



商経学叢 第70巻第4号 2024年3月

人的資本経営に関する一考察

— Cranet Survey に基づく 6 ヶ国の比較研究 —

古 沢 昌 之 ・ 谷 口 智 彦

要旨 企業価値における無形資産の重要性が高まる中、「人的資本経営」が注目を集めている。そこで、本論文では人的資源管理の国際比較調査である“Cranet Survey”のデータを用いて、日本・中国・英国・ドイツ・米国・カナダの6 ヶ国に所在する民間企業の「人的資本経営」を巡る状況を論じる。そして、調査結果からの含意として、日本企業の特徴を抽出したい。

Abstract As intangible assets in enterprise value become more important, “human capital management” has been attracting increasing attention. This paper explores human capital management at private companies in six countries (Japan, China, UK, Germany, USA, and Canada) based on the data of “Cranet Survey”, an international survey of human resource management. Then, we discuss the characteristics of Japanese companies as the implications of the findings.

キーワード 人的資本経営, Cranet Survey, 人事部門, 経営戦略と人事戦略の連動, 情報開示, 可視化

原稿受理日 2023年12月8日

1. はじめに

企業価値における無形資産の重要性が高まる中、「人的資本経営」が注目を集めている（経済産業省，2020・2022；HR テクノロジーコンソーシアム，2022；吉田・岩本，2022；伊藤，2023；佐々木，2023；デロイト トーマツ グループ 人的資本経営サービスチーム，2023など）。人的資本経営とは「人的資本に最適な投資をすることで、最適なリターンを生み出す経営」（吉田・岩本，2022）や「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繋げる経営のあり方」（人的資本経営コンソーシアム，2022）を指す。

しかしながら、日本企業に関しては、「失われた30年」の間に人材への投資を怠り、それが競争力・収益力の低下を招来したとの指摘も見られる（吉田・岩本，2022；伊藤，2023；小野，2023）。こうした中、本論文の目的は、人的資源管理の国際比較調査である“Cranet Survey”（詳細は後述）のデータを用いて、日本・中国・英国・ドイツ・米国・カナダの6ヵ国における「人的資本経営」を巡る状況を明らかにするとともに、調査結果からの含意を提示することにある。具体的には、まず関連文献のレビューを通して、人的資本及び人的資本経営の定義、人的資本経営が求められる背景と日本の現状、さらには人的資本経営の要諦を述べる。次に、“Cranet Survey”のデータを分析し、上述した6ヵ国の人的資本経営に関する比較研究を行う。そして、調査結果からの含意として、日本企業の特徴を抽出したい。

2. 文献レビュー

(1) 人的資本及び人的資本経営の定義

「人的資本」(human capital) に関しては、古くはSmith (1789) の『国富論』の中に、その考え方を垣間見ることができる（赤林，2012）。すなわち、Smith は、多くの労力と時間を投じて教育を受け、能力を獲得した人材は高価な機械と同じ資本とみなすことができ、それは利潤を伴って回収されうる旨を論じた。また、ノーベル経済学賞受賞者であるBecker (2002) は、人的資本とは「個人の知識、情報、アイデア、スキル、健康」を指し、物的資本や金融資本を含む全ての資本の中で最も重要であると述べている。同様に、OECD (2007) によれば、人的資本とは「人が生まれながらに持っている才能や能力と、

教育・訓練を通じて身につけたスキルや学習が合わさったもの（健康も含まれることがある）」とされる。一方、Friedman, Hatch, & Walker (1998) は、人的資本という概念には、人材は消費してしまう資源でなく、開発されるべきアセットであると同時に、企業あるいは投資家がリターンを期待する投資の対象でもあるという意味合いが込められている点を強調する。こうした中、わが国の内閣官房・非財務情報可視化研究会（2022）は、人的資本について「企業で働く人材を価値創造の源泉となる『資本』として捉える表現」と総括している。

一方、「人的資本経営」であるが、海外では1990年代から“human capital management”として注目を集めてきた。例えば、Friedman, Hatch, & Walker (1998) は「企業価値はその人的資本が効果的にマネジメントされない時に低下する」と述べ、人的資本を効果的に統合するプロセスの重要性を説いた。また、Lin et al. (2017) によれば、人的資本経営には2つの要素が含まれるという。すなわち、「引きつけと育成」(attraction and development) から成る『投資』(investment) と「配置と定着」(deployment and retention) で構成される『強化』(enhancement) である。そして、van Marrewijk & Timmers (2003) は、人的資本経営とは人的資本に価値を見出し、従業員の献身的取り組み (dedication) や高いモチベーション (motivation) とコミットメント (commitment) を引き出す経営であると述べている。他方、日本では、例えば吉田・岩本 (2022) は人的資本経営を「人的資本に最適な投資をすることで、最適なリターンを生み出す経営」と定義している。また、人的資本経営コンソーシアム (2022) 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繋げる経営のあり方」である。

(2) 人的資本経営が求められる背景と日本の現状

人的資本経営が注目されるようになった背景には、企業価値における無形資産（人的資本がその中核）の重要性が世界的に高まってきたことが挙げられる。例えば、吉田・岩本 (2022) は、米国の S&P500 の時価総額全体に占める無形資産の割合は1975年時点で17%であったが、2020年には90%まで上昇していると述べている。また、株主資本主義からステークホルダー資本主義への移行が進む中、サステナビリティを重視し、ESG（環境、社会、ガバナンス）の観点で行動する投資家の存在も大きい（経済産業省、2020・2022；伊藤、2023）。実際、世界の ESG 投資の市場規模は2016年から2020年の間に50%以上拡大し、投資全体の1/3超を占めるに至っている（デロイト トーマツ グループ 人的資本経営

サービスチーム, 2023)。人的資本は ESG 中の S (社会) の一部と捉えられ, 世界中の ESG 投資家は無形資産, とりわけ人的資本を大切に育み, それを価値向上に繋げている企業を探しているという (HR テクノロジーコンソーシアム, 2022)。こうした中, 企業が長期的な成長を目指すには, 人的資本に代表される無形資産の価値を持続的に高めていく必要があると考えられよう。

他方, 日本企業に関しては, 上述した世界的潮流に乗り遅れているようだ。そして, 近年の日本企業の競争力・収益力の低下を人的資本への不活発な投資と結び付ける議論も見られる (吉田・岩本, 2022; 伊藤, 2023; 小野, 2023)。この点について, 小野 (2023) は, 物的資本の減価償却と同様, 人的資本も継続的な投資・メンテナンスを怠るとその価値が低下するが, 日本企業では「失われた30年」の間, 長期雇用という暗黙の契約に縛られ, 手段のはずの長期雇用が目的化され, 人材を資産でなく費用として捉える傾向が強まった点を指摘している⁽¹⁾。現に, 内閣府 (2017) の試算では, 1980年代・90年代と増加を続けていたわが国の人的資本のストックが2000年以降は減少に転じていることが述べられている。また, 厚生労働省 (2018) の報告書によると, 企業の能力開発費の GDP に対する比率は2010~2014年の平均で米国=2.08%, フランス=1.78%, ドイツ=1.20%, イタリア=1.09%, 英国=1.06%に対し, 日本は0.10%にすぎない。宮川・滝澤 (2022) によれば, 日本を含む先進10ヵ国における2000年代の人的資本投資額と GDP 成長率との間には正の相関関係がある様子が示されている。加えて, 1人当たり人的資本投資額が1%増加すると, 0.6%程度労働生産性を上昇させる可能性に言及したデータもある (内閣府, 2018)。かような状況下, 今後日本企業には人的資本への投資に注力することが求められよう。

