する4次元尺度を構築している。また、Youndt et al. (2004)では、人的資本や社会関係資本に加えて組織資本について、会社は「知識を保存する方法として特許やライセンスを使用する」「会社の知識の多くは、マニュアルやデータベースなどに収められている」「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」「会社は、その知識や情報の多くを構造、システム、プロセスに埋め込んでいる」の尺度によって測定をしている。他方、日本の人的資本経営においては、人的資本を個人レベルだけでなく、組織レベルでも測定しようとしているものの、集合概念としての人的資本(人的資本資源や組織的人的資本)という明確な指標はまだあまり見られない。

第二象限の項目は、人的資本経営、SHRM 研究ともに指標化がされている変数である。各企業が保有している従業員の属性別データや、有価証券報告書での開示義務指標が挙げられる。また、「人材版伊藤レポート2.0」(経済産業省, 2022)では、19社における人的資本経営の実践例や開示項目が提示されているが、その開示項目と、表1のSHRM 研究での指標化の両者に共通しているものが認知的KSAOs(Knowledge, Skill, Ability, and Others)である。認知的KSAOsとは個人が持つ一般的認知能力や知識、スキル、経験などのことを指す(Ployhart & Moliterno, 2011)。例えば、Ferguson & Reio(2010)では、基礎的スキル因子として基礎的な読解力、作文力、数学力の3項目を変数化していたり、Lepak & Snell(2002)では、個人のスキルを変数化している。人的資本経営においては、サイバーエージェントが新たな事業領域に必要なスキルの特定をしていることなどが挙げられる(経済産業省, 2022)。

第三象限は、人的資本経営では指標化されているが、SHRM 研究では指標化されていない変数群である。人的資本可視化指針では、開示項目として企業独自指標と比較可能指標を求めている。また、「人材版伊藤レポート」(2020)では、経営戦略と人材戦略のギャップを埋めることの重要性を強調し、「As is - To be」のギャップを明示することを求めている。そのため、様々な企業がこれらの項目を開示している。例えば、アステラス製薬では、経営計画において組織健全性目標を設定し、その達成のために社長と社員の直接対話の開催や国籍を問わない経営人材登用など指標化している(経済産業省, 2022)。また、伊藤忠商事では「三方よし」の経営理念の下、更なる成長のため、①優秀な人材の確保、②能力開発、③効率性の追求、④健康力向上、⑤モチベーション向上、⑥経営参画意識の向上を人材戦略の目標として設定し、それぞれに対応するINPUT(施策)とOUTCOME(成果)を開示している(経済産業省, 2022)。これらの視点は日本

の人的資本経営の独自性であり、SHRM 研究にはあまり見られない。

第四象限の項目は、人的資本経営でも、SHRM 研究でも指標化されていない変数群である。第四象限に入るものとして挙げられるのは非認知的 KSAOs である。非認知的 KASOs とは、ビッグファイブのような性格特性や仕事の好みや考え方などの興味、価値観のことである(Ployhart & Moliterno, 2011)。これまで非認知的 KSAOs は財務的な成果に直接結びつかないことから、あまり注目されてこなかった(竹内, 2023)。しかしながら、持続可能性を HRM のプロセスやゴールに統合化しようとする「サステイナブル HRM」という概念が提起され始めており、従業員の幸福度や社会的関係に関わる非認知的 KSAOs も重要な人的資本として測定する必要がある(竹内, 2023)。加えて、人的資本が人的資本資源に昇華するプロセスは、未解明の部分が多い。その解明の鍵となるのは、組織学習などの創発プロセスの明確化である(Ray et al., 2023)。

		人的資本経営の人的資本	
		指標化（操作化）されている	指標化（操作化）されていない
SHRM研究 (HCR)	指標化（操作化） されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・属性データ（性別・年齢・学歴等）</li> <li>・開示義務3指標（女性管理職比率, 男性の育児休業取得率, 男女間賃金差異）</li> <li>・認知的KSAOs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集合概念としての人的資本（人的資本資源, 組織的人的資本）</li> </ul>
	指標化（操作化） されていない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の独自指標</li> <li>・比較可能指標</li> <li>・「As is - To be」のギャップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非認知的KSAOs</li> <li>・集団レベルの人的資本の創発プロセス</li> </ul>

