

人的資本経営の背景と実務

法政大学キャリアデザイン学部 教授 武石 恵美子

1 はじめに

2020年に公表された「人材版伊藤レポート」(経済産業省、2020)、2022年に公表された「人材版伊藤レポート 2.0」(経済産業省、2022)により、人的資本経営が注目されてきた。人的資本経営について経済産業省では、「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」と定義している(経済産業省 HP)。これまでは有形資産である「モノ」「カネ」が経営の力を外部から評価する指標として使われ、投資家は財務情報を投資対象の判断基準としてきた。しかし、組織の中の人材が保有する能力、知識、資質を含む知的財産など、財務情報では測定が難しい無形資産が企業の価値を生むと考えられるようになってきたのである。無形資産について、経済産業研究所の「日本産業生産性(JIP)データベース」は、ソフトウェアやデータベースなどの「情報化資産」、研究開発などの「革新的資産」、そしてブランドや組織改編、人的資本といった「経済的競争能力」の3つに分類している。特に「ヒト」という資源は開発のポテンシャルが高く、人的資本を高めることは他の資産価値を高めるという効果も期待できる。

ところで、組織において「ヒト」が重要な資源であることはこれまでも繰り返し指摘されてきたことであり、その意味では目新しいものではない。「企業は人なり」と言われてきたように、内部労働市場の構造が強い日本企業は、採用した人材を

一人前に育てることに注力してきた。自社で育成した人材が流出しないように、賃金制度や昇進の仕組みが構築され、内部労働市場が強化されてきたという経緯がある。多くの日本企業で、まさに「人材」を大切にする経営はこれまでも行われてきたのである。

こうした現状認識を踏まえて、本稿では、「人的資本経営」に関して、以下の3つの観点から議論を行う。

まず、現在注目されている「人的資本経営」は、これまでの日本の企業の人事に対する考え方と異なるのか異なるらないのか、異なる点があるとすればそれは何か、この点について検討するのが第1のテーマである。その上で、第2に、人的資本経営の実務的な対応として近年求められるようになった情報開示について、その考え方を整理する。人的資本経営に関する情報開示は、欧米企業でも複数の観点から求められるようになっており、これが実務的な対応のわかりにくさにつながっていると考えられる。本稿で、人的資本を含む非財務情報の開示に関して、それが求められる背景を含めて情報開示に関する議論についてまとめることとしたい。第3に、日本では、人的資本の具体的な開示指標として、「女性管理職比率」「男性育休取得率」「男女間賃金格差」の3つがあげられているが、この数値を開示する意義や課題について「男女間賃金格差」を取り上げて考えることとしたい。「男女間賃金格差」を取り上げる理由は、それが職場、さらには日本社会のジェンダー構造を反映する重要な指標であり、具体的には職場に

おける育成や昇進の男女差（女性管理職比率）、家庭内のジェンダー構造（男性育休取得率）の実態や進捗状況を総合的に示す指標と考えるからである。

2 人的資本経営の何が新しいのか

「人的資本経営」が注目されてきた状況を踏まえて、「人的資源管理」と対比させながら、「人的資本経営」の何が新しいのかについて検討したい。

企業の経営活動における経営資源としての「人材」について、経済学では、「人的資本 (human capital)」、経営学では「人的資源 (human resource)」と呼ぶのが一般的である。「人材版伊藤レポート」（経済産業省、2020）では、「人的資源・管理」と「人的資本・価値創造」をそれぞれ「Not this」と「But this」として対比させて議論している。同レポートでは、まず「人的資源」というのは、人材を「管理する」対象であると位置づけており、人材に投じる資金を「費用（コスト）」ととらえるとしている。これに対して、「人的資本」というのは、人材を「管理」の対象ではなくその成長を通じて「価値創造」する存在と位置づけ、人材に投じる資金は価値創造のための「投資」ととらえるというところに違いがあるとしている。つまり、「人的資源管理」はオペレーションを重視し、「人的資本投資」はクリエイションを重視するという対比が示されていると言えるだろう。

「人的資本」への投資理論を1960年代に明快に展開したのが、ノーベル経済学賞を受賞したBeckerである。Beckerの人的資本投資の議論では、企業にとっての設備投資と同様の考え方を適用する。企業が設備機械を購入する際には費用を負担し、購入後機械を使用して収益を上げる。機械購入の費用を上回る将来の収益を期待して、今の時点で設備投資を決定する。人的資本も同様に、将来従業員の生産性が高まって経営に貢献し収益につながることを期待して、知識やスキルを高めるために教育訓練等のコストを支払うが、こ