(3) 人的資本経営の要諦

先述のとおり, 「人的資本経営」は人材を「資本」と捉え, 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繋げる経営を指す。先行研究の知見を総括すると, その要諦は「経営戦略と人事戦略の連動」「As is-To be ギャップの定量把握」「人的資本及び人的資本経営に関わる情報の開示と対話」にあると考えられる。

① 経営戦略と人事戦略の連動

(1) 小野 (2023) は, 1990年代以降の「失われた30年」における人的資本の動向について, ①人材投資の対象になる正規社員の新規採用を抑制した, ②既存の人的資本ストックの投資を怠った, ③投資対象外の非正規雇用者を増やしたため, 人的資本ストックの追加には寄与しなかったと述べている。

経営戦略と人事戦略の連動は、古くから「戦略的人的資源管理」(Strategic Human Resource Management: SHRM) として経営学の領域でも取り上げられてきたテーマである。Wright & McMahan (1992) は、戦略的人的資源管理を「企業が目標を達成するために計画された人的資源の配置と活動のパターン」と定義している。SHRM では、人的資源管理戦略が企業戦略に従うこと、また人的資源は持続的な競争優位の源泉であり、その優劣は長期にわたる高業績の維持に影響すること（蔡, 1998）に着目しており、人的資本経営の考え方と重なるところが多い。

こうした中、人的資本経営における経営戦略と人事戦略の連動に関して、例えば経済産業省（2020）は目指すべき経営戦略やビジネスモデルからバックキャストして、保有する経営資源との適合性を問い、人的資本の観点から経営戦略等とのギャップを見える化し、それを埋める施策が求められることを論じている。また、内閣官房・非財務情報可視化研究会（2022）では、ビジネスモデルや経営戦略の明確化、経営戦略に合致する人材像の特定、それら人材を獲得・育成する方策の実施、さらには指標・目標の設定が必要である旨が述べられている。

そして、経営戦略と人事戦略の連動を図るためには、CHRO（Chief Human Resource Officer：最高人事責任者）の存在が重要となる（経済産業省, 2020・2022；デロイト トーマツ グループ 人的資本経営サービスチーム, 2023）。つまり、企業の経営層の一員として経営戦略策定に関与するとともに、経営戦略から人事戦略を導出し、それを社内外のステークホルダーに説明するという役割である。しかし、日本の人事部（2023）によれば、CHRO を設置している日本企業は21.1%（従業員数5,001人以上の企業でも45.7%）と少ない。

② As is-To be ギャップの定量把握

次に、As is-To be ギャップの定量把握とは、自社の経営戦略上重要となる人材アジェンダを特定した上で、アジェンダごとに KPI（Key Performance Indicator）を用いて目指すべき姿（To be）と現在の姿（As is）のギャップを定量的に把握することである（経済産業省, 2022）。

こうした As is-To be ギャップを可視化するには、社内の人事情報を収集・管理するための「人事情報基盤」（人事情報システム）の整備が必要である（経済産業省, 2020・2022；HR テクノロジーコンソーシアム, 2022；佐々木, 2023；デロイト トーマツ グループ 人的資本経営サービスチーム, 2023）。具体的には、全社的な人事情報を一元管理する

「HCM (Human Capital Management) アプリケーション」の利用など体系的な取り組みが求められよう(吉田・岩本, 2022)。また, 収集したデータを分析し, 人事戦略の策定・実行・検証に繋げる「ピープルアナリティクス」と呼ばれる仕組みも重要となる(島貫, 2023)。Leonardi & Contractor (2018)によると, 「ピープルアナリティクス」とは, 社員データから抽出した統計学的な知見を用いて人的資源管理の意思決定を行うことであるが, パーソル総合研究所(2022)の日本企業への調査では, 人事部門の中で「HRテクノロジー推進・人事データ活用担当の人員が不足している」との回答が51.8%に達している。

③ 人的資本及び人的資本経営に関わる情報の開示と対話

人的資本及び人的資本経営への関心が高まる中, 海外を中心に機関投資家から人的資本を含む非財務情報の開示を求める声が強まっている(デロイト トーマツ グループ 人的資本経営サービスチーム, 2023)。そして, それに呼応して各国・各地域の政府機関や公的機関が開示の義務化や開示基準の制定に動いている。

例えば, 欧州連合(EU)は2014年から「非財務情報開示指令」(Non-Financial Reporting Directive: NFRD)の中で「社会と従業員に関連する事項」等の情報開示を義務付けている(従業員500人以上の企業対象)⁽²⁾。また, 英国では2018年に改訂された「コーポレートガバナンス・コード」で, 取締役会における「企業戦略等と企業文化の一致の確認」「人材に対する投資と報酬に関する企業の取り組みの説明」を求めている(Financial Reporting Council, 2018)。加えて, 同年には International Organization for Standardization (通称 ISO: 国際標準化機構)の国際規格「ISO30414」(人的資本の情報開示のためのガイドライン)も示された。それは, 11の人的資本領域と58のメトリック(評価指標)で構成されており, 特に大企業には23のメトリックの外部開示を要求している(表1)。さらに, 米国のSEC (Securities and Exchange Commission: 証券取引委員会)も, 2020年から上場企業に対し, 従来からの従業員数に加えて「人的資本の情報開示」を求めるようになった⁽³⁾。

(2) 「特定の大規模事業・グループの非財務情報開示に関する2014年10月22日付欧州議会・理事会指令(6)」参照。 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32014L0095> (2023年11月1日最終アクセス)

(3) “Regulation S-K Items 101(c)”参照。 <https://www.sec.gov/files/rules/final/2020/33-10825.pdf> (2023年11月1日最終アクセス)

表1 IS030414 で示されている大企業の外部開示メトリック

	人的資本領域	人的資本メトリック
1	ワークフォース可用性 (Workforce availability)	1 従業員数
		2 フルタイム換算数
2	ダイバーシティ (Diversity)	労働力のダイバーシティ
		3 a) 年齢
		4 b) 性別
		5 c) 障がい
		6 d) その他
		7 リーダーシップチームのダイバーシティ
		3
4	コスト (Costs)	9 総人件費
5	生産性 (Productivity)	10 従業員一人当たりの EBIT / 売上高 / 利益
		11 人的資本 ROI
6	採用, 異動, 離職 (Recruitment, mobility, and turnover)	採用 (IN)
		平均期間
		12 a) 空きポジションを埋めるためにかかった期間
		13 b) クリティカルなビジネスポジションを埋めるためにかかった期間
		異動 (THROUGH)
		14 社内人材で埋められるポジションの比率
		15 社内人材で埋められるクリティカルなビジネスポジションの比率
		離職 (OUT)
16 離職率		
7	スキル, ケイパビリティ (Skills and capabilities)	17 人材開発・育成の総費用
8	健康, 安全, ウェルビーイング (Organizational health, safety and well-being)	18 けが等アクシデントによって失った時間の比率
		19 業務上アクシデント数
		20 業務上死亡者数
9	コンプライアンス, 倫理 (Compliance and ethics)	21 違法行為の数とタイプ
		22 結審の数とタイプ
		23 コンプライアンスと倫理に関する研修を受講した従業員の比率