図5 SHRM 研究と人的資本経営における人的資本の指標化

## 5. インプリケーションと今後の展望

本稿では、人的資本ならびに HCR に関する先行研究を概観し、日本における人的資本経営、人的資本の指標化に関する動きを踏まえ、SHRM の視点から人的資本経営について概念整理を行った。人的資本の開示では、企業にとって企業の独自性指標の尺度開発は難しく、また、HCR 研究の測定尺度は研究により異なることが示されたが、これは実務家・研究者双方にとって大きなチャンスである。アカデミアで議論されているいくつかの人的資本の測定尺度(e.g. Lepak & Snell, 2002; Subramaniam & Youndt, 2005)を見ると、アカデミアと実務家が測定しようとしている「(集合的な) 人的資本」に大きなズレがある。なお、実務家とアカデミアのズレに関する既存研究では、アカデミアの知見を実務家に伝える努力と実務家はアカデミアの知見に興味を持つ必要があるという一方通行の論調が大半である。しかし、人的資本経営の議論は、先に実務家が必要に迫られて様々な集合概念としての人的資本概念を提唱している。したがって、各企業が提唱する独自の「人的資本」概念を研究者が検証することで単にネスト化された人的資本概念とは異なる概念が生まれる可能性がある。各企業がなぜその独自の「人的資本」尺度を作成したのか、という問いの周辺には産業との適合、戦略との適合等、SHRM 研究の発展につながる様々なリサーチスペースが広がることが期待できる。

また、昨今の人的資本経営ブームが人事管理部門にとって追い風ではなく、むしろ逆風であり、SHRM の手綱が人事部門から別の管掌に変わる瀬戸際にある。人事部門が人的資本経営で求められているのが図3でいうところの経路Aや経路Dであることを理解していないと、人事部門は経営層から見限られてしまう可能性がある。その結果、人的資本経営の実行主体が財務や経営企画担当役員に代わり、人事部門は、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」になってしまう可能性がある。SHRM 研究では、人的資本経営で言われているようなトピックスが20年以上前から指摘されているにもかかわらず、「戦略パートナー」を自認している人事部門は少ない(労務行政研究所, 2013)。時系列で人事部門の取締役会の参画割合を追った島貫(2016)で

は、財務担当役員，経営企画担当役員，人事担当役員の3者の中で人事担当役員のみ参画割合が低下傾向にあり，人事部門の発言力が落ちていることを明らかにしている。但し，人事部門の地位低下は人事部門の怠慢とは限らない。「多くの企業にCFOがいてもCHROがいない」ことから経営層が人材の重要性を軽んじてきたという構造的な要因もある(リクルートワークス研究所，2022)。

人事部門は，ヒトとカネの結合体である企業(伊丹，1987)において人材のプロとして現場の短期的な視点と人材育成の長期的な視点とのバランスを取る重要な立場であり，短期的な視点になりがちな他部門のストッパーでもあった。人事部門がメインプレイヤーとして人的資本経営の舵を取るのではなく，他部門がけん引することになると，岩出(2013)が指摘している「SHRMの非人間的側面」，つまり従業員の心理の軽視があらわれる可能性がある。