れが訓練「投資」と考えられている。ここで投資というときには、職業能力を高めるということ以外にも、心身の健康維持や人間関係のネットワーク拡大なども含んでいるという点で幅がある概念である (Becker, 1993)。

しかし、人的資源管理と人的資本経営の両者の違いはそれほど明確ではなく、重なる部分も多い。Bratton & Gold (2003) は、「『人的資本』ないし『人的資源』とは人々が働く職場に持ち込む特性のことを指し、具体的には、知性、才能、コミットメント、暗黙知や技能、学習能力」で、人的資源管理は「人のもつ諸能力を高めることが持続的競争優位を獲得する上で極めて重要であることを強調する雇用関係管理の戦略的アプローチの1つであり、その管理は雇用に関する施策、計画、実践を統合した一連の組み合わせを通じて達成される」としている。ここで人材は、他の経営資源と同じように生産要素の1つと位置づけられ、管理できる資源としてとらえられている。同時に、人的資源は、人格や意思をもつ点において他の経営資源とは異なり、そのスキルや意欲を向上させることにより組織への貢献度を高めることができるし、その反対もありうるという側面もある。こうした視点に立つと、従業員の能力の有効活用を図るために、人的資源の開発や動機づけなどが重要となり、人的資本経営と同様の議論がなされている。

鳥貫 (2023)、西村 (2023) も、「人的資本経営」が注目される中で、「人的資源管理」がネガティブにとらえられ「人的資本概念」が重視されている状況に疑問を投げかけている。人的資源管理の中でも、「戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management)」の分野では、労働生産性や従業員の意欲向上、定着等の人事制度との関連性に注目し、人事成果が業績などの組織パフォーマンスに影響することを想定した議論が展開されてきており、人的資源管理論においても人材への「投資」という側面が重視されているのである。

それでは「人的資本経営」というのは、「人的

資源管理」という言葉を置き換えたもので、その内容は同じものと見なしてよいのだろうか。

島貫（2023）は、あらためて「人的資本」に注目する意味について整理している。人的資本の所有者は従業員個人であることから、人的資本への注目は従業員個人の視点に立つことを意味し、人的資本への投資は「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た人材活用への転換」であるとする。この流れで、近年重視されている労働者の「リスクリング」も、社会経済や技術の変化に対応するための企業の再教育だけでなく、労働者自身の主体的な学習が重要となるとしている。

また、西村（2023）は、人的資本の開示情報などの実務的な対応の要請に伴い、人的資本を個人レベルにとどまらず組織レベルで測定することが必要になり、これによって個々の人的資本が組織の力を形成するプロセス解明につながる可能性があることを期待している。さらに、「人材版伊藤レポート」において人事部門が経営の戦略パートナーとして経営と連動することの重要性が示され、旧来型の人事制度の運用や改善を行う役割から人事戦略担う機能を強化することにもなりうることを指摘する。

このように、人的資本経営は従来の人的資源管理の考え方と重複する部分は多く、両者は対立するものではない。ただし、人的資本というレンズを通して組織や人事の仕組みを眺めることにより、組織や人事の在り方を考える上で、個人への焦点化、さらに人事部門の役割の再確認という点が強調されたと言えるだろう。

また、後述するような人的資本経営に関する情報開示が進められていることにより、「戦略的人的資源管理」が目指してきた人的資源管理と経営パフォーマンスの連動というテーマを、実務の場面を意識してとらえ直し、人材戦略が企業の経営戦略において極めて重要な位置づけを占めていることがあらためて認識されることとなった点は重要である。社内外のステークホルダーに対して、人的資本に関する企業の戦略や目標を明示するこ

とを制度化することにより、人的資本を経営の中であらためて戦略的に位置づけ、そこに組織がどう関与するのかという点を経営的な視点でとらえようとする動きにつながってきたことは前向きに評価できる重要な点である。

3 人的資本に関する情報開示の動向

（1）非財務情報開示の国際的な動向

人的資本を高めるための経営努力はいつの時代でも求められてきたが、現在実務的に新たな対応が求められているのが、人的資本に関する情報開示であり、主として投資家を対象にした情報開示の枠組みの整備が進められてきた。

