

Human Capital Resources の概念と開示

近藤 汐美

(京都経済短期大学 講師)

本稿は、人的資本の開示において大きな転換点となった米国 SEC のルール改正に注目し、そこで新たに登場した Human Capital Resources (HCR) の概念に基づく人的資本会計研究の発展可能性を探ることを目的とする。人的資本研究は学際的領域であり、分野を超えた視点の統合や体系的な進歩を妨げてきた要因の一つに人的資本が多義的に使用されている現状がある。HCR はそうした現状を鑑みて、2014 年に Ployhart et al., によって新たに提唱された概念である。HCR は、「人的資本」の中でも、個人レベルの人的資本 (Human Capital) とは区別され、個人レベルのみならず、組織レベル (ユニット・レベル) で利用することができるマルチレベルな能力として概念設定されている。2010 年代より、HCR 研究は様々な分野の理論を統合して進化してきた。マルチレベルの概念は、なぜ人的資本が企業の持続的な競争上の優位の源泉となるのか、なぜ他の企業能力と形態や機能において異なるのかを説明する上で極めて重要となる。本稿では、米国の人的資本の開示要請に HCR が盛り込まれた現状をふまえ、今後のわが国の人的資本開示の制度構築および実践への影響を鑑み、HCR 研究を紐解き、米国の人的資本開示の先進企業の事例から HCR 開示のあり方を考察することとする。

Human Capital Resources Concepts and Disclosures

Shiomi Kondo

(Senior Lecturer, Kyoto College of Economics)

This paper focuses on the U.S. SEC rules revision, which marked a major turning point in the disclosure of human capital, and explores the potential for further development of human capital accounting research based on the newly emerged concept of Human Capital Resources (HCR). The polysemic nature of the concept of human capital has been one of the factors hindering the integration of cross-disciplinary perspectives and systematic progress in the interdisciplinary research field of human capital research. HCR is a concept newly proposed by Ployhart et al. in 2014 in view of the above. In this paper, based on the current situation where the HCR concept has been included in the US human capital disclosure requirements, and with a view to the future impact on the system construction and practice of human capital disclosure in Japan, we unravel HCR research and discuss human capital accounting. Using an analytical framework that solves the inherent dilemmas based on human capital, we will examine the case of a company that is advanced in human capital disclosure in the United States.

1. はじめに

現在、世界各国で人的資本開示の義務化の動きが進められている。大きな転換点となったのが、2020年の米国証券取引委員会（SEC）のルール改正に伴う人的資本の開示義務化である。さらに2021年にはEUでも開示義務化に向けて企業サステナビリティ報告指令（CSRD）が承認された。日本においても2023年3月期の有価証券報告書から、全上場企業約4,000社に対して人的資本開示の義務化が正式に決定された（内閣府令〔2023〕）。

現段階で日本の上場企業へ向けて求められている人的資本の開示内容としては、人的資本に係る「人材育成方針」、「社内環境整備方針」、これと整合的で測定可能な指標（インプット、アウトプット、アウトカム等）やその目標、進捗状況等である（内閣官房〔2022〕, 42頁）。開示にあたっての具体的なガイドラインは、「人的資本可視化指針」（内閣官房〔2022〕）と人材戦略の実践ポイントをまとめた「人材版伊藤レポート2.0」（経済産業省〔2022〕）が車の両輪の関係として定められている。その中で、開示事項の類型としても大きく2つに分けられており、第一に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・目標という「独自性」のある開示事項と、第二に投資家等が企業間比較の観点から開示が期待される「比較可能性」のある開示事項である。なお、その開示事項の適切な組み合わせ、バランスを確保することに留意する必要がある（内閣官房〔2022〕, 26頁）。

しかし、これらのKPI開示要請は非財務KPIの開示には光が当たるものの、人的資本という概念については必ずしも明示的に定義されておらず、厳密に定義されないまま、多義的に、曖昧に使用される場面も少なくない（中野〔2023〕, 18-19頁）。現に、人的資本は学際的研究領域であるが、これまで米国でも経済学、経営学、心理学などのさまざまな分野で「人的資本」の概念化や運用化の異なるケースが多く、分野を超えて視点を統合する際の障害となり、研究の体系的な進歩を妨げていると言われてきた（Ployhart et al., [2014], p.372）。その現状をふまえ、Ployhart et al., [2014] は、従来までの「個人レベル」の人的資本の概念アプローチに反する、個人レベルにユニット・レベルも包含した「マルチレベル」からなる「Human Capital Resources（以下よりHCR）」という新たな概念を提唱した。2010年代から始まるHCR研究は、現在までの約10年間で、Journal of Management 特別号（Wright, Coff, and Moliterno, [2014]）、編集本（Nyberg and Moliterno [2019]）、190本以上の雑誌記事の発表、および少なくとも5つの学術的会議が開催され、学術的な関心が促進されている（Ray et al., [2023], p.281）。