(注) 吉田・岩本 (2022), 133頁, 図表 3-5 を引用。

こうした状況下, 日本でも2021年に東京証券取引所が「コーポレートガバナンス・コード」を改訂し, 「人的資本に関する記載」が求められるようになったほか, 2023年3月末以降の事業年度の有価証券報告書において「人的資本」に関する開示が義務付けられた(「企業内容等の開示に関する内閣府令(改正)」)。なお, 上場企業が有価証券報告書で開示を

求められる分野と項目は表2のとおりである。しかし、リクルートマネジメントソリューションズ(2023)の調査では、人的資本に関する情報開示に向けた取り組みは企業によって差があり、一部の企業では十分に準備が進んでいない状況が報告され、その理由として、開示を進めるための「人材不足」や「課題が多く、公開することに躊躇している」などが挙げられている。一方、経済産業省(2020)や伊藤(2023)、デロイト トーマツ グループ 人的資本経営サービスチーム(2023)は開示自体が目的でなく、人的資本経営への波及効果が重要であり、社内外のステークホルダーへの発信と積極的な対話を通して、企業価値向上に向けた人事施策のブラッシュアップに結実させていくことが肝要である点を力説している。そして、効果的な開示と対話の質を上げるには、前述した「人事情報システム」や「ピープルアナリティクス」を活用して情報の「定量化」(可視化)に注力すべきことは言うまでもないだろう。

表2 有価証券報告書での開示事項

	分野	項目
1	育成	リーダーシップ/育成/スキル・経験
2	エンゲージメント	
3	流動性	採用/維持/サクセッション
4	ダイバーシティ	ダイバーシティ/非差別/育児休業
5	健康・安全	精神的健康/身体的健康/安全
6	労働慣行	労働慣行/児童労働・強制労働/賃金の公正性/福利厚生/組合との関係
7	コンプライアンス/倫理	

(注) 内閣官房・非財務情報可視化研究会(2022), 28頁より筆者作成。

3. 実証研究報告：“Cranet Survey”のデータに基づいて

(1) “Cranet Survey”について

Cranetは1989年に発足した人的資源管理を専門とする研究者の国際ネットワークである⁽⁴⁾。同ネットワークは定期的(ほぼ5年毎)に人的資源管理の国際比較調査“Cranet Survey”を実施しており、今回の2021-2022年調査には38ヵ国が参加し、5,899の組織(民

(4) Cranetの詳細については、同ネットワークのウェブサイト(<https://cranet.la.psu.edu/>)をご一読いただきたい。なお、同ネットワークの日本の窓口は本論文の執筆者の1人である古沢が務めている。

問企業及び政府・公的機関）から有効回答があった⁽⁵⁾。質問項目は求人・採用，教育・訓練，賃金・福利厚生，労使関係，人事部門を巡る状況など多岐に及ぶ。なお，英語以外の言語で調査を実施する国に対しては，英語版の調査票をベースにバックトランスレーションを行い，翻訳文の精度を担保することが求められている。

(2) 本論文の分析対象

本論文では，Cranet Survey 参加国のうち，先進国である G7 メンバーの日本・英国・ドイツ・米国・カナダ，及び新興国の代表格で世界第 2 位の経済大国でもある中国に所在する「民間企業」（外資系企業は除く）を分析対象とした。有効回答数は 1,042 社で，国別内訳は日本＝96 社，中国＝188 社，英国＝161 社，ドイツ＝265 社，米国＝242 社，カナダ＝90 社である⁽⁶⁾。

(3) 主な調査結果と分析

① 「人事部門の責任者」を巡る状況

人的資本経営においては，CHRO の任命に象徴されるように，経営チームの一員としての人事責任者の存在を重要視している（経済産業省，2020・2022；デロイト トーマツ グループ 人的資本経営サービスチーム，2023）。そこで，人事部門の責任者が「取締役またはそれと同等の役職」に就任している企業の割合を探ってみた。その結果，全体では 77.9% となった（表 3）。また，国別に見ると，ドイツ（100%）がトップであった。これは，ドイツでは「共同決定法」（正井ほか，2023）で労務担当取締役が法的に規定されているためと思われる。2 位は英国（93.2%）で，カナダ（74.4%），米国（69.2%）が続き，日本は 5 位（68.0%），最下位は中国（62.2%）だった（カイ 2 乗検定で 0.1% 水準の有意差を検出。多重比較の結果は表 3 参照）。

表 3 人事部門の責任者が「取締役またはそれと同等の役職」に就任している企業の割合

全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	カイ 2 乗値	多重比較
77.9 %	68.0 % (5 位)	62.2 %	93.2 %	100.0 %	69.2 %	74.4 %	113.063***	日本・中国・米国・カナダ<英国・ドイツ 英国<ドイツ

(注) *** : $p < 0.001$ 。
多重比較は z 検定の Bonferroni 調整に基づく ($p < 0.05$)。

- (5) 本調査では，従業員数 100 名未満の組織は有効回答から除外された。
- (6) 日本におけるデータ収集は株式会社マクロミルに委託して 2021 年に実施した。調査対象は「従業員数 1,000 名以上の民間企業」とし，日本語によるアンケート票（ウェブ版）を送付して 103 社から回答を得た。なお，今回の論文では，その中の外資系企業（7 社）を除外して分析を行った。

続いて、人事部門の責任者がどこから「登用」されたのかを尋ねた。全体では「自社の人事部門から」(45.0%)が最多で、「他社の人事部門から」(31.7%)が続いた(表4)。国別で比較すると、「自社の人事部門から」は英国で67.1%に達する一方、中国と米国ではともに31.4%と低かった(カイ2乗検定で0.1%水準の有意差。多重比較の結果は表4参照)。また、「社内からの登用」(表4の①と②の合計)と「社外からの登用」(同じく③と④の合計)に分けて捉えた場合、日本は「社内登用」が85.4%で6ヵ国中トップであった(最も低い米国は41.9%)。他方、「人事部門からの登用」(①と③の合計)と「人事部門以外からの登用」(②と④の合計)で比べると、日本は「人事部門」の割合が69.8%で最下位となり、とりわけ「他社の人事部門」が10.4%と非常に低かった点が特徴的と言えよう。

表4 人事部門の責任者はどこから「登用」されたか

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	多重比較
①自社の人事部門から	45.0 %	59.4 %	31.4 %	67.1 %	46.9 %	31.4 %	50.0 %	中国・米国<日本・英国・ドイツ・カナダ ドイツ<英国
②自社の人事部門以外から(人事の専門家でない人材)	16.1 %	26.0 %	16.5 %	13.0 %	22.0 %	10.5 %	8.9 %	米国<日本・ドイツ カナダ<日本
③他社の人事部門から	31.7 %	10.4 %	48.6 %	16.8 %	24.1 %	44.4 %	36.7 %	日本・英国<中国・米国・カナダ ドイツ<中国・米国
④他社の人事部門以外から(人事の専門家でない人材)	7.2 %	4.2 %	5.3 %	3.1 %	7.1 %	13.8 %	4.4 %	英国<米国
合計	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	