人的資本に関する情報は、財務情報との対比で非財務情報の一つに位置づけられる。ここで言う非財務情報は、財務情報のように定量化することが難しく、経営理念、従業員の能力や意欲、技術力、知的財産、ブランドなど様々な内容が含まれる。国際的にみて、非財務情報の開示を要求する動きが進んできている。特に投資家の立場からみた時に、投資対象とする企業が持続的に存続・発展する上で「サステナビリティ経営」という観点が重要になっており、環境問題の一つである気候変動や人的資本、人権などへの姿勢や取組状況が注目されてきた。

人的資本を含む非財務情報の開示は欧米の企業で取組が進められてきた。この背景には、企業の社会的な責任としてのESG経営への関心の高まりや、GAFに代表されるような無形資産が大きな価値を生む企業の登場があった。特に「ESG経営」は、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）の取組を進める経営であり、人的資本に関する内容は、その一部に位置付けられている。

ESGを重視する投資が活発化すると、投資判断のための関連情報が求められるようになり、ESG情報を提供するサービスが登場してくる。日本でも、1999年に社会的責任投資（SRI）ファンドが発売され、企業が関連情報を自主的に開示

する動きが始まった（三井、2023）。

みずほ情報総研（2019）では、企業の環境・社会問題に関連する活動等は、社会と相互に関わって行われており、企業の社会的責任としてその活動について情報開示すべきとの考え方を背景にして、2000年に国際的な非営利機関であるGRI（Global Reporting Initiative）が「サステナビリティ報告ガイドライン」を公表し、「サステナビリティ報告書」「CSR報告書」の発行を促進する動きが、非財務情報開示の契機となったとしている。2006年に国連責任投資原則（PRI：Principles for Responsible Investment）が示され、投資判断に有用な情報として、環境や人権、ガバナンスなどのESGの要素を開示する動きが強まってくる。

まず欧州では、欧州委員会（EU）が、2014年に環境や社会的課題、ガバナンスなどの非財務情報の開示に関する指令（NFRD：Non-Financial Reporting Directive）を公表し、上場企業を中心とする従業員数が500人を超える大企業を対象にして、非財務情報の開示を求めることとした。しかし、企業により開示情報の内容にばらつきがあるために比較することが難しいことや、対象企業が限定的であることなどの課題が指摘されてきた。そこで2023年1月にEUは、「企業サステナビリティ報告指令（CSRD：Corporate Sustainability Reporting Directive）」を発効した。対象企業がEU域内の全ての大企業と、EU域内市場の上場企業となり、これまでの対象の5倍程度に拡大する。開示項目も詳細に規定され、従業員に関する情報を含むサステナビリティに関するビジネスモデルと戦略や期限を設定した目標の設定などが、開示を求められる内容として示されることとなった。

アメリカでは、米国証券取引委員会（SEC：U.S. Securities and Exchange Commission）が管轄するRegulation S-Kの枠組みが重要である。Regulation S-Kでは、SEC登録企業に対し、年次報告書において、主に投資判断に影響を与える重要なESG情報の開示を求めている。2020年に

Regulation S-Kを改定し、年次報告書において人的資本に関する開示を求めることとした¹⁾。人的資本については、以前から従業員数の開示が求められていたが、事業を理解する上で重要な人的資本に関する説明や事業経営上重視している関連施策の説明（採用、育成、定着に関する事項など）が求められることになった。

このように欧米で非財務情報全般への注目が高まっている流れで、人的資本もその中に含まれてきた。人的資本の重要性が見直される1つの契機として、2008年にリーマン・ブラザーズ・ホールディングスの経営破綻による金融危機「リーマンショック」があげられており、金融資本主義に対する批判が高まり人的資本主義へという潮流に変化したとされる（岩本2022）。橋本（2023）は、人的資本の開示に関しては、ESG全般の開示の一環としての位置づけに加えて、人的資本そのものを中心とした開示の枠組みが提唱されていることにも注目すべきと指摘する。

ただし非財務情報の人的資本に関しては、財務情報と異なり定量化できる部分は限定されているために、指標の内容が必ずしも明確でなく、開示目的が明確でないと開示情報にもばらつきが出てしまうという問題があった。そのため、人的資本情報開示に関しては、2018年に国際標準化機構（ISO：International Organization for Standardization）がガイドラインISO30414²⁾を策定し、人材マネジメントに関する以下の11領域について、レポートのための58の測定基準が示されている。