制度面においては、2020年SECの「レギュレーションS-K アイテム101,103,105の現代化」のルール改正において、初めてHCRの文言が登場した⁽¹⁾。その中で、SEC〔2020〕はHCRの説明、および登録企業が事業を経営する際に焦点を当てている人的資本の測定指標ないし目的を開示することを求めた。この米国での新たな動向やHCR研究成果は、今後わが国が「人的資本」の概念をより明確化し、人的資本会計をより発展させていく上で重要な示唆をうるものとなるだろう。島永〔2021〕は「SEC〔2020〕において『人的資本』ではなく『人的資本資源』という用語が使用されたことで、『人的資本資源』の概念が学界のみならず、各国の基準設定団体やステークホルダーのなかで急速に浸透し、『人的資本』という用語とともに、一般的に用いられる可能性が高くなるのではないかと（35頁）」と言及しており、わが国の基準設定団体が人的資本に関するルールづくりを行う際においてもSEC〔2020〕のHCRの概念を踏まえる必要があることを指摘している。

以上より、本稿では島永〔2021〕によって提言されていた人的資本に関するルールづくりを行う際においてHCRの概念を踏まえる必要性があるという研究課題を念頭においた研究の一端として、人的資本と

HCR の関係について整理し、米国の人的資本開示の先行事例を紹介することとする。具体的には、HCR 研究を紐解き、人的資本会計の概念整理、個人レベルの行動と企業レベルの活動を統合して理解することができる「ミクロ的基礎」の手法を用いて、米国の人的資本開示の先進企業の事例を考察することとする⁽²⁾。

II. 人的資本会計に関する概念整理

1. 人的資源会計と人的資本会計

人的資本会計の起源としては、1960 年代から始まる人的資源会計にある。人的資源会計の最初の研究は Hermanson [1964] とされ、外部報告目的の側面からの研究が始まりである⁽³⁾。その後、Likert [1967] が進めた経営管理の効率化を目的とした内部報告のための研究が注目されていたが、1970 年代に入り、米国会計学会 (American Accounting Association: AAA) の人的資源会計委員会 (Committee on Human Resource Accounting) などによって、外部報告目的としての人的資源会計の役割についても研究が進められた (菅原 [2001], 319-320 頁)。AAA の人的資源会計委員会は、人的資源会計について、組織に関わる内部および外部の財務的意思決定の質を改善するために行われることを提案し、「人的資源に関するデータを特定および測定し、この情報を関係者に伝達するプロセス」として定義した (AAA [1973], p169)。

しかし、人的資源の測定の困難性は克服されず、1970 年代から 80 年代にかけて人的資源会計への学術的関心は失われるようになった⁽⁴⁾。その後、90 年代から転換期が起り、産業型ハード経済からポスト産業型ソフト経済への経済基盤の移行によって、企業価値の主役も設備・機械のハード資源から人的資源や知的財産といったソフト資源へとシフトするようになり、人的資源を人的資本としてインタンジブルズの一環に位置づけ、その重要性が主張されるようになった (古賀・姚 [2020], 15-16 頁)。

現在では、企業の持続的競争優位の源泉をなすものとして人的資本の重要性がクローズアップされるようになり、国際統合報告協議会 (IIRC) の国際統合報告フレームワークをはじめ、米国などの各国の基準設定団体は人的資本に関するレポーティングの枠組みづくりを主導してきた (島永 [2021], 2 頁)。日本においても、人的資本の重要性が指摘されており、開示要請が始まっていることは上述の通りである。

島永 [2021] では、「人的資本の会計とは、企業のステークホルダーの経済的意思決定に有用な人的資本に関する情報を収集・加工し、情報伝達するための会計 (3 頁)」と定義されている。また、人的資本会計は、「従来の会計実務では現在計上されていない組織の人的資源に対して行われた『投資』を特定して報告するプロセス」とも言われている (Kirfi and Abdullahi [2012]; Jeroh, [2013], p.56)。この考え方は、現在日本で求められている人的資本の開示要請の考え方と符合する。経済産業省 [2020] は、これまで人材は人的資源と捉えられることが多かったが、この表現は「既に持っているものを使う、今あるものを消費する」ということを含意するため、人材に投じる資金も「費用 (コスト)」として捉えられることとなる点を懸念している。人材は教育や研修、また日々の業務等を通じて、成長し価値創造の担い手となることから、人材を「人的資本」と捉え、「状況に応じて必要な人的資本を確保する」という考え方へと転換し、人材に投じる資金は価値創造に向けた「投資」として捉えるように言及している (経済産業省 [2020], 9 頁)。

以上より、本稿では企業はこれから人的資本会計の中で人的資本への投資をどのように捉え、投資効果を認識するのかという会計課題を考察する一環として、次に人的資本の概念を明確にし、その内容と開示を検討することとしたい。

2. 人的資本と Human Capital Resources

従来まで人的資本に関連する研究では、人的資本理論 (Becker [1964]) とリソース・バースト・ビュー (RBV; Barney [1991]) を組み合わせて、人的資本は「個人レベル」で捉えられることが多かった (Ray et al. [2023], p.282)。OECD [1996] の報告書では、人的資本を「個人が生涯にわたって獲得し、市場または非市場環境下で財、サービスおよびアイデアを生み出すために利用する知識」とであると定義している (OECD [1996], p.22)。IIRC [2013] の国際統合報告フレームワークでは、人的資本は6つの資本から構成されるうちの一つに位置付けられ、「人々の能力、経験及びイノベーションへの意欲⁽⁵⁾」と定義されている。