(注) カイ2乗検定で0.1%水準の有意差(カイ2乗値=136.941)。
多重比較はz検定の Bonferroni 調整に基づく(p < 0.05)。

② 経営や人事に関わる戦略等の「明文化」を巡る状況

人的資本経営では、自社の経営戦略・人事戦略に関して社員や株主・投資家といった多様なステークホルダーと対話を行い、それらの対話を通して各施策のブラッシュアップを図り、以って企業価値の向上に繋げることが期待されている(経済産業省, 2020・2022; 伊藤, 2023; デロイト トーマツ グループ 人的資本経営サービスチーム, 2023)。そして、そのためには、対話の材料となる経営や人事に関わる戦略等が「明文化」されていること

人的資本経営に関する一考察（古沢・谷口）

が必要である。こうした中、本調査では7つの事項を提示し、各々が明文化されているか否かについて質問した。分析の結果、全体で「明文化」の割合が最も高かったのは「ミッションステートメント」で71.7%に達した（表5）。2位は「事業戦略」（69.4%）、3位は「人事戦略」（60.4%）であった。最下位は「CSR ステートメント」（47.6%）だった。国別に見ると、日本は3位以内に入った項目はなく、4位が3項目、5位が4項目となった。一方、英国・米国・カナダは7項目全てが3位以内に入り、中国は全項目で最下位であった（7項目全てにおいてカイ2乗検定で0.1%水準の有意差。多重比較の結果は表5参照）。

表5 経営や人事に関わる戦略等の「明文化」

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	カイ2乗値	多重比較
①ミッションステートメント	71.7%	71.9% (4位)	47.9%	85.7%	54.0%	94.2%	87.8%	181.159***	日本<米国 中国・ドイツ<日本・英国・米国・カナダ
②事業戦略	69.4%	64.6% (5位)	48.4%	80.7%	66.4%	79.3%	80.0%	66.945***	中国<英国・ドイツ・米国・カナダ ドイツ<英国・米国
③人事戦略	60.4%	51.0% (5位)	42.0%	82.6%	54.3%	64.9%	74.4%	76.759***	日本・中国・ドイツ<英国・カナダ 中国<米国 米国<英国
④採用戦略	55.9%	40.6% (5位)	31.9%	90.7%	50.6%	57.4%	71.1%	143.680***	日本・中国<英国・カナダ 中国<ドイツ・米国 ドイツ・米国・カナダ<英国 ドイツ<カナダ
⑤人材開発（教育・訓練）戦略	58.6%	45.8% (5位)	40.4%	83.9%	54.0%	60.3%	74.4%	86.344***	日本・中国・ドイツ<英国・カナダ 中国<米国 米国<英国
⑥CSRステートメント	47.6%	44.8% (4位)	18.6%	82.0%	32.8%	57.4%	66.7%	185.633***	日本<英国・カナダ 中国<日本・英国・ドイツ・米国・カナダ ドイツ・米国<英国 ドイツ<米国・カナダ
⑦ダイバーシティストートメント	49.0%	52.1% (4位)	10.1%	75.2%	30.2%	73.1%	71.1%	269.798***	日本<英国・米国 中国<日本・英国・ドイツ・米国・カナダ ドイツ<日本・英国・米国・カナダ

(注) *** : $p < 0.001$ 。

多重比較はz検定のBonferroni調整に基づく ($p < 0.05$)。

③ 人事部門の経営への「関与」を巡る状況

本論文の第2節で述べたとおり、人的資本経営において、とりわけ強調されるのが「経営戦略と人事戦略の連動」であるが、両者を接合するには、人事部門のトップが経営戦略や中期経営計画の策定に参画し、CEOをはじめとする経営陣との密なるコミュニケーションを図ることが求められよう（経済産業省、2020・2022；伊藤、2023）。そこで、我々は人事部門の責任者の経営戦略への「関与」について尋ねた。全体では「策定の初期段階から関与」（42.2%）が最多で、「策定の過程で適宜相談を受ける」（30.9%）、「戦略の実行段階で関与」（20.8%）が続いた（表6）。「一切相談を受けない」は6.1%と非常に少なかった。これを国別で比べると、「策定の初期段階から関与」は中国を除く5ヵ国で1位となり、その比率が40%以上に達したが、中国においては21.9%で、代わって「戦略の実行段階で関与」が46.5%に及んだ。また、中国では「一切相談を受けない」の割合が9.7%と6ヵ国中最も高かった（カイ2乗検定で0.1%水準の有意差。多重比較の結果は表6参照）。一方、日本については「策定の初期段階から関与」が48.1%で6ヵ国中3位となるなど、回答企業全体の状況と大差ないように見受けられた。

表6 人事部門の責任者の「経営戦略」への「関与」

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	多重比較
①策定の初期段階から関与	42.2 %	48.1 %	21.9 %	53.5 %	49.4 %	42.1 %	41.7 %	中国<日本・英国・ドイツ・米国・カナダ
②策定の過程で適宜相談を受ける	30.9 %	31.6 %	21.9 %	28.7 %	33.5 %	34.3 %	38.9 %	
③戦略の実行段階で関与	20.8 %	16.5 %	46.5 %	17.1 %	10.8 %	16.3 %	12.5 %	日本・英国・ドイツ・米国・カナダ<中国
④一切相談を受けない	6.1 %	3.8 %	9.7 %	0.8 %	6.3 %	7.3 %	6.9 %	英国<中国
合計	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	

(注) カイ2乗検定で0.1%水準の有意差（カイ2乗値=102.324）。
多重比較はz検定の Bonferroni 調整に基づく（ $p < 0.05$ ）。

続いて、上記に関連して、過去3年間に生じた「経営上の変化」とそれに対する人事部門の「関与」について見てみよう。まず、「経営上の変化」を巡っては、「買収」や「合併」などM&A関連の事象の有無を中心に5項目を提示して質問した。全体では「いずれもなし」（48.7%）が最多で、「他社を買収」（29.7%）が続いた（表7）。国別の状況については、5つの事象全てで英国の割合が最も高かった。他方、日本は5項目の中で上位3ヵ国以内

に入ったものはなく、「いずれもなし」が2/3以上を占めて6ヵ国中最多となった（全ての項目においてカイ2乗検定で0.1%水準の有意差。多重比較の結果は表7参照）。

では、これら事象に対して、人事部門はどのように関与したのか、先の「経営戦略」への関与と同様の選択肢で探ってみた⁽⁷⁾。分析の結果、全体では「初期段階から関与」（41.2%）がトップで、以下「途中の過程で適宜相談を受けた」（27.7%）、「実行段階で関与」（16.8%）、「一切相談を受けなかった」（14.4%）となり、「経営戦略」への関与に近似した傾向を示した（表8）。一方、国別では少し様相が異なり、日本は「一切相談を受けなかった」との回答が32.3%で6ヵ国中最多となり、「初期段階から関与」は25.8%にとどまった点が目を引く（カイ2乗検定で1%水準の有意差。多重比較の結果は表8参照）。