そのため人事部門はこれまで以上に自身の管掌範囲を広く捉える必要がある。持続可能性HRMパラダイムでは財務的な企業価値のみならず，社会的，環境的側面における企業価値も同時に高めることが求められており，SHRM研究の対象となる人的資本は，非認知的KSAOs(性格，興味，価値観など)を含めた，より広範かつ複雑な要素への目配りが必要となる(竹内，2023)。従来のSHRM研究では，研究対象となる人的資本の構成要素に偏りが見られ，財務的な成果に直接結びつきやすい認知的KSAOsが議論の中心になりがちだった。また，非認知的KSAOsで測定した個人レベルでの人的資本のプールが，チームや組織レベルでの資本の創発に貢献しない場合がある(例えば，自己効力感の高い個人の集積が，チーム効力感の高いチームになるとは限らない)。そのため，今後の研究では，個人レベルでの非認知的KSAOsが，集団・組織レベルの資本として昇華する際に，どのような変容・維持のプロセスを辿って創発されるのか検討する必要がある(竹内，2023)。一方，実務家も，従業員の非認知的KSAOsの把握をもとにした組織・チームの組成や，指標化が困難な非認知的KSAOsを保有する従業員の幸福度向上につながる人的資本経営の推進などが求められる。

最後に，人的資本経営が注目される背景は，人的資本開示の義務化はもちろん，働き方改革やCOVID-19でのテレワークの普及，ESGなどによるヒトへの注目がある。しかし，反面，そうした強制力やきっかけがないと日本は「ヒト」への注目が集まらなかったとも言え，約20年間HRMやSHRM研究の知見が実務家に届ききらなかったとも言える。アカデミアの知見がなぜ届かないのか，届いたとしてもなぜ人事部門が現場に影響力を発揮できないのか，それとも研究が現実社会を正しく捉えていないのかなど，研究者と社会現象との向き合い方について再考する必要がある。

#### 【謝辞】

本研究にあたっては，第三筆者は科学研究費補助金(基盤研究(B)(研究課題番号:20H01536))および第52回倉田奨励金から研究助成を受けています。この場を借りて御礼申し上げます。

#### 参考文献

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *The Journal of Political Economy* 70 (5): 9-49.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed., University of Chicago Press.(ゲーリー・S・ベッカー『人的資本—教育を中心とした理論的・経済的分析』佐野陽子訳，東洋経済新報社，1976年)
- Berraies, S. (2019). The effect of enterprise social networks use on exploitative and exploratory innovations: mediating effect of sub-dimensions of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 20(3), 426-452.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource

- management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kruscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Carmeli, A. (2004). Strategic human capital and the performance of public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 20(4), 375-392.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.
- Delery, J. E., & Roumpi, D.(2019). Retaining Valued Human Capital: A Commentary on the Role of Firm-Specificity as a Mobility Constraint. In In Nyberg, A. J., & Moliterno, T. P.(eds) Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources, 169–82. Edward Elgar Publishing.
- Ferguson, K. L., & Reio Jr, T. G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29(5), 471-494.
- 原ひろみ(2014).『職業能力開発の経済分析』勁草書房.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178.
- HR ガバナンスリーダー株式会社(2023).「TOPIX100 構成企業を対象とした有報記載事項の調査結果」<https://www.hrgl.jp/wp-content/uploads/file/c98c89c30cc6355b47c00671173b8297.pdf> (アクセス日：2023年10月16日)
- 一守靖(2022).『人的資本経営のマネジメント：人と組織の見える化とその開示』中央経済グループパブリッシング.
- 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), 8–27.
- 伊丹敬之(1987).『人本主義企業』筑摩書房.
- 岩出博 (2013).「戦略人材マネジメントの非人間的側面」『経済集志』, 83(2), 63-83.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Bear, J. C. (2012) How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms, *Academy of Management Journal*, 55(6)1264-1294.
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management, *International Journal of Human Resource Management*, 29(1) 1-28.
- Jin, Y., Hopkins, M. M., & Wittmer, J. L. (2010). Linking human capital to competitive advantages: Flexibility in a manufacturing firm's supply chain. *Human Resource Management*, 49(5), 939-963.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- 守島基博 (2010). 「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』, 600, 69-74.
- 守島基博・初見康行・山尾佐智子・木内康裕(2023).『人材投資のジレンマ』日本経済新聞社.
- Markoulli, M., Lee, C. I., Byington, E., & Felts, W. A. (2017) Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3) 367-396.
- Mahoney, J. T., & Kor, Y. Y. (2015). Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 296-308.
- 宮川努, 滝澤美帆『日本の人的資本投資について - 人的資源価値の計測と生産性との関係を中心