- ① コンプライアンスと倫理（Compliance and ethics）
- ② コスト（Costs）
- ③ 多様性（Diversity）
- ④ リーダーシップ（Leadership）
- ⑤ 組織文化（Organizational culture）
- ⑥ 組織の健康・安全・福祉（Organizational health, safety and well-being）
- ⑦ 生産性（Productivity）
- ⑧ 採用・異動・離職（Recruitment, mobility）

表1 無形資産の国際比較 (対GDP比 (%))

	日本	アメリカ	ドイツ	フランス	英国
情報化資産	1.9	2.3	0.8	3.4	1.8
革新的資産	5.3	5.4	4.7	4.5	3.5
経済的競争能力	1.9	8.4	4.4	6.7	8.9
ブランド	0.8	1.9	1.3	1.4	3.2
組織改編	0.8	5.6	1.8	4.2	4.2
人的投資	0.2	0.9	1.4	1.1	1.6

出所: 内閣府「令和5年度 年次経済財政報告」

and turnover)

- ⑨ スキルと能力 (Skills and capabilities)
- ⑩ 後継者計画 (Succession planning)
- ⑪ 労働力の可能性 (Workforce availability)

(2) 日本における非財務情報及び人的資本の情報開示

日本も、欧米の動向を見据えながら、非財務情報の開示を企業に求めてきた。投資家にとって企業価値を判断するための情報提供が必要性であるという観点から、有価証券報告書における情報開示が進められてきている。従来の有価証券報告書では、財務情報が詳細に提供されてきたが、2000年代以降、非債務情報を記載する動きが出てきた。2003年3月期から、有価証券報告書に「コーポレート・ガバナンスの状況」項目を新設し、コーポレート・ガバナンスや企業のリスクに関する情報開示が義務付けられた。その後、順次非財務情報開示の内容が充実化の方向で進んできている。

企業の情報開示のあり方については、「金融審議会 ディスクロージャーワーキング・グループ」において議論が進められてきたが、2022年12月に公表された報告書で、サステナビリティに関する企業の取組の開示に関しての提言がなされている。

人的資本の情報開示は非財務情報の開示の充実化の延長戦上にあり、サステナビリティ関連情報

の中で特にクローズアップされることとなった。この背景としては、これまで内閣府(2023)などにおいて、日本は無形資産投資の中でも人的資本に対する投資が低いと繰り返し指摘されてきており(表1)、「新しい資本主義」という岸田政権の政策の下で「人への投資」が重要視されたということがあげられる。この動きを具体的な施策に落とし込んで加速化するために、企業に対する関連情報の開示を求めることとなったという経緯がある。サステナビリティに関する課題の中で、欧州では環境や人権のテーマが重視される傾向があるのに対して、日本は人的資本が相対的に重視されている印象である。

具体的な動きとしては、2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、サステナビリティに関する基本方針や取組に関する開示の原則が以下のように示された。

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組を適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。(補充原則3-1③)

これにより、2023年3月期決算から、金融商品取引法第24条の「有価証券を発行している企

業」のうち大手企業約 4,000社に対して、有価証券報告書において人的資本情報を開示することが求められることとなった。その内容については、金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府令」において、「有価証券報告書等」の記載事項に関して以下の改正を行っている。

1 サステナビリティに関する企業の取組みの開示

(1) サステナビリティ全般に関する開示 (略)

(2) 人的資本、多様性に関する開示

人材の多様性の確保を含む人材育成の方針や社内環境整備の方針及び当該方針に関する指標の内容等について、必須記載事項として、サステナビリティ情報の「記載欄」の「戦略」と「指標及び目標」において記載を求めるとします。

また、女性活躍推進法等に基づき、「女性管

理職比率」、「男性の育児休業取得率」及び「男女間賃金格差」を公表している会社及びその連結子会社に対して、これらの指標を有価証券報告書等においても記載を求めるとします。

(以下略)

ここに示されているように、日本の人的資本に関する情報開示の実務は、2つの潮流があり、これが実務におけるわかりにくさの原因となっていると松井 (2023) は指摘する。1つ目が、ESG経営や無形資産の価値測定を重視する欧米で始まった流れである。2つ目が、少子高齢化などの課題に対して「働き方改革」により対応しようとする雇用に関連する法律、制度改善の流れである。女性活躍推進法や育児・介護休業法などによる数値公表の義務化がこれにあたる。サステナビリティという大枠の中で人的資本に関する事項が位