従来まで「人的資本」は多くの人的資本学者によって「個人」の観点から分析されてきたが、最近の研究では「ユニット⁽⁶⁾」のレベルで「人的資本」を検討し始めていることが確認されている (Ployhart et al., [2014])。つまり、人的資本には個人レベルのものとユニット・レベルのものが存在する。Ployhart et al., [2014] は、人的資本を個人レベルだけでなく、ユニット・レベルをも包含したマルチレベルで認識・測定しようと試み⁽⁷⁾、複数の分野の理論を統合して、HCR の構造・機能・レベルを定義する HCR フレームワークを提案した。HCR フレームワークは、個人とユニットの両方の不可分性と重要性を強調する「マルチレベル」のアプローチである。

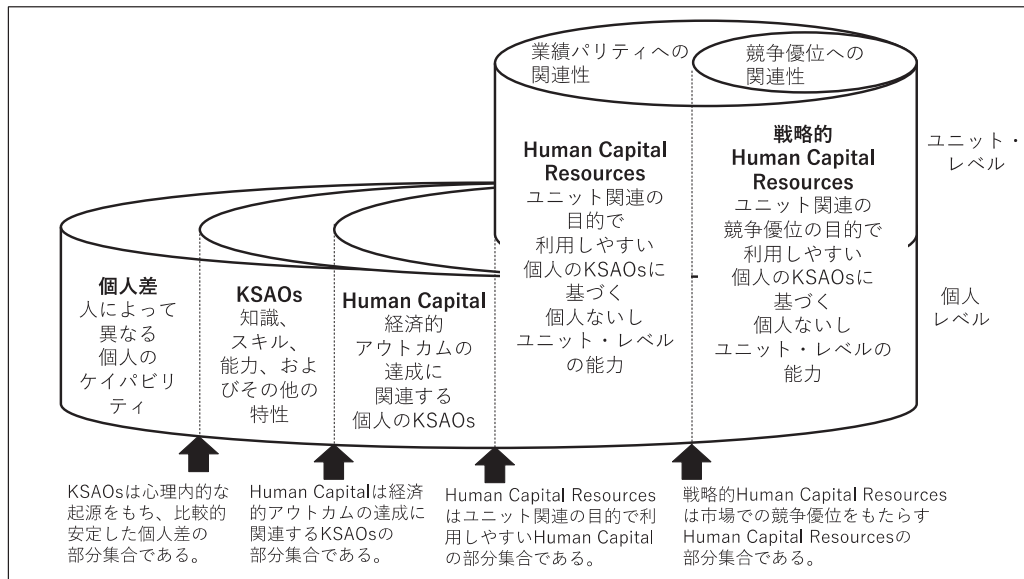
(1) Ployhart&Moliterno [2011] による人的資本創発モデルの開発

HCR アプローチは「戦略的に価値ある HCR が個人の心理的属性にどのように由来し、ユニット・レベルのプロセスを通じてどのように変換されるか」について新しい洞察を提供する。つまり、ユニット・レベルの人的資本は創発プロセスが存在するために、必ずしも個人レベルの人的資本の総和にならない。HCR アプローチの根底にある人的資本の創発プロセスを開発し、モデル化したのが、Ployhart& Moliterno [2011] の「人的資本創発モデル」(The human capital emergence model) である。Ployhart&Moliterno [2011] によると、人的資本は個人に宿る KSAOs (知識 (K)・スキル (S)・能力 (A)・その他の特性 (O)) の出現から生み出されるユニット・レベルのリソースとして定義される (p.131)。人的資本創発モデルと定義はミクロレベルとマクロレベルのクロスレベルの関係の性質を説明して、HCR がどのように作成され、下位レベルの KSAOs の起源から出現するかを説明する (Ployhart& Moliterno [2011], p.131)。

(2) Ployhart et al., [2014] による HCR 概念の確立

Ployhart&Moliterno [2011] の人的資本創発モデルをベースに Ployhart et al., [2014] が確立した HCR のマルチレベル概念の各構成要素とその定義は次の図 1 の通りである。この図が示すように、個人差、KSAOs, HC (Human Capital), HCR (Human Capital Resources), および戦略的 HCR の構成要素間には決定的な違いがある。①個人差から始まり、②個人に宿る KSAOs (知識 (K)・スキル (S)・能力 (A)・その他の特性 (O)) と、③ KSAOs の中でも個人レベルで経済的成果につながるものが HC である。④ HC の中でも特に個人ないしユニット・レベル (マルチレベル) で実際に使うことができる能力が HCR である。最後に⑤ HCR の中でも特に企業の競争優位・差別化につながるマルチレベルの能力として 戦略的 HCR が存在する。構成要素の中で、個人レベルに加えてユニット・レベルとしても存在するマルチレベルの概念は、HCR と戦略的 HCR だけである。