表7 過去3年間の「経営上の変化」

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	カイ2乗値	多重比較
①他社を買収	29.7% %	14.6% % (6位)	25.0% %	46.6% %	27.9% %	27.3% %	36.7% %	37.685***	日本・中国・ドイツ・米国<英国 日本<カナダ
②他社による買収	16.6% %	4.2% % (6位)	12.2% %	37.3% %	20.8% %	7.0% %	15.6% %	82.371***	日本・中国・ドイツ・米国・カナダ<英国 日本・米国<ドイツ
③合併	17.2% %	12.5% % (4位)	12.2% %	41.0% %	16.6% %	7.4% %	17.8% %	85.111***	日本・中国・ドイツ・米国・カナダ<英国 米国<ドイツ
④移転	18.2% %	11.5% % (5位)	16.5% %	43.5% %	20.0% %	5.4% %	13.3% %	101.013***	日本・中国・ドイツ・米国・カナダ<英国 米国<中国・ドイツ
⑤会社分割	13.2% %	6.3% % (5位)	8.5% %	36.0% %	15.1% %	3.3% %	11.1% %	102.422***	日本・中国・ドイツ・米国・カナダ<英国 米国<ドイツ
⑥上記いずれもなし	48.7% %	67.7% % (1位)	48.4% %	34.8% %	40.8% %	59.1% %	48.9% %	43.530***	中国・英国・ドイツ<日本 英国・ドイツ<米国

(注) *** : $p < 0.001$ 。
多重比較はz検定のBonferroni調整に基づく ($p < 0.05$)。

(7) 本質問は、表7で示した①～⑤のいずれかの事象を経験した企業を対象としたものである。なお、日本の調査では、表7の経営上の変化が複数ある場合は、そのうち最も重要であった事象に対する人事部門の関与について回答いただくようアンケート票に付記した。

表8 上記変化への人事部門の「関与」

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	多重比較
①初期段階から関与	41.2%	25.8%	43.3%	41.0%	40.1%	53.4%	27.3%	
②途中の過程で適宜相談を受けた	27.7%	35.5%	26.8%	21.7%	33.8%	19.3%	40.9%	
③実行段階で関与	16.8%	6.5%	10.3%	21.1%	19.1%	15.9%	15.9%	
④一切相談を受けなかった	14.4%	32.3%	19.6%	16.1%	7.0%	11.4%	15.9%	ドイツ<日本・中国
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

(注) カイ2乗検定で1%水準の有意差(カイ2乗値=39.472)。
多重比較はz検定のBonferroni調整に基づく(p<0.05)。

④ 人事施策の意思決定の「責任」を巡る状況

ここでは、人事施策の意思決定に誰が主たる「責任」を負うかを調査した。具体的には、「賃金・福利厚生」「求人・採用」「教育・訓練」「労使関係」「労働力の増大・削減」を巡る状況について尋ねた。全体では「人事部門が責任を負う」が最多だったのが「賃金・福利厚生」「労使関係」の2項目、「ラインの管理職と相談して人事部門が責任を負う」がトップとなったのが「求人・採用」「教育・訓練」「労働力の増大・削減」の3項目という結果だった(表9~13)。また、5項目全てにおいて「ラインの管理職が責任を負う」の比率は最も低かった。国別に見ると、日本では「人事部門が責任」が全項目で1位となり、しかも「労使関係」を除く4項目でその割合が6ヵ国の中で最高であったことが注目されよう(5項目全てにおいてカイ2乗検定で0.1%水準の有意差。多重比較の結果は表9~13参照)。

表9 人事施策の意思決定に誰が主たる「責任」を負うか ①賃金・福利厚生

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	多重比較
①人事部門が責任を負う	26.0%	47.9%	28.7%	23.0%	10.6%	33.8%	26.7%	中国・英国・ドイツ・カナダ<日本 ドイツ<中国・英国・米国・カナダ
②ラインの管理職と相談して人事部門が責任を負う	25.4%	15.6%	22.3%	19.9%	22.3%	36.3%	32.2%	日本・中国・英国・ドイツ<米国
③人事部門と相談してラインの管理職が責任を負う	25.9%	20.8%	25.0%	24.2%	34.0%	22.9%	20.0%	
④ラインの管理職が責任を負う	22.8%	15.6%	23.9%	32.9%	33.2%	7.1%	21.1%	日本<英国・ドイツ 米国<中国・英国・ドイツ・カナダ
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

(注) カイ2乗検定で0.1%水準の有意差(カイ2乗値=126.911)。
多重比較はz検定のBonferroni調整に基づく(p<0.05)。

表10 人事施策の意思決定に誰が主たる「責任」を負うか ②求人・採用

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	多重比較
①人事部門が責任を負う	22.1 %	46.9 %	20.2 %	26.1 %	12.5 %	20.4 %	25.6 %	中国・英国・ドイツ・米国・カナダ<日本 ドイツ<英国・カナダ
②ラインの管理職と相談して人事部門が責任を負う	33.5 %	24.0 %	30.9 %	24.2 %	32.5 %	45.8 %	35.6 %	日本・中国・英国・ドイツ<米国
③人事部門と相談してラインの管理職が責任を負う	30.4 %	10.4 %	33.5 %	33.5 %	37.7 %	27.9 %	24.4 %	日本<中国・英国・ドイツ・米国
④ラインの管理職が責任を負う	14.0 %	18.8 %	15.4 %	16.1 %	17.4 %	5.8 %	14.4 %	米国<日本・中国・英国・ドイツ
合計	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	

(注) カイ2乗検定で0.1%水準の有意差（カイ2乗値=94.163）。
多重比較はz検定の Bonferroni 調整に基づく（p < 0.05）。

表11 人事施策の意思決定に誰が主たる「責任」を負うか ③教育・訓練

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	多重比較
①人事部門が責任を負う	24.5 %	40.6 %	28.7 %	28.0 %	14.7 %	24.5 %	21.1 %	ドイツ・米国<日本 ドイツ<中国・英国
②ラインの管理職と相談して人事部門が責任を負う	35.3 %	21.9 %	36.2 %	30.4 %	37.0 %	41.1 %	35.6 %	日本<米国
③人事部門と相談してラインの管理職が責任を負う	24.9 %	17.7 %	20.2 %	20.5 %	29.4 %	27.0 %	31.1 %	
④ラインの管理職が責任を負う	15.4 %	19.8 %	14.9 %	21.1 %	18.9 %	7.5 %	12.2 %	米国<日本・英国・ドイツ
合計	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	

(注) カイ2乗検定で0.1%水準の有意差（カイ2乗値=57.742）。
多重比較はz検定の Bonferroni 調整に基づく（p < 0.05）。

表12 人事施策の意思決定に誰が主たる「責任」を負うか ④労使関係

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	多重比較
①人事部門が責任を負う	32.7 %	43.8 %	47.3 %	34.2 %	23.4 %	27.8 %	27.0 %	ドイツ<日本・中国 米国・カナダ<中国
②ラインの管理職と相談して人事部門が責任を負う	25.4 %	22.9 %	22.9 %	28.0 %	21.5 %	30.0 %	29.2 %	
③人事部門と相談してラインの管理職が責任を負う	21.6 %	17.7 %	19.7 %	21.7 %	26.4 %	19.8 %	20.2 %	
④ラインの管理職が責任を負う	20.3 %	15.6 %	10.1 %	16.1 %	28.7 %	22.5 %	23.6 %	中国<ドイツ・米国・カナダ 英国<ドイツ
合計	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	