表 2 人的資本可視化指針の 7 分野 19 項目

分野	項目
1. 育成	1. リーダーシップ 2. 育成 3. スキル・経験
2. エンゲージメント	4. 従業員のエンゲージメント
3. 流動性	5. 採用 6. 維持 7. サクセッション
4. ダイバーシティ	8. ダイバーシティ 9. 非差別 10. 育児休業
5. 健康・安全	11. 精神的健康 12. 身体的健康 13. 安全
6. 労働慣行	14. 労働慣行 15. 児童労働・強制労働 16. 賃金の公正性 17. 福利厚生 18. 組合との関係
7. コンプライアンス・倫理	19. 法令遵守などに関する状況

置付けられているが、その中が上記2つの流れで開示情報が決められているという点を押さえておく必要がある。

このコーポレートガバナンス・コードの改訂により人的資本についての開示が盛り込まれたことを受け、2022年8月に内閣官房が「人的資本可視化指針」を公表した。同指針は、人的資本情報の開示を求める世界的な潮流に対応するために政府が企業の人的資本可視化の方針を定めたもので、特に人的資本に関する資本市場への情報開示の在り方に焦点が当てられている。情報開示項目として7分野19項目が示され(表2)、情報開示に関する基本的な考え方や準備方法、開示指標が示されている。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、②比較可能性の観点から開示が期待される事項、の2類型が示されている。「独自性」を訴求しつつ、他社との「比較可能性」の確保も求められており、両者のバランスをとりながらどのように開示をしていくのが適切であるのか、といった開示内容のあり方については、今後の課題となるだろう。

(3) 人的資本の開示の現状

上述のように、2023年3月末以後の事業年度にかかる有価証券報告書から、サステナビリティ関連項目として人的資本(「人材育成方針」「社内環境整備方針」)および多様性(「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休業取得率」)の情報開示が義務付けられたわけだが、実際に企業はどのような情報を開示しているのか。日本生産性本部が実施した「2024年3月末決算企業の有価証券報告書『人的資本開示』(速報版)³⁾により確認したい。

人的資本・多様性に関する記載の傾向として、人材・多様性を「経営」とつなげる意識の高まりがみられるとしており、記述における頻出語(出現回数)は、「人材」が最多で、「育成」、「経営」、「環境」と続く。

人的資本に関する記述の文字数を「多い群

(4,500字以上)」「中程度の群(1,500字以上4,500字未満)」「少ない群(1,500字未満)」に分類し頻出語の特徴を分析した結果、「少群」では人材「確保」や「管理職」、「多様性」など開示が求められている内容に関連する内容が多い。一方で「多群」では「キャリア」や「人事」「評価」など従業員のキャリアや人事部門、評価と連携する意識や、「経営」「戦略」など人事施策を経営戦略と併せて考えている様子うかがえる内容となった。

また、具体的な数値を公表する3項目に関してその数値の変化をみると、「男性育児取得率」が上昇しているが、「女性管理職比率」「男女間賃金格差」は前年からの変化は小さい。「男性育児取得率」は短期的に改善することが可能であるが、「女性管理職比率」「男女間賃金格差」の数値を改善するには一定の時間がかかるためであろう。

4 男女間賃金格差への注目

(1) 男女間賃金格差に関する情報開示の背景

人的資本の開示のうち、具体的な数値の開示が求められているのが、「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「男女間賃金格差」の3項目であり、女性活躍推進法、育児・介護休業法の枠組みで一定規模以上の企業に数値公表が義務付けられているものである。サステナビリティの中の人材多様性と関連する項目ではあるが、労働法からの要請という点で、人的資本経営に関する情報開示の中でも若干性格が異なるものといえよう。

この3項目が開示を求められる背景には、我が国の人的資本投資におけるジェンダー格差が大きいがあげられる。世界経済フォーラム(World Economic Forum: WEF)が発表する「ジェンダー・ギャップ指数」による国際比較において、日本の順位の低さが毎年マスコミで取り上げられるが、2024年は156か国中118位であった。この指標は、4つの分野「政治」「経済」「教育」「健康」の指標を総合化したものであり、このうち日本は、「政治」と「経済」の2つの分野が低調であることが全体の順位を大きく下げている原因で