図1 構成要素間の区別



出所：Ployhart et al., [2014] Table1

したがって、今後、人的資本会計の発展可能性を検討していくには、個人レベルの HC とマルチレベルの HCR について区別して行っていくと、より精緻な議論を展開することができよう。例えば、HCR のマルチレベルの評価アプローチでは、個人レベルとユニット・レベルの交差する「クロスレベル」のプロセス、つまり人々の間の相互作用とコラボレーションの性質に直接焦点を当てる必要が出てくる。本質的には、研究は個人レベルの人的資本の評価することを超えて、相互作用と関係性を評価することにも移行する必要がある (Fulmer and Ployhart, [2014], p.182)。

現在、企業の HCR の財務的価値を測定するための普遍的に受け入れられている方法論はないが、評価モデル、間接的および非財務的指標、および財務決定ツールを開発するための多くの先行研究は、より良いものを求める欲求があることを示唆している (Fulmer and Ployhart, [2014], p.181)。コンセンサスを得る評価モデルが出現して、広く受け入れられるには至らなかった理由として、多くの従来のアプローチがマルチレベルの問題（特に、創発と集約を取り巻く問題）に触れ始め、それらに対処するための理論的フレームワークが不足しているために失速したのではないかと推定されている (Fulmer and Ployhart, [2014], p.176)。

しかし、先行研究の中には、Ray et al., [2023] で挙げられているように HCR 概念をマルチレベルに整理したことで、KSAOs の複数の測定値を統合しながら、HCR の複数の側面を捉えている測定アプローチをとるものがある。Croker and Eckardt, [2014] は、野球選手のマルチレベル検査を用いて、複数レベルの分析で人的資本を測定し、レベル間の効果を調査したマルチレベルの視点による実証研究を行った。この研究の目的はユニット・レベルの HCR が個人レベルの HR とパフォーマンスの関係性及びクロスレベルの影響を調査することであり、結果として、個人レベルの HR と個人レベルのパフォーマンスとの関連性は質の高い管理および機能ユニットレベルの HCR の存在によって強く影響されることがわかった。さらに、ユニット・レベルの HCR がレベルを超えて相互に関連する相補的な方法を解明することによって、人的資本のパフォーマンスに対する相補的なクロスレベルの効果の理論的根拠を提供している。しかし、本研究は

HCR の測定をめぐる学術研究に重要な貢献をしているが、プロスポーツの文脈を使用しており、結果を一般化することを制限される可能性があることが潜在的な研究の限界の一つであると言及している（Crocker and Eckardt, [2014], p.526）。

III. 米国における人的資本開示の事例分析

1. SEC [2020] のルール改正と先行事例ー特定の指標・目標のベストプラクティス

本稿は、人的資本の情報開示において大きな転換点を迎えた SEC [2020] のルール改正による人的資本の情報開示の義務化に焦点を当てる。SEC [2020] によって制定された「レギュレーション S-K アイテム 101,103,105 の現代化」では、「人的資本（Human Capital）」という用語を用いず、「Human Capital Resources（HCR）」の用語が初めて登場した。

新しい規則では「HCR の説明、および登録企業が事業を営む際に焦点を当てている人的資本の測定指標ないし目的」を開示することを求めた。登録企業は原則ベースのアプローチを使用して、人的資本マネジメントの開示を大幅に拡大する必要がある、開示には幅広い自由度がもたらされている。この改正以前は、人的資本に関する必要な開示は、企業の従業員数に限定されていた。今回のルール改正では、人的資本に関連する重要な措置や目的を開示し、ビジネスを管理するために使用される内容を開示要請するということは、企業開示の水準を大幅に引き上げる。

さらに SEC は 2021 年 8 月 26 日のリリースで説明されているように、「この用語は時間の経過とともに進化する可能性があり、業界固有の方法で異なる企業によって定義される可能性がある」という理由で「人的資本」の意味を定義しなかった。SEC が特定の指標ではなく、広範な原則に従って開示を要求することを決定したため、「人的資本」の範囲に含まれる可能性のあるものについてはいくつかの懸念があり、この明確さの欠如は、報告企業にとって重大なリスクを生み出す可能性がある。

Margaret [2021] によると、米国における従来までの人的資本開示のほとんどが、核となる価値観、プログラム、および実践の定性的記述に大きく依存しているとしている。ビジネスを管理するために使用される実際の目標や指標を開示している企業はほとんどなく、特定の指標や目標の例は、以下の企業に限定されている（Margaret [2021]）。

- Tyson Foods は、従業員定着率の向上が目標であると開示しているが、数値目標については開示していない。実績（1%増）を開示。（「ダイバーシティとインクルージョン」を参照）
- Visa は、副社長レベルの集団でマイノリティグループの従業員数を 3 年間で 50%増加させ、米国でマイノリティグループの従業員数を 50 人増やすという目標を設定したことを明らかにしたことで際立っている。（「ダイバーシティとインクルージョン」を参照）
- Wells Fargo は、（1）女性と男性、（2）有色人種とその白人間の調整後の賃金格差（どちらも 1 ドルあたり 99 セント以上）を明らかにし、未調整の賃金格差は会社が望むよりも大きいと報告している。（「年次給与の公平性のレビュー」を参照）
- Broadcom and QUALCOMM はいずれも、Aon が発行したテクノロジー業界のベンチマーク調査よりも低い自発的減員に関する指標を報告した。（「人材育成」を参照）
- Jacobs Engineering and Tyson Foods はどちらも、OSHA ベンチマークを引用して、記録的な事故率を報告した。タイソン・フーズはさらに、記録可能な事件を年間 10%削減するという目標を明かした。

