



戦略的人的資源管理から人的資本経営は どう見えるのか

西村 孝史

(東洋大学教授)

1 戦略的人的資源管理から見た人的資本経営

本稿では、人的資源管理 (Human Resource Management, 以下 HRM) と人的資本経営について両者の違いについて筆者なりの見解を述べたい。そのために本稿では、HRM の中でも人的資本経営と関連が深い要素が数多く含まれている戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management, 以下 SHRM) を念頭に議論を進める。まず、HRM の最大公約数的な定義は、企業が人事施策を通じて従業員の価値を最大化し、企業目的を達成することである。その中でも SHRM は、①財務成果や労働生産性など企業レベルの従属変数 (Y) に独立変数である HRM (X) が与える影響と、②チームや部門単位を主な分析対象として組織が戦略的な目標を遂行するために人事施策がどのような役割を果たすのかを研究する領域である (守島 1996; 蔡 1998)。SHRM 自体は、今から 40 年以上前の Devanna, Fombrun and Tichy (1984) の研究が嚆矢とされ、企業の内部的要因 (ミッション、戦略、組織構造) および外部的要因 (PESTLE (政治・経済・社会・技術・法律・環境要因)) を受けて HRM が策定される。

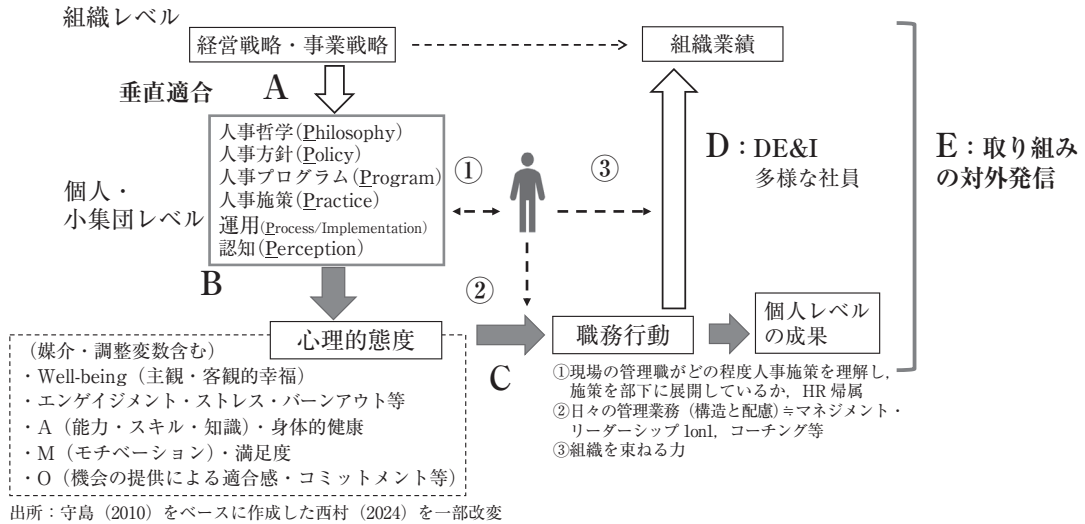
一方、人的資本経営の盛り上がりは、ISO30414 もあるが、それよりも 2020 年 1 月に経済産業省内に設置された「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」において 2020 年 9 月に報告された「人材版伊藤レポート」が契機である。経済産業省によれば人的資本経営とは、「人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」と定義される。同報告書では、従来の人的「資源」管理がコストを意識しているのに対して、人的資本経営は、人材の持つ付加価値を最大化するために人材を「資本」として捉えて投資を行うことに主眼を置くべきであると、やや二項対立的に描かれている。

「人材版伊藤レポート」の後、2022 年に出された「人材版伊藤レポート 2.0」では、人的資本経営を推進するための具体的なフレームワークとして 3 つの視点 (3 Perspectives, 以下 3P) と 5 つの共通要素 (5 Common Factors, 以下 5F) が示されており、2023 年 3 月期決算から義務化された人的資本の情報開示に対する指針となっている。3 つの視点 (3P) とは、①経営戦略と人材戦略の連動、② As is - To be ギャップの定量把握、③企業文化への定着である。5 つの共通要素 (5F) とは、(1) 動的な人材ポートフォリオ、(2) 知・経験のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、(3) リスキル・学び直し、(4) 従業員エンゲージメント、(5) 時間や場所にとらわれない働き方、を指す。

以上の SHRM と人的資本経営の定義を踏まえて両者の異同を検討するために大まかに SHRM の研究枠組みを示すと図のようになる。図は、守島 (2010) をベースに筆者が作成した SHRM の見取り図である。上下で大きく組織レベルと個人レベルに分けられている。戦略論や組織論の立場からはある特定の経営戦略や事業戦略を採用することが競争優位性をもたらし、組織業績を高めると考えられている (点線部分)。