表3 ジェンダー・ギャップ指数 (() 内は順位)

	ジェンダー・ギャップ 指数(4分野計)	経済参画分野	労働参加の男女比		
			同一労働における男 女間賃金格差	管理的職業従事者 の男女比	
日本	0.663 (118)	0.568 (120)	0.768 (80)	0.619 (83)	0.171 (130)
アメリカ	0.747 (43)	0.765 (22)	0.842 (51)	0.712 (37)	0.741 (29)
イギリス	0.789 (14)	0.717 (58)	0.858 (40)	0.650 (69)	0.583 (57)
ドイツ	0.810 (7)	0.676 (82)	0.843 (49)	0.636 (76)	0.407 (97)
フランス	0.781 (22)	0.726 (48)	0.873 (32)	0.596 (100)	0.664 (41)
イタリア	0.703 (87)	0.608 (111)	0.701 (96)	0.601 (95)	0.387 (102)
カナダ	0.761 (36)	0.746 (33)	0.884 (22)	0.687 (48)	0.551 (66)
スウェーデン	0.816 (5)	0.794 (12)	0.905 (10)	0.707 (40)	0.715 (33)
韓国	0.696 (94)	0.605 (112)	0.764 (82)	0.617 (84)	0.195 (127)

出所: World Economic Forum 「Global Gender Gap 2024 : Insight Report」

注: 1) 指数は0 (完全不平等) と1(完全平等) の間の数値となり、1に近いほどジェンダー・ギャップが小さいことを示す。

2) 経済参画分野は5つの項目のうち3項目を記載している。上記以外に、「推定勤労所得の男女比」「専門・技術職の男女比」がある。

ある(表3)。

日本の男女間賃金格差は縮小傾向にあるものの、他の先進国と比較して依然として格差は大きい(表4)。雇用における男女平等は、1986年に施行された男女雇用機会均等法で法的枠組みが作られたことに始まり、その後法改正を経て男女の機会均等の仕組みは整備された。しかし、雇用の分野で男女の機会が均等になっても、その機会を活用できる現実的な状況が男女間で異なっている、という実質的な平等の実現という問題が大きい。実質的な男女平等の実現は、ジェンダー・ギャップ指数が示すようにまだまだゴールが見えない状況である。

機会均等にとどまらず実質的な男女平等を実現するという観点から、男女雇用機会均等法において、1999年施行の改正法により、ポジティブ・アクションが規定された。これにより、「女性のみを対象とする措置」を原則禁止としながら、女性が少ない分野で女性の機会を拡大することを目的に「女性のみを対象とする積極的な是正策」=「ポジティブアクション」を行うことを事業主に奨励することとした。

このように、改正均等法で制度化されたポジティブ・アクションではあったが、その後導入率

表4 フルタイム労働者の男女間賃金格差

	2005年	2021年
日本	32.8	22.1
アメリカ	19.0	16.9
イギリス	22.1	14.2
ドイツ	16.8	13.7
フランス	9.4	11.6
イタリア	10.5	5.7
カナダ	21.3	16.7
スウェーデン	11.3	7.3
韓国	39.6	31.1

出所: 労働政策研究・研修機構 「データブック国際労働比較 2024」

注: 1) 男女の中間所得の差を男性中間所得で除した数値。

原則、フルタイム労働者の週あたり総収入が対象。

2) フランスとイタリアの2005年欄は2006年の数値。

は頭打ちとなり、女性が働く環境整備には課題が多かった。

2010年頃からは、労働力人口が減少局面に入る中でこれが企業及び社会全体の成長の制約条件になることへの危機感が高まり、政府の成長戦略の柱として女性活躍推進が重要政策となる。ここで、企業の女性活躍推進策を一層推し進めるため

の法的な枠組みとして「女性活躍推進法」が成立し、10年間の時限立法で2016年に施行された。同法により、企業は、女性が活躍できていない自社の現状を分析し、女性活躍推進のPDCAによるポジティブ・アクションの取組を進むめることとなった。

施行当初の女性活躍推進法においては、一定規模以上の事業主に対して、①女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績、②職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績、それぞれの実績に関連する情報を公表することが義務付けられていた。