（「健康と安全」を参照）

- TE Connectivity は主要な人材指標をリストしているがデータは提供していない。（「その他」参照）

2. 事例分析

以上の Margaret [2021] がベストプラクティス企業として紹介する、SEC ルール改正前の段階から人的資本開示を行っている企業の中でも、特に積極的に開示を行ってきたのが金融サービス業を行う Wells Fargo 社である。多く企業で人的資本に関する開示が 1,000 ～ 1,500 ワードの中、Wells Fargo 社は約 6,800 ワードもの自主開示を Proxy Statement で行う開示先進企業の一つとされる（Margaret [2021]）。したがって、本稿では Wells Fargo 社を分析対象企業とし、HCR のマルチレベル概念の開示を想定して、現時点で入手可能である最新の Wells Fargo の Form10-K および Proxy Statement をもとに人的資本開示について考察を行っていくことにする。

分析手法は、Coff & Kryscynski, [2011] のマルチレベル概念をベースにした「ミクロ的基礎⁽⁸⁾」を用いる。ミクロ的基礎は、社会学者のコールマンによって最初に体系化されたミクロ理論とマクロ理論をつなぐ論理⁽⁹⁾である（Coleman, [1990], pp.1-2）。この分析手法を選定した理由は次のとおりである。

人的資本は、企業の持続的な競争上の優位の源泉としての重要性を強調されてきた（Barney, [1991]）。人的資本は持続的な競争上の優位性の有望な源泉ではあるが、これらの資源が非常に魅力的であることは、管理上の重大なジレンマを引き起こすと Coff & Kryscynski, [2011] は指摘する（p.6）。他の種類の資源とは異なり、人間は辞めたり、努力を控えたり、交渉したりすることができることから、企業は優れた人的資本を創出し、維持するために経営者はリスクを軽減する必要がある（Coff & Kryscynski, [2011], p.6）。そのために経営者は、（1）重要な従業員の確保と採用、（2）優秀な従業員の維持、および（3）従業員のモチベーションの向上に関連する課題を軽減する必要がある。これらの課題をうまく乗り越えることは、人的資本に基づく競争上の優位性にとって必要条件であるが、十分条件ではない（Coff & Kryscynski, [2011], p.6）。

人的資本を競争上の優位性の有望な源泉にする一方で、特異な解決策を必要とする困難な経営上のジレンマも生み出す。この点について、開示を視野に入れて、より深く理解するためには、個人と個人の相互作用、および企業との相互作用をより詳細に理解する必要がある。そのためには、個人の動機と行動に関するミクロ的な理論と企業レベルの活動を説明するマクロな理論を統合して理解することができる「ミクロ的基礎」の手法が効果を発揮する。優れた人的資本が持続的な競争上の優位性につながるという従来の前提にもかかわらず、単に優れた人的資本を獲得するだけでは不十分であるという Coff & Kryscynski [2011] の主張はこの考え方に基づくものである。

表 1 は、Coff & Kryscynski [2011] の分類に Wells Fargo 社の 2022 年 12 月期の Form10-K および 2022 Proxy Statement を基に、経営上の人的資本のジレンマに対する解決策となる項目を抽出して組み合わせたものである。人的資本を競争上の優位性の有望な源泉にする一方で、特異な解決策を必要とする困難な経営上のジレンマも生み出すため、解決策には企業レベルのシステムと主要な個人の統合が必要となる。Coff & Kryscynski [2011] がこの特異な問題とクロスレベルの解決策に焦点を当てている点は、既存の文献の多くとは大きく異なる。

表1 人的資本のジレンマの解決策と Wells Fargo 社の開示例

ジレンマ	経営上のジレンマの原因	個人レベルでの異質性	
		例	ジレンマに対する潜在的な解決策 Wells Fargo社の開示
重要な従業員の確保と採用	- 労働市場における個人のスキルに関する不完全かつ非対称的な情報 - 企業固有のスキルへの能力と投資意欲に関する不確実性 - 個人が社会システムにどの程度適応できるかを評価するのは困難	- 優秀な従業員は、他の優秀な人材を会社に引き寄せる可能性がある。 - 従業員の独自のソーシャルネットワークは、より良い情報を提供し、将来の従業員に関する情報を提供する可能性がある（品質と適合性をより適切に評価するため）。	- 将来性の高い大学生に情報を提供するた目の当社主催する「多様性に重点を置いたプログラム」（Proxy statement「準備および開発プログラム」参照） 「次世代プログラム（NEXTGEN）」「ベテランのサービス組織」、および「グライド再起動プログラム」等の取り組み（Proxy statement「準備および開発プログラム」参照） 「従業員リソースネットワーク」の構築（Proxy statement「包括的な文化の構築」参照）
優秀な従業員の維持	- 従業員の外部ネットワークにより流動性（および離職率）が向上 - 個人の特異な貢献は観察できないため、誰を保持すべきかが不明確になる可能性がある	- 個々のマネージャーは、品質の監督、評価、および作業自体の構築において役割を果たす。 - リーダーは、同僚に満足感をもたらす規範の設定を支援する。	FO直属の新しい運営委員会レベルの役割（Proxy statement「多様性、公平性、包括性を推進するための当社のアプローチ」参照） - 従業員のさまざまな「学習および能力開発プログラム」に約2億ドルを投資（Form10-K「給与の公平性のレビュー」参照）
従業員のモチベーションの向上	- チームの生産性に対する貢献度は個人によって異なり、それを観察したり報酬を与えたりす - 人々は報酬に独自の価値観を置き、インセンティブに対する反応も異なる。	- ロールモデルは、たとえインセンティブが調整できない場合でも、他の人が内面化する可能性 - 優秀な業績を把握し、報酬を与える（または罰する）ラインマネージャー	- 第三者の専門家との連携を通じて「年次給与公平性レビュー」を実施（Form10-K「給与の公平性のレビュー」参照） - 業績管理に関連づけられた「報酬プログラム」の設計（Form10-K「報酬と福利厚生」参照）