しかし、HRM や組織行動論 (Organizational Behavior) では、戦略の遂行には人が介在するために A から D の経路を辿ると考える。A の矢印は、戦略と HRM との連動、あるいは整合性を取ることを指し、これを垂直適合と呼ぶ。例えば、コストリーダーシップ戦略を採用する企業に求められる人事施策は、明確な職務設計、市場から低スキルの労働者を集め、業務遂行に必要な最低限の教育を実施するなどである。しかし、SHRM では、Porter (1980) の一般戦略や Miles and Snow (1978) の戦略類型に基づいた人事施策の組み合わせが演繹的に議論されるが、どのように戦略が HRM に落とし込まれるのか、そのプロ

図 SHRM の見取り図



セスは未だに不明な点が多く、同様の指摘は守島 (2010) で既になされていたが、15年以上経過した現在でも、千葉 (2025) のようにごく一部の研究を除いてなされていない。また、両利き経営のように探索と深耕を同時に達成している企業の HRM やコストリーダーシップと差別化戦略を同時達成している企業の HRM とはどのようなものなのか、についてもほとんど解明されていない。

もう1つの垂直適合が HRM 内の整合性である。一口に HRM と言っても抽象度によって企業の人に対するスタンスを示す人事哲学 (例: 人こそ財産である)、人事方針 (例: 雇用は守るが実力主義)、人事プログラム (例: 早期退職プログラムパッケージ, 次世代経営者育成プログラムなど)、人事施策 (目標管理, 社内 FA 制度など)、人事施策の運用 (管理職が現場で施策をどのように用いているか, 施策を知っているか)、認知 (従業員が施策を認知しているか否か) の6つの P (6P) に分けられる。6P の間で整合性が取れていないと、従業員には誤った情報を伝えることになり混乱を招く。例えば、人事方針で成果主義を謳っているにもかかわらず、運用の段階で現場が年功的な処遇をしている場合、従業員は、言動不一致と見做してしまう。

矢印 B は、HRM が人の心理・態度に影響を与える経路である。かなり粗い括りで大きくウェルビーイングと AMO 理論¹⁾に基づく能力 (Ability)・モチベーション (Motivation)・機会 (Opportunity) のほか、

ワークエンゲイジメントなど、さまざまな変数が媒介変数や調整変数としてかかわる。

矢印 C は、心理的な態度が実際の職務行動に結びつくプロセスを示している。その結果、個人レベルの成果となる行動と、組織レベルの成果となって組織業績に貢献する矢印 D という経路になる。矢印 D では、矢印が上方に移動する過程で個々の力を組織力に創出することや、職場に存在するさまざまなメンバーをまとめることが求められることから DE & I (Diversity, Equity & Inclusion) や多様な社員の人事管理の視座が必要となる。

最後に中央に存在する人型が管理職である。①は、現場の管理職がどの程度人事施策を理解し、人事施策を部下に展開しているかを示している。HRM の研究では近年 HR 帰属 (HR Attribution) に注目が集まっており、同じ企業の人事施策であっても、その人事施策の導入の受け止め方によって効果が異なる、というものである。図では、管理職が企業に導入されている人事施策をどのように捉えるのかによって部下に行使する人事施策のインパクトが異なる。

②は、日々の管理業務である。「構造」と「配慮」に代表されるようなリーダーシップを含めた部下の管理行動や育成行動、目標達成に向けた lon1 やコーチングなどが該当する。

③が組織を束ねる力である。職場には雇用形態・人種・年齢・思想等の異なる人々がおり、デモグラフィックな属性だけでなく、さまざまな職務経験を積

んだ従業員のタスクの多様性など複雑さを増している。

SHRM から見ると、人的資本経営が強調する3Pの1つである「経営戦略との連動」は、この図で言う垂直適合（矢印A）に該当し、職場の人的資本に関する指標は主に矢印Dに該当する。矢印Dの指標については、男女の賃金格差や女性管理職比率、エンゲイジメントスコア、離職率などに加え比較可能な指標のほか、各社の組織力が分かるような独自指標も含まれる。また、Eはこうしたサイクルを対外的に発信することや矢印Aや矢印D以外の要素を外部に発信する行為を示している。

2 調理器具と材料の関係——戦略的的人資源管理と人的資本経営

SHRM と人的資本経営との関係性を料理の譬えで説明してみると、SHRM は脆弱ながらも理論体系であり、さながら包丁やまな板といった「調理器具」であるのに対して、人的資本経営は「食材（現象）」である。料理をするにあたって研究対象である食材は不可欠であり、理論枠組みとしての調理器具も必要である。したがって、両者は根本的に比較するレイヤーがまずもって異なる。