女性活躍推進法施行後、企業の女性活躍推進に向けたPDCAサイクルが回り始めたように思われたが、女性活躍推進における重要な指標である女性の管理職比率の上昇スピードは遅い。国が2020年までに指導的地位に女性が占める割合を30%にするという目標が達成に至らなかったこともあり、女性活躍推進の取組のギアを一段と上げる必要があると考えられた。この流れで、女性活躍推進法でかねてから議論になっていた「男女の賃金の差異」の公表の義務づけが、2022年7月から始まった。一定規模以上の企業は、「男女の賃金の差異」を、正規雇用労働者、パート・有期社員（非正規雇用労働者）、全ての労働者、の3区分で把握を行うことが必要とされた。

（2）男女間賃金格差が意味するもの

男女間賃金格差という指標が何を示すのかについて考えてみたい。

まず、上述のように、このデータは、正規雇用労働者、パート・有期社員（非正規雇用労働者）、全ての労働者、この3区分ごとに把握することが求められている。まず、パート・有期社員（非正規雇用労働者）と全ての労働者の区分についての数値の解釈は慎重に行う必要がある。パート・有期社員（非正規雇用労働者）には、様々な層が含まれ、例えばある企業では、女性はパートタイム労働者に多く、男性は定年後再雇用の嘱託社員に多いというような状況があると、非正規雇用の中

でも雇用形態の異なる男女の労働者の賃金を比較することになり、この比較をしても男女間賃金格差という観点からは意味がない。全ての労働者の数値も同様で、男女で雇用形態別の構成比が異なっていれば、雇用形態の賃金格差を反映してしまうことになり、男女の差異を示すデータとは言えない場合もある。したがって、一般的には、正規雇用労働者における差異が注目されることになり、そもそもの区分設定には疑問の余地があることを指摘しておきたい。

雇用における男女間格差の研究は、賃金において多くの研究が行われてきた。男女間賃金格差は、職階や勤続年数などの影響を考慮する必要があり、厚生労働省（2010）では、男女間賃金格差の要因をコントロールするとどの程度格差が縮小するかを検討している。取り上げた要因の中では、「職階」が大きく寄与して格差の3割程度を説明し、「勤続年数」がそれに次いでおり格差の17%程度を説明する。つまり、男女の賃金格差の半分程度は、「職階」と「勤続年数」によって生じており、女性は管理職に就かない一般社員が多く、勤続年数が短いため、男性に比べると賃金額が少ないという実態がある。

このように、男女間賃金格差は、女性が働き続けることができているか、その過程で仕事経験値を積んで職場における様々な経験によりキャリアが形成できているか、ということの結果指標である。能力発揮の機会が男女に均等に拓かれそのチャンスを活かすよう女性の意欲が喚起されているかという機会均等施策と、特に女性に重い責任となっている出産・育児等のライフイベントとキャリアの両立を図ることが可能になっているかというワーク・ライフ・バランス施策、この2つの施策が車の両輪として適切に運用できていることにより、男女間賃金格差が縮小していくことになる。したがって、このプロセスを丁寧に進めることで格差解消を図ること以外に近道はない。

同時に、男女間賃金格差は、女性の活躍を進める過程で格差が拡大することにも留意が必要である。女性が少ない企業で女性の採用を増やすこと

により、男女間の勤続年数が一時的に拡大し、その結果として男女間の賃金格差が広がることもある。反対に、女性の採用を控えると女性の平均賃金が上昇して男女間賃金格差が小さくなるということも起きてしまう。男女間賃金格差の水準が独り歩きしてしまうと、女性の活躍推進の状況判断を間違えてしまいかねない。

このため、女性活躍推進法の施行に当たって、政府は、男女の賃金格差の意味について、「自社の実情を正しく理解してもらうために『説明欄』を有効活用することが望ましい」と説明してきた。

「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「男女間賃金格差」という3つの数値の開示は、数値の水準により比較可能という点でわかりやすいものではあるが、それが何を意味するのか、ということ併せて考えることが必要である。特に、「男女間賃金格差」は、格差が小さければよい、という単純な構造ではないため、その背景要因を踏まえて解釈をしないと間違ったメッセージとなってしまう。情報を示す側がその数字の意味を理解して公表する努力が欠かせないのと同時に、情報を活用する側のリテラシーも求められているといえる。

5 おわりに

本稿では、近年の人的資本経営に関する議論や実務的な課題について検討を行ってきた。

企業の競争力における無形資産への注目や企業の社会的責任を強調する ESG 経営が重視される動向の中で、人的資本経営が注目されている。人を重視する経営は、これまでも行われてきたが、「人的資本経営」においては、資本が帰属する個人に焦点を当てて、個人の主体性を軸にして「人への投資」を考えるという点が協調されているといえる。