(注) カイ2乗検定で0.1%水準の有意差（カイ2乗値=57.173）。
多重比較はz検定の Bonferroni 調整に基づく（p < 0.05）。

表13 人事施策の意思決定に誰が主たる「責任」を負うか ⑤労働力の増大・削減

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	多重比較
①人事部門が責任を負う	19.9 %	32.3 %	19.1 %	31.1 %	14.0 %	14.6 %	20.0 %	ドイツ・米国<日本・英国
②ラインの管理職と相談して人事部門が責任を負う	32.4 %	31.3 %	33.0 %	26.1 %	30.9 %	38.8 %	31.1 %	
③人事部門と相談してラインの管理職が責任を負う	32.2 %	17.7 %	30.9 %	24.2 %	37.0 %	38.8 %	33.3 %	日本<ドイツ・米国 英国<米国
④ラインの管理職が責任を負う	15.5 %	18.8 %	17.0 %	18.6 %	18.1 %	7.9 %	15.6 %	米国<英国・ドイツ
合計	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	

(注) カイ2乗検定で0.1%水準の有意差(カイ2乗値=57.574)。

多重比較はz検定のBonferroni調整に基づく(p<0.05)。

⑤ 教育・訓練を巡る状況

1) 教育・訓練の「必要性」及び「効果」の「測定」

先述したように、人的資本経営では「経営戦略と人事戦略の連動」が重視されるが、そのためには目指すべき経営戦略と現有人材のギャップ(As is-To be ギャップ)を定量的に把握した上で人事戦略を策定・遂行する(人的資本への投資を行う)とともに、その成果を検証して人事戦略のブラッシュアップを図るというサイクルが求められよう(経済産業省, 2020・2022; 伊藤, 2023; デロイト トーマツ グループ 人的資本経営サービスチーム, 2023)。そこで、本調査では各企業が教育・訓練の「必要性」並びに「効果」をシステムチックに「測定」しているか否かを尋ねた。まず、教育・訓練の「必要性」については、全体では61.9%の企業が測定していると回答した(表14)。他方、「効果」の測定に関しても過半数(52.9%)の企業で実施されている(表15)。これを国別で比較したところ、「必要性」「効果」ともに英国がトップで、その割合は各々85.1%・78.3%に達した。一方、日本はいずれも38.5%にとどまり、最下位であった(両項目ともにカイ2乗検定で0.1%水準の有意差。多重比較の結果は表14・15参照)。

このほか、本調査では教育・訓練の「効果」をシステムチックに測定していると回答した企業に対し、「測定方法」を複数回答可で質問した。提示した7項目のうち全体で最も比率が高かったのは「教育・訓練計画で設定された目標の充足度」(67.5%)で、「教育・訓練直後に実施するリアクション評価」(65.0%),「ライン管理職からのインフォーマルなフィードバック」(55.9%)が続いた(表16)。最低は「投資に対するリターン」(29.7%)であった。国別では、米国が4項目、英国が3項目で各々1位となった。日本は3位が3項目、4位と5位が各2項目という結果だった。

表14 従業員への教育・訓練の「必要性」をシステマチックに「測定」している企業の割合

全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	カイ2乗値	多重比較
61.9%	38.5% (6位)	63.8%	85.1%	61.1%	55.2%	61.4%	63.902***	日本・中国・ドイツ・米国・カナダ<英国 日本<中国・ドイツ・カナダ

(注) *** : $p < 0.001$ 。
多重比較は z 検定の Bonferroni 調整に基づく ($p < 0.05$)。

表15 従業員への教育・訓練の「効果」をシステマチックに「測定」している企業の割合

全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	カイ2乗値	多重比較
52.9%	38.5% (6位)	51.6%	78.3%	56.6%	40.9%	46.0%	66.397***	日本・中国・ドイツ・米国・カナダ<英国 日本・米国<ドイツ

(注) *** : $p < 0.001$ 。
多重比較は z 検定の Bonferroni 調整に基づく ($p < 0.05$)。

表16 教育・訓練の「効果の測定方法」

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ
①従業員1人当たりの年間教育・訓練日数	52.5%	51.4% (3位)	46.4%	82.2%	40.0%	41.9%	52.5%
②教育・訓練計画で設定された目標の充足度	67.5%	70.3% (3位)	57.7%	67.8%	60.0%	86.0%	72.5%
③教育・訓練直後に実施するリアクション評価	65.0%	64.9% (4位)	55.7%	70.3%	60.0%	75.3%	67.5%
④教育・訓練前後の仕事成果の測定	49.5%	51.4% (4位)	37.1%	67.8%	34.7%	55.9%	65.0%
⑤ライン管理職からのインフォーマルなフィードバック	55.9%	45.9% (5位)	24.7%	64.4%	54.7%	78.5%	67.5%
⑥従業員からのインフォーマルなフィードバック	53.6%	43.2% (5位)	35.1%	63.6%	43.3%	72.0%	75.0%
⑦投資に対するリターン	29.7%	29.7% (3位)	10.3%	58.5%	19.3%	26.9%	37.5%

(注) 複数回答可。

2) 「教育・訓練費」及び「教育・訓練日数」

先行研究によると、日本は失われた30年の間に人材を資産でなく費用として捉える傾向が強まり、人材への投資が疎かになったとされる（小野，2023）。例えば、前掲の厚生労働省（2018）の報告書によれば、企業の能力開発費のGDPに対する比率は2010～2014年の平均で米国=2.08%，フランス=1.78%，ドイツ=1.20%，イタリア=1.09%，英国=1.06%に対し、日本は0.10%と低かった。但し、同報告書では、日本企業における能力開発費は人手不足などの影響もあり、その後増加に転じていると述べられている。そこで、

本調査では各国の「教育・訓練費」と「教育・訓練日数」に関わる直近の状況を探ってみた。まず、年間の人件費に占める「教育・訓練費」の割合を尋ねたところ、全体平均は15.5%であった(表17)。これを国別で比べると、最高は英国の28.5%、最低は中国の9.6%、日本は15.0%(3位)となり、分散分析で0.1%水準の有意差が認められた(多重比較の結果は表17を参照)。一方、年間の「教育・訓練日数」は、全体平均で管理職・専門職が17.0日、一般職・工場労働者が16.3日であった(表18)。国別では、管理職・専門職はドイツが21.1日、一般職・工場労働者は英国が23.0日で最高、日本は各々11.3日(6位)・12.9日(5位)で、いずれも分散分析において1%水準の有意差が確認された(多重比較の結果は表18を参照)。

表17 年間の人件費に占める「教育・訓練費」の割合

全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	F 値	多重比較
15.5%	15.0% (3位)	9.6%	28.5%	17.4%	9.7%	13.0%	31.447***	日本・中国・ドイツ・米国・カナダ<英国 *** 中国・米国<ドイツ ***

(注) *** : $p < 0.001$ 。

表18 年間の「教育・訓練日数」

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	F 値	多重比較
①管理職・専門職	17.0日	11.3日 (6位)	18.5日	21.0日	21.1日	11.6日	13.5日	4.035**	米国<ドイツ ** 米国<英国 *
②一般職・工場労働者	16.3日	12.9日 (5位)	17.3日	23.0日	18.0日	9.4日	17.2日	4.144**	米国<英国 *** 米国<ドイツ *

(注) *** : $p < 0.001$, ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$ 。

⑥ 「人事情報システム」と「ピープルアナリティクス」を巡る状況

前述した「As is-To be ギャップ」の把握や投資家・従業員をはじめとするステークホルダーとの対話を図るには、必要なデータをタイムリーに収集するための「人事情報システム」の構築が求められよう(経済産業省, 2020・2022; HR テクノロジーコンソーシアム, 2022; 佐々木, 2023; デロイト トーマツ グループ 人的資本経営サービスチーム, 2023)。また、それらデータを分析し、人事戦略の策定・実行・検証に繋げる「ピープルアナリティクス」と呼ばれる仕組みも重要となってくる(島貫, 2023)。そこで、本調査では「人事情報システム」と「ピープルアナリティクス」の活用状況について4点法で質問した(4=大いに活用, 1=全く活用せず)。まず、「人事情報システム」に関しては、全