- として - 』独立行政法人経済産業研究所。  
内閣官房(2022).『人的資本可視化指針』  
<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/20220830jintekisihon.html>  
日本経済団体連合会(2023).『2023年版経営労働政策特別委員会報告』経団連出版。  
西村孝史(2023).「岩出博『戦略的人的資源管理論の実相－アメリカ SHRM 論研究ノート』」『日本労働研究雑誌』753, 86–89。  
Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D. & Lepak, D. P. (2014). Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration. *Journal of Management* 40 (1): 316–46.  
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), 39–50。  
Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., and Campion, M. A.(2013). A High Performance Work Practices Taxonomy Integrating the Literature and Directing Future Research, *Journal of Management*, Vol.39, No.5 pp.1184-1220.  
Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *AMRO* 36 (1): 127–50.  
Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources!. *Journal of Management*, 40(2), 371-398.  
Raffiee, J., & Coff, R. (2016). Micro-Foundations of Firm-Specific Human Capital: When Do Employees Perceive Their Skills to Be Firm-Specific? *Academy of Management Journal* 59 (3): 766–90  
Ray, C., Nyberg, A. & Maltarich, M. (2021). Human Capital Resources Emergence: The Role of Social Capital. *Academy of Management Review*.  
Ray, C., Essman, S., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., & Hale, D. (2023). Human capital resources: Reviewing the first decade and establishing a foundation for future research. *Journal of Management*, 49(1), 280-324.  
リクルートワークス研究所(2022)「CEO のパートナー CHRO について議論するときを読む本」<https://www.works-i.com/research/works-report/item/chro2022.pdf>.  
労務行政研究所(2013).「人事担当者の現状と方向性－調査結果から探る、これからの人事部と人事担当者の要件」『労政時報』3851, 81-56.  
島貫智行 (2016) .「日本企業の人事部門は強いのか－人事担当役員データの分析」2016 年度組織学会研究発表大会報告論文。  
島貫智行(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), 42 – 55。  
Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4) 973-997.  
Sturman, Michael C., Kate Walsh, and Robin A. Cheramie.(2008).The Value of Human Capital Specificity Versus Transferability. *Journal of Management* 34 (2): 290–316.  
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.  
Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). To invest or not to invest: strategic decision making toward investing in training and development in Korean manufacturing firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2080-2105.  
竹内規彦(2023).「持続可能性パラダイムにおける人的資源管理と人的資本：ミクロの視点からみた課題と展望」『組織科学』57(1), 39–50。  
東京証券取引所(2023).『東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書 2023』東京証券取引所上場部。  
Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012).HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources, McGraw-Hill.

- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- 吉田寿・岩本隆(2022). 『企業価値創造を実現する人的資本経営』日経 BP
- 内ヶ崎茂・川本裕子・渋谷高弘(2021). 『サステナビリティ・ガバナンス改革』日経 BP
- Wang, H. C., He, J., & Mahoney, J. T. (2009). Firm specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic and relationship based employee governance mechanisms. *Strategic management journal*, 30(12), 1265-1285.
- Wang, H., Choi, J., Wan, G., & Dong, J. Q. (2016). Slack resources and the rent-generating potential of firm-specific knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 500-523.
- Weller, I.(2019).Specific Human Capital: A Matching Perspective. In Nyberg, A. J., & Moliterno, T. P.(eds) *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources*, 144–56. Edward Elgar Publishing
- Weller, I., Hymer, C. B., Nyberg, A. J., & Ebert, J. (2019). How matching creates value: Cogs and wheels for human capital resources research. *Academy of Management Annals*, 13(1), 188-214.
- Zhang, L., Van Iddekinge, C. H., Ployhart, R. E., Arnold, J. D., & Jordan, S. L. (2023). The definition and measurement of human capital resources: A content and meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 108(9), 1486.