（出所：Coff & Kriscynski [2011]，TABLE3 と Wells Fargo 社の 2022 年 12 月期の Form10-K および 2022 Proxy Statement の開示を基に筆者作成）

一つ目の「重要な従業員の確保と採用」についての経営上のジレンマの原因の解決策に該当する項目は、Form10-Kではなく、Proxy Statementの「準備および開発プログラム」の方に詳細なプログラムが用意されていた。将来性の高い大学生に情報を提供するための Wells Fargo 社主催の多様性に重点を置いたプログラムが多数導入されている。また、NEXTGEN という次世代の人材プログラムを設定し、HBCU（Historically black colleges and universities）の学生、退役軍人、再就職者などに焦点を当てている。さらに「従業員リソースネットワーク」を構築し、従業員がつながり、学び、構築し、スキルを活用し、ビジネスの成果に影響を与える場所を提供している。

二つ目の「優秀な従業員の維持」についてのジレンマの原因への解決策に該当する項目は、Proxy Statementの「多様性、公平性、包括性を推進するための当社のアプローチ」に「CEO 直属の新しい運営委員会が創設されたこと」が当てはまるだろう。責任者は会社のすべてのレベルで多様な表現を増やし、より包括的な職場環境を構築し、サービス向上・成長させるための戦略を推進する責任を負っている。また、個人の貢献に関するジレンマについては、Form10-Kの「従業員のトレーニングと能力開発」のところで、従業員のさまざまな「学習および能力開発プログラム」に約2億ドル投資し、プログラムを開発したと示されている。

三つ目の「従業員のモチベーションの向上」についてのジレンマの原因への解決策としては、Form10-K「給与の公平性のレビュー」の項目で、2015 年以降、第三者の専門家と連携して年次給与公平性レビューを実施し、性別、人種、民族性、および役割、在職期間、地理などの要素を考慮して従業員の報酬を分析してい

るとされている。さらに、Form10-K「報酬と福利厚生」の項目では、業績管理に関連づけられた Wells Fargo 社独自の報酬プログラムが示されており、慎重なリスク管理を促進し、企業文化と運営基準を強化するように設計されている。

以上より、Wells Fargo 社は、人的資本開示が義務化される前の段階から Proxy Statement において積極的に開示を行っていたことから、人的資本に関する情報が豊富に開示されている。Wells Fargo 社では、Coff & Kryscynski [2011] が提示していた人的資本に関する競争上の優位性についての個々の経営のジレンマの原因に対して解決策となりうるマルチレベルの次元での様々なプログラム／能力（HCR）が開示されていることを確認することができた。

IV. おわりに

本稿は、人的資本会計における新たな概念として、まだわが国に十分浸透しているとは言い難い HCR 概念に着目し、HCR 研究を紐解き、人的資本会計の概念整理、個人レベルの行動と企業レベルの活動を統合して理解することができる「ミクロ的基礎」の手法を用いて、米国の人的資本開示の先進企業の事例を考察した。

Ⅱ節では、人的資本会計に関する概念整理として、最初に人的資源会計から人的資本会計への歴史的展開を整理した。人的資本がこれまで多義的で曖昧に使用されていた弊害を解決すべく、Ployhart et al., [2014] がマルチレベルの HCR フレームワークから構成要素間の区別を行い、HCR 概念を明確に示した。Ⅲ節では、人的資本開示の先進企業である Wells Fargo 社を例に開示事例の考察を行った。人的資本開示が義務化される前の段階から Proxy Statement において積極的に開示を行っていたことから、Coff & Kryscynski [2011] が提示していた経営上の人的資本のジレンマの解決策となりうるマルチレベルの次元を組み込んだ HCR 開示が行われていた。今後、HCR についての規制をうけた開示が行われることで、開示内容がどのように変化していくのか、これからの動向を注目し考察を行っていくこととしたい。