体の平均値は2.82であった（表19）。国別の状況は、英国（3.20）がトップで、米国（2.95）が続き、最低はドイツ（2.45）だった（中国は本項目の回答なし）。日本（2.82）は5ヵ国中4位となった。そして、分散分析で0.1%水準の有意差が現れた（多重比較の結果は表19を参照）。翻って、「ピープルアナリティクス」を巡っては、4点法の平均値は全体で2.43であった。国別では上の「人事情報システム」と同様、英国（3.21）が1位となり、カナダ（2.67）が2位で、最下位は中国（2.11）だった。日本（2.28）は6ヵ国中5位にとどまった。また、分散分析で0.1%水準の有意差が認められた（多重比較の結果は表19を参照）。

表19 「人事情報システム」や「ピープルアナリティクス」の活用

	全体	日本	中国	英国	ドイツ	米国	カナダ	F 値	多重比較
①人事情報システム	2.82	2.73 (4位)	無回答	3.20	2.45	2.95	2.89	17.488***	日本<英国** ドイツ<英国・米国*** ドイツ<カナダ**
②ピープルアナリティクス（人事データに基づく意思決定の支援）	2.43	2.28 (5位)	2.11	3.21	2.30	2.29	2.67	29.191***	日本・中国・ドイツ・米国・カナダ<英国*** 中国<カナダ*** ドイツ・米国<カナダ*

(注) ***: $p < 0.001$, **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$ 。

(4) 調査結果からの含意：日本企業の特徴

① 「終身雇用・メンバーシップ型雇用」の影響

日本企業において、人事部門の責任者が「取締役またはそれと同等の役職」に就任している割合は68.0%であった。これは6ヵ国中5位の数値で、欧州の2ヵ国（ドイツ＝100%、英国＝93.2%）には大きく引き離されているものの、3位のカナダ（74.4%）、4位の米国（69.2%）との差は小さいことから、本論文の分析対象国の中で目立って低い訳ではなかった。

他方、人事部門の責任者がどこから「登用」されたかについては、他国との差異が顕著であった。具体的には、日本企業は「社内からの登用」が85.4%で6ヵ国中最高となった。この結果は、わが国の特徴とされる終身雇用的な慣行（長期雇用）が影響しているのかもしれない。一方、「(社内外を問わず)人事部門からの登用」は69.8%で最低であった。特に、「他社の人事部門から」が10.4%と低かったことは、「メンバーシップ型雇用」（濱口，2011・2013・2021）のもと、日本ではこれまで職種別の外部労働市場が未発達であったことを物語る結果であるように思われる。

② 経営や人事に関わる戦略等の「明文化」の遅れ

事業戦略や人事戦略等の「明文化」を巡る状況に関しては、日本企業は4位が3項目、5位が4項目で、総じて他国よりも遅れているようである。先述のとおり、人的資本経営においては、従業員や株主・投資家といった社内外のステークホルダーとの対話が重視されるが、そうした対話の出発点となるのが経営戦略・人事戦略等の「明文化」であり、それがあってこそ、企業側の意図や思いがステークホルダーに正確に届き、良質のコミュニケーションが期待できる。ましてや、文化的背景が異なる海外のステークホルダーとの対話では、日本特有の「高コンテキスト文化」(Hall, 1976)に基づく意思疎通は通用しないと考えられるので、今後日本企業には、経営戦略・人事戦略等の「明文化」(日本語・英語双方による発信)に注力することが求められよう。

③ M&A 関連への人事部門の「関与度」は低い

繰り返し述べているように、人的資本経営の要諦の1つは「経営戦略と人事戦略の連動」にある。そして、両者の連動を図るには、経営チームの一員としての人事部門の責任者が経営戦略の策定に「関与」することが求められよう。こうした中、今回の調査で日本企業については「経営戦略策定の初期段階から関与」の比率(48.1%)が6ヵ国中3位となるなど、欧米企業との大きな差異は認められなかった。

他方、M&A 関連の事象を巡っては、日本企業の人事部門は「初期段階から関与」(25.8%)が6ヵ国の中で最低、「一切相談を受けなかった」(32.3%)が最高となったことから明らかのように、他の分析対象国と比べて「関与度」が低かった。M&A には会社新設と比べて事業のスピーディーな立ち上げ、すなわち「時間を買う」という点において優位性がある反面、人事制度や企業文化が確立された他社を買収するため、PMI (Post Merger Integration) など「買収後の経営」に苦勞するケースも多いと言われる(杉浦, 2017; 安室・古沢・山口, 2019; 中村, 2022)。こうした状況を踏まえると、今後日本企業の人事部門にはM&A の初期段階から関与し、買収先の人材・人事制度・企業文化を精査するとともに、PMI の具体的施策を予め検討しておくなど、人的資源管理の専門家として、経営陣へのサポートを強化していくことが期待されよう。

④ 人事施策の意思決定における人事部門とライン部門の「連携」は少ない

人事施策の意思決定に誰が主たる「責任」を負うかを巡っては、日本企業は提示した5項目全てで「人事部門が責任を負う」が最多であった。そして、「労使関係」を除く4項目

でその割合は6ヵ国中最高となった。すなわち、日本企業の人事部門は人事施策の意思決定に単独で責任を負うことが他国よりも多いと考えられる。しかし、逆に言えば、それはライン部門との連携が相対的に少ない様子を指し示しているのかもしれない。既述のとおり、人的資本経営の柱となる「経営戦略と人事戦略の連動」を図るには、人事部門の責任者が経営戦略の策定に関与するなどして、経営戦略への理解を深める必要がある。しかし、ここで言う「連動」とは人事戦略を経営戦略に適合させる（経営戦略からバックキャストして人事戦略を策定する）だけでなく、人事戦略を通して経営戦略の可能性を広げるといった双方向の関係を謳ったものと考えられる（経済産業省、2020・2022；伊藤，2023）。その意味で、日本企業の人事部門は、現下の経営戦略の実現と未来の経営戦略の展開の両者を見据えた人事戦略・人事施策の策定・遂行に向けて、ライン部門の責任者・管理職とのさらなるコミュニケーションや協働に努めるべきであろう。

⑤ 人的資本経営に向けた「定量的アプローチ」の遅れ

今回の調査において、日本企業は教育・訓練の「必要性」「効果」のいずれに関しても、システムチックに「測定」しているとの回答が6ヵ国の中で最も少なかった。また、「人事情報システム」「ピープルアナリティクス」の活用についても日本は低位であった。人的資本経営では、「As is-To be ギャップ」の明確化、KPIの設定と成果の検証、さらにはステークホルダーとの対話といった様々な局面で「定量的アプローチ」（情報の可視化）が求められ、そのためのツールとして「人事情報システム」や「ピープルアナリティクス」が必要となってくる（経済産業省、2020・2022；HRテクノロジーコンソーシアム，2022；佐々木，2023；島貫，2023；デロイト トーマツ グループ 人的資本経営サービスチーム，2023）。数値化やデータに基づく科学的な説明と議論は、人事部門が自社の経営陣や他部門並びに従業員、さらには株主・投資家をはじめとする外部のステークホルダーとコミュニケーションを図る際の強力な武器となるであろうことから、今後日本企業には「定量的アプローチ」の強化に向けた取り組みが求められよう⁽⁸⁾。