人的資本経営の実務においては、欧米で非財務情報の開示という流れがあり、その一つとして人的資本に関する情報開示が進められるようになってきている。日本でも 2023 年 3 月期決算から、有価

証券報告書において人的資本情報を開示することが求められることとなり、開示内容についての指針も政府から示されている。日本の人的資本への投資は欧米に比べて低水準であることが指摘されてきており、生産性の低さにつながっているとされるが、情報開示等により、人的資本への投資が拡大するかについては、今後の動向を注視したい。情報開示の中で、労働関係法令の要請により「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「男女間賃金格差」といった具体的な数値の開示も求められているが、こうした数値が独り歩きして本来の目的と齟齬を来さないように情報を利用する側のリテラシーも求められることとなるだろう。

注

- 1) Regulation S-K は、財務諸表以外の開示に関して SEC が要求する事項を定めるもので、原則主義（開示義務はないが開示が推奨される）で人的資本開示を米国上場企業に求めるものである（吉田・岩本、2022）。
- 2) ISO30414 は企業が自発的に取り入れるガイドラインであり、認証の義務はない。
- 3) 2024 年 3 月末決算の東証プライム企業（集計社数 1,130 社：6 月 30 日時点で開示があった企業）について、提出された有価証券報告書から人的資本・多様性に関する記載内容を集計し、速報版として公表しているものである。

参考文献

- Becker, G (1993) Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, 3rd Ed., Chicago : University of Chicago Press.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003) Human Resource Management : Theory and Practice, 3rd ed., Basingstoke : Palgrave Macmillan. (上林憲雄, 原口恭彦, 三崎秀央, 森田雅也訳 (2009)『人的資源管理—理論と実践 第3版』文眞堂.)
- 岩本隆 (2022)「資本主義の大転換」HR テクノロジーコンソーシアム編『経営戦略としての人的資本開示』

- 日本能率協会マネジメントセンター、pp.39-60
- 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』
- 経済産業省（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（2010）『男女間の賃金格差解消のためのガイドライン』.
- 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巻、1号、pp.42-55.
- 内閣府（2023）『令和5年度 年次経済財政報告』
- 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』No.753、pp.86-89.
- 橋本謙太郎（2023）「人的資本の経営・開示とガバナンス」北川哲雄編著『サステナビリティ情報開示ハンドブック』日本経済出版、pp.342-350.
- 松井勇策（2023）『人的資本経営と開示実務の教科書2—人的資本経営の制度対応、男女賃金格差の開示等の詳細実務』KDM パブリッシング.
- みずほ情報総研（2019）『ESG 要素を中心とする非財務情報に係る諸外国の開示制度等に関する調査報告書（金融庁委託調査）』
- 三井千絵（2023）「サステナビリティ情報開示の歩み」北川哲雄編著『サステナビリティ情報開示ハンドブック』日本経済出版、pp.2-23.
- 吉田寿・岩本隆（2022）『企業価値創造を実現する人的資本経営』日本経済新聞社.

Background and Practice of Human Capital Management

Takeishi Emiko

This paper examined recent discussions and practical issues regarding human capital management.

Owing to the growing emphasis on intangible assets in corporate competitiveness and ESG management, which highlights corporate social responsibility, human capital management is also attracting attention. People-oriented management has been practiced in the past as well. A distinctive feature of human capital management is its focus on the individual to whom the capital belongs and the emphasis on “investment in people” based on individuals’ initiative.

As part of the trend in Europe and the United States toward disclosure of non-financial information, the disclosure of information on human capital, which is a type of non-financial information, has been promoted in human capital management. In Japan, starting from the fiscal year ending March 2023, companies have been required to disclose human capital information in their securities reports. Investment in human capital in Japan is low compared with that in Europe and the United States, which is possibly linked to low productivity. However, we would like to closely monitor future developments to determine whether information disclosure can lead to increased investment in human capital. Labor-related

laws and regulations require companies to disclose specific information such as the proportion of female managers, the proportion of men who take childcare leave, and the gender wage gap; however, there are concerns that these figures cannot provide the complete picture and may contradict the original purpose of information disclosure. While entities providing the information will face certain challenges, those who process this information will also require data literacy.