2023 年 6 月 13 日には、SEC の 2023 年春の規制アジェンダが発表され、2023 年 10 月までには人的資本マネジメントに関する規則が SEC より公表されることとなっている。人的資本マネジメントに関する規則が公表になれば、HCR 開示について、さらに詳しく検討することが可能になるだろう。今後の課題としたい。

注

- (1) SEC [2020] は HCR の定義については明示していない。SEC は 2021 年 8 月 26 日のリリースで説明されているように、「この用語は時間の経過とともに進化する可能性があり、業界固有の方法で異なる企業によって定義される可能性がある」という理由で「人的資本」の定義を明示しなかった。SEC が特定の指標ではなく、広範な原則に従って開示を要求することを決定したため、「人的資本」の範囲に含まれる可能性のあるものについてはいくつかの懸念があり、この明確さの欠如は、報告企業にとって重大なリスクを生み出す可能性がある（Margaret [2021]）。
- (2) 人的資本会計の研究アプローチとしては認識アプローチと開示アプローチがあるが、本稿では SEC の開示要請から見る人的資本会計への HCR 概念の導入とその開示事例紹介に焦点を当てている開示アプローチの研究を進めることとする。
- (3) 人的資源会計研究は若杉 [1973] や若杉 [1979] にて詳細に議論されている。
- (4) 人的資源会計の歴史的展開については、内山 [2011]、古賀・姚 [2020]、および菅原 [2001] を参照されたい。
- (5) 例として次の 3 つが挙げられている（IIIRC [2013], par.2.15）。

- ・組織ガバナンス・フレームワーク，リスク管理アプローチ及び倫理的価値への同調と支持，
 - ・組織の戦略を理解し，開発し，実践する能力
 - ・プロセス，商品及びサービスを改善するために必要なロイヤリティ及び意欲であり，先導し，管理し，協調するための能力を含む。
- (6) ユニットとは，従業員の集合的なレベル（グループ，部門，組織など）を表している（Ployhart et al., [2014], p.395）。
- (7) 個々の人的資本が組織力になる創発のプロセスはソーシャルキャピタル理論を組み込むことによって進歩してきた（Ray et al. [2023]）。
- (8) 個人レベルとユニット・レベルのHCRの両方の不可分性と重要性を強調するため，人的資本管理論でいう「ミクロ的基礎（micro-foundation）」の視点が特に強力になる（Fulmer and Ployhart, [2014], p.377）。
- (9) 経営学の分野においてミクロ的基礎の理論的枠組みについて活発に議論されるようになってきており，組織全体の行動や業績をもたらす組織に独特の相互作用や部分の要素をミクロとマクロをリンクし集合させる理論として，マルチレベルの人的資源研究といった新研究分野が提唱されている（久原 [2018], 3 頁）。わが国の人的資源管理理論の領域におけるミクロ的基礎の研究には西村 [2020] などがある。

参考文献

- American Accounting Association (AAA) [1973], "Report of the Committee on Human Resource Accounting". *The Accounting Review*, Vol.48, Supplement to XLVIII, pp.169-185.
- Abell, P., Felin, T., and Foss, N. [2008] "Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links." *Managerial and Decision Economics*, Vol.29, No.6, pp.489-502.
- Barney, J. [1991], "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
- Becker [1962], "Investment in human capital: A theoretical analysis." *Journal of political economy*, Vol. LXX, No. 5, Part 2, pp. 9-49.
- Bullen, M.L. and Eyler, K. A. [2010], "Human resource accounting and international developments: implication for measurement for human Capital", *Journal of International Business and Cultural Studies*, Vol.3, pp.1-16.
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á. and Valle-Cabrera, R. [2011]. "Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms." *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.22 No.04, pp.807-828.
- Coff, R., and Kryscynski, D. [2011], "Drilling for Micro-Foundations of Human Capital Based Competitive Advantages." *Journal of Management*, Vol. 37, pp.1429-1443.
- Coleman, S. [1990] *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press. (久慈利武監訳 [2004] [2006] 『社会理論の基礎（上）（下）』 青木書店。)
- Crocker, A., and Eckardt, R. [2014] . "A multilevel investigation of individual- and unit-level human capital complementarities." *Journal of Management*, Vol.40, pp.509-530.
- Felin, T., Foss, N. J., and Ployhart, R. E. [2015], "The microfoundations movement in strategy and organization theory." *Academy of Management Annals*, Vol.9, pp.575-632.
- Flamholtz, E. [1971], "A Model for Human Resource Valuation: a Stochastic Process with Service Rewards," *The Accounting Review*, Vol.46, No.2, pp.253-267.
- [1972] , "Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations," *The Accounting Review*, Vol.47, No.4, pp.6-678.
- Fulmer I. S. and Ployhart, R. E. [2014], "Our Most Important Asset: A Multidisciplinary/ Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice", *Journal of Management*, Vol.40 No.1 , pp.280-324
- Guthrie, J. and Murthy, V. [2009], "Past, present and possible future developments in human capital accounting : A tribute to Jan-Erik Gröjer", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 13 No. 2, pp. 125-142.
- 服部泰宏 [2020] , 『組織行動論の考え方・使い方—良質のエビデンスを手にするために』 有斐閣。
- Jeroh, E. [2013], "Human capital accounting and the comparability of financial statements in Nigeria". *Journal of Accounting Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 53-63.