(8) この点に関連し、『日経ビジネス』（2022年10月24日号）や『RMS Message』（2023年5月号）には、「ピープルアナリティクス」を活用して経営陣への情報提供・助言を行っている人事部門の事例が紹介されるとともに、データが事業部門の役員・管理職との強力なコミュニケーションツールになりうる旨が述べられている。

4. お わ り に

本論文では「人的資本経営」について論じてきた。具体的には、まず関連の文献をレビューし、人的資本及び人的資本経営の定義、人的資本経営が求められる背景と日本の現状、さらには人的資本経営の要諦を述べた。また、人的資源管理の国際比較調査である“Cranet Survey”のデータを用いて、日本・中国・英国・ドイツ・米国・カナダの6ヵ国に所在する企業の人的資本経営を巡る状況の比較研究を行うとともに、調査結果からの含意として日本企業の特徴を抽出した。

しかしながら、“Cranet Survey”には、国によってデータ収集方法や有効回答数などの違いがあるため、知見の一般化に向けた限界がある。例えば、近年問題視されている日本企業の人的資本投資に関して言えば、年間の教育・訓練日数は低位であったが、人件費に占める教育・訓練費の割合は3位となったことから、結果の解釈に際しては他の調査・研究との比較検討など慎重な対応が求められるであろう。このほか、本論文では、紙幅の関係上、カイ2乗検定・分散分析における多重比較の結果の解釈まで踏み込めなかった。また、6ヵ国のみならず、他の調査参加国との対比も行うべきであったかもしれない。そして、人的資本経営関連以外の調査項目の分析も待たれよう。加えて、人的資源管理施策と従業員の定着率、さらには収益力といった経営成果との関係性についても検証する必要があると考える。我々の今後の研究課題としたい。

※本論文は近畿大学経営学部「学部重点プロジェクト」(2021年度)の研究成果の一部である。

参 考 文 献

【外国語文献】

- Becker, G. (2002) “The age of human capital”, in E. P. Lazear (ed.) *Education in the Twenty-First Century*. Stanford: Hoover Institution Press, pp. 3-8
- Financial Reporting Council (ed.) (2018) *The UK Corporate Governance Code*. <https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/uk-corporate-governance-code/> (2023年11月1日最終アクセス)
- Friedman, B., Hatch, J., & Walker, D. M. (1998) *Delivering on the Promise: How to Attract, Manage, and Retain Human Capital*. New York: Free Press. 梅津祐良訳 (1999) 『ヒューマン・キャピタル・マネジメント—アーサー アンダーセンの提唱する組織・人材戦略—』生産性出版。
- Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Anchor Press.

- Leonardi, P., & Contractor, N. (2018) "Better people analytics: Measure who they know, not just who they are", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 70-81.
- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. Y., & Jaw, B. S. (2017) "The role of human capital management in organizational competitiveness", *Social Behavior and Personality: an international journal*, Vol. 45(1), pp. 81-92.
- OECD (ed.) (2007) *Human Capital: How What You Know Shapes Your Life*. https://www.oecd-ilibrary.org/education/human-capital_9789264029095-en (2023年11月1日最終アクセス)
- Smith, A. (1789) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, fifth edition. London: Printed for A. Strahan; and T. Cadell, in the Strand. 水田洋監訳・杉山忠平訳 (2000) 『国富論 1・2』岩波書店。
- van Marrewijk, M., & Timmers, J. (2003) "Human capital management: New possibilities in people management", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44(2-3), pp. 171-184.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) "Theoretical perspectives on strategic human resource management", *Journal of Management*, Vol. 18(2), pp. 295-320.

【日本語文献】

- 赤林英夫 (2012) 「人的資本理論」『日本労働研究雑誌』(No. 621), 8-11頁。
- 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』(第71巻第1号), 8-27頁。
- HR テクノロジーコンソーシアム編 (2022) 『経営戦略としての人的資本開示—HR テクノロジーの活用とデータドリブン HCM の実践—』日本能率協会マネジメントセンター。
- 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』(第71巻第1号), 28-41頁。
- 経済産業省編 (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—』。
- 経済産業省編 (2022) 『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—』。
- 厚生労働省編 (2018) 『平成30年版 労働経済の分析—働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について—』。
- 蔡 芒錫 (1998) 「人的資源管理論のフロンティア—戦略的人的資源管理論 (SHRM) —」『組織科学』(第31巻第4号), 79-92頁。
- 佐々木聡 (2023) 『日本の人的資本経営が危ない』日本経済新聞出版。
- 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』(第71巻第1号), 42-55頁。
- 人的資本経営コンソーシアム編 (2022) 『設立趣意書』。 https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/setsuritsushuisho.pdf (2023年11月1日最終アクセス)
- 杉浦慶一 (2017) 「日本企業のクロスボーダー M&A における PMI に関する一考察」『東洋大学大学院紀要』(第54巻), 97-115頁。
- デロイト トーマツ グループ 人的資本経営サービスチーム (2023) 『「人的資本経営」戦略—』労務行政。
- 内閣府編 (2017) 『2030年展望と改革タスクフォース報告書 (参考資料集)』。
- 内閣府編 (2018) 『平成30年度 年次経済財政報告』。
- 内閣官房・非財務情報可視化研究会編 (2022) 『人的資本可視化指針』。 <https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdf> (2023年11月1日最終アクセス)
- 中村文亮 (2022) 「日本企業のクロスボーダー M&A の特徴と課題」『商経学叢』(第69巻第2号), 243-264頁。
- 日本の人事部編 (2023) 『人事白書調査レポート2023』。 <https://jinjibu.jp/article/det1/hakusho/3168/> (2023年11月1日最終アクセス)
- 濱口桂一郎 (2011) 『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社。
- 濱口桂一郎 (2013) 『若者と労働—入社』の仕組みから解きほぐす—』中央公論新社。

- 濱口桂一郎 (2021) 『ジョブ型雇用社会とは何か—正社員体制の矛盾と転機—』岩波書店。
- パーソル総合研究所編 (2022) 『人事部大研究 調査結果』。 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department.html> (2023年11月1日最終アクセス)
- 正井章彦・尾形 祥・菊田秀雄・内藤裕貴 (2023) 『ドイツにおける労働者の共同決定—歴史と制度—』早稲田大学出版部。
- 宮川 努・滝澤美帆 (2022) 「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—」『RIETI Policy Discussion Paper Series』(22-P-010), 1-110頁。
- 安室憲一監修, 古沢昌之・山口隆英編著 (2019) 『安室憲一の国際ビジネス入門』白桃書房。
- 吉田 寿・岩本 隆 (2022) 『企業価値創造を実現する人的資本経営』日本経済新聞出版。
- リクルートマネジメントソリューションズ編 (2023) 『【調査発表】人的資本開示義務化に関する実態調査』(2023年6月21日プレスリリース)。 <https://www.recruit-ms.co.jp/press/pressrelease/detail/0000000408/> (2023年11月1日最終アクセス)

『日経ビジネス』(2022年10月24日号)。

『RMS Message』(2023年5月号)。