- 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)」 2020 年 9 月。
- 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)」 2022 年 5 月。
- 久原正治 [2018], 「公共性と効率性のミスマネジメントから生じる危機を分析する『ミクロ基礎』の枠組み」『日本経営学会 経営学論集第 88 集』 F20-1-F20-9。
- 古賀智敏・姚俊 [2020], 「会計研究の将来－人的資源会計の過去・現在・将来－」『経理研究』 第 61 号, 14-29 頁。
- Margaret, E. [2021], “New Human Capital Disclosure Requirements : An Early Read on Developing Best Practices”, Compensation Advisory Partners, January 13, 2021,
[<https://s3.us-east-2.amazonaws.com/capartners.production/wp-content/uploads/2019/07/15125840/CAPintel-21-01-07-New-Human-Capital-Disclosure-Requirements-An-Early-Read-on-Developing-Best-Practices-v5.pdf>] (2023 年 8 月 13 日最終アクセス)
- Morse, W. J. [1973], “A note on the relationship between human assets and human capital”. *The Accounting Review*, Vol. 48 No.3, pp.589-593.
- 内閣府令 [2023], 「企業内容等の開示に関する内閣府令及び特定有価証券の内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」 2023 年 1 月 31 日改正。
- 内閣官房 [2022], 「人的資本可視化指針」非財務情報可視化研究会。
- 中野誠 [2020], 「新潮流としての人的資源会計」『証券アナリストジャーナル』 Vol.58, No.7, 52-56 頁。
- [2023], 「人的資本に関する会計・ファイナンス視点からの考察」『組織科学』 Vol.57, No.1, 18-27 頁。
- 西村孝史 [2020], 「戦略的人的資源管理によるミクロの基礎の実証研究－ 2014-2018 年度の J1 リーグデータの分析－」『組織科学』 Vol.53, No.3, 49-61 頁。
- [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, 86-89 頁。
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) [1996] *Measuring What People Know : Human Capital Accounting for the Knowledge Economy* (水元豊文訳 [1999] 『知を計る：知識経済のための人的資本会計』 CAP 出版)
- Okeke, R. [2016], “Human capital accounting: A literature review”. *Journal of Accounting*, Vol. 2 No. 1, pp.1-10
- Ployhart, R. E., and Moliterno, T.P. [2011], “Emergence of the human capital resource: A multilevel model”. *Academy of Management Review*, Vol.36, pp.127-150.
- Ployhart, R.E., Nyberg, A. J., Reilly, G., and Maltarich, M. A. [2014], “Human capital is dead; long live human capital resources!”, *Journal of Management*, Vol.40, pp.371-398.
- Ray, C., Essman, S., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E. and Hale, D. [2023], “Human Capital Resources: Reviewing the First Decade and Establishing a Foundation for Future Research”, *Journal of Management*, Vol.49, No.1, pp. 280-324
- Ray, C., Nyberg, A. J., & Maltarich, M. A. [2023], Human capital resources emergence: The role of social capital. *Academy of Management Review*, Vol.48, No.2, pp.313-335
- Securities and Exchange Commission (SEC) [2020], *Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105*,
<https://www.sec.gov/rules/final/2020/33-10825.pdf>.
- [2023], *Agency Rule List - Spring 2023*
<https://www.reginfo.gov/public/do/eAgendaViewRule?pubId=202304&RIN=3235-AM88>
- 島永和幸 [2021], 『人的資本の会計－認識・測定・開示－』 同文館出版。
- 角田幸太郎 [2006], 「人的資源の会計認識－日英プロサッカークラブの実務を例として－」『経済学研究 (北海道大学)』 Vol.55, No.4, 79-94 頁。
- 田村祐介 [2023] 「人的資本の創発－ユニットパフォーマンスを促進する社会関係資本と調整の役割」『日本労働研究雑誌』 No.753, 106-107 頁。
- 内山哲彦 [2011], 「インタンジブルズとしての人的資産の測定－戦略的マネジメントに向けて」『経済研究 (千葉大学)』 Vol.26, No.1, 39-66 頁。
- 若杉明 [1973], 『人的資源会計論』 森山書店。
- [1979], 『人間資産会計』 ビジネス教育出版社。

—————[2015],「人的資源の認識と測定—人的コスト説と人間資産説—」『LEC 会計大学院紀要』第 12 号,129-137 頁。

Wells Fargo [2022], *Form10-K*, Wells Fargo & Company.

—————[2022], *2022 Proxy Statement*, Wells Fargo & Company.

Wright, P. M., Coff, R., and Moliterno, T. P. [2014]. “Strategic human capital: Crossing the great divide.” *Journal of Management*, Vol.40, pp.353-370.

謝辞

本稿は、グローバル会計学会第 6 回にて報告したものを加筆修正したものである。司会者および参加者の先生方々から貴重なご質問やコメントをいただいたことに感謝の意を表する。また、2 名の匿名査読者から本稿の細部にわたり丁寧なご指摘やご教示をいただいた。ここに深謝の意を表する。

(審査受付 2023 年 8 月 31 日)

(審査受理 2023 年 12 月 13 日)