ただし、SHRM と人的資本経営で共通する部分があるがゆえに混乱が生じている。それが「人的資本」「人材ポートフォリオ」「経営（もしくは事業）戦略と人事戦略との連動」「タレントマネジメント」「戦略人事」などのトピックスである。これらは料理で言う「レシピ」である。しかし、トピックスが共通しているからと言って両者で往復運動が行われているわけではない。むしろ、残念なことにSHRM 研究で蓄積されている研究動向や知見が人的資本経営に十全に活かされていない。こうした問題は、Research-practice Gap (Kaufman 2022 ; Paauwe and Van De Voorde 2025) として古くから議論されているテーマである。

3 料理を提供する顧客範囲の拡大——従業員も投資家も

2つ目の大きな違いは、料理の譬えで言うと、「客層の変化」である。これまでのSHRM が想定する主な対象は、主に従業員・経営者・労働組合であったが、人的資本経営においては、人材に関わる情報を開示するという意味で株主や投資家を意識する割合はこれまで以上に大きい。投資家が投資の判断材料として

重視するのは「投資に値するの否か、儲かるの否か」という点であり、財務的指標がメインとなる。そのため人的資本経営の開示項目が財務指標に付随しやすく、人的資本経営の管掌が財務部門や経営企画部門になりやすい。

しかし、SHRM でも人事部門が企業外部の利害関係者に目を向けてこなかったわけではない。Ulrich et al. (2012) は、*HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources* の中で「価値を提供するために戦略を実行する自社の従業員だけでなく、顧客や投資家、社会など、広く外部の要素を見ないといけない」と説いており、人事部門が積極的にさまざまな声に耳を傾けることの重要性を認識されていた。

4 料理人の交代——人事部門から財務・経営企画部門へ

3つ目は、人事管理を行う主体の変化である。SHRM における「料理人」として腕を振っていた人事部門には3つの大きな変化が起きている。1つは、主たる料理人の交代である。「ヒト」のプロである人事部門が、人的資本経営ではその立場をやや後退させ、財務部門や経営企画部門に主役の座を譲っているからである。島貫 (2018) では、日本企業においてボードメンバーにおける人事執行役員の割合が減少傾向にあり、人事部門の発言力が低下していることを見出している。また、日本における人的資本経営の発端は「人材版伊藤レポート」であり、起点は会計・ファイナンスである²⁾。そのためSHRM 研究で蓄積されている豊かな知見が活用されることが難しいのかもしれない。

2つ目は、人事部門の役割の変化である。人事部門の役割はUlrich (1997) が、人材プロセスという軸と現在-未来という軸を用いて作成した①従来の管理（アドミン）業務（管理のエキスパート）、②従業員の個別の管理（従業員チャンピオン）、③戦略の参謀（戦略パートナー）および④変革の旗振り役（変革エージェント）の4象限が有名である。しかし、Ulrich のフレームワークはその後の紆余曲折を経て、2021年調査（ラウンド8）では、5つのコンピテンシー（ビジネスの加速、人的能力の向上、情報の利活用、コラボレーションの促進、複雑さの簡素化）に整理されている (Phillips et al. 2021)。こうした流れに

日本の人事部門の多くは知識のアップグレードがされておらず、人事部門が人的資本経営の5F（特にリスキル・学び直し）を体现できていない。

3つ目は、生成AIの登場で人事業務の多くが生成AIに代替されつつあり、その存在価値を模索しなければならないにもかかわらず、危機感を抱いていない。西村（2025）では、自分が担当する業務が生成AIに取って替わられることは全くないと回答した割合は41.4%にのぼる³⁾。

一見すると、人的資本経営は、「人事の時代だ」「人事に日の目が当たってきた」と言われているが、他方で一部では、「戦略人事」や「人的資本経営」はバズワードという認識になりつつあり、人事部門はむしろ危機感を抱いた方が良いと思われる。

また、「料理人の交代」で深刻なのは、「資本」と「資源」に関する両分野での見解の違いである。先にも述べたように経済産業省は、従業員を従来の資源（＝コスト）として捉えるのではなく、価値創造の源泉として位置づけている。つまり、これまでの経営資源の1つであるヒトをコストとして捉える人的「資源」管理から、ヒトに投資をすることで人的資本のストックを増やし付加価値を高めていく経営であると捉えるために「資本」という表現を用いている。しかし、人的「資源」管理の一研究者から見ると、「資源」はコストとして捉えるよりは、資源ベース観のように企業内のリソースをどのように利用するか、他社や他部門から経営資源を引き出すことができるのはなぜかなどに焦点が当てられており、むしろコストの側面を考慮に入れる研究は実は少数であった（Cappelli and Neumark 2001；Pfeffer 2010）。HRMでコストを考慮した数少ない研究であるCappelli and Neumark（2001）は、施策の効果だけでなく、施策を導入する際のコストを算出して推計する必要を説き、Pfeffer（2010）は、持続可能性の観点から経営資源に関してヒトを大切にしないと、アブセンティズムやプレゼンティズムだけでなく、保険料などの企業負担としてのコストが増加することを説明している。実務的にも一口に例えば、「教育訓練投資」といっても、何を計上するかが難しい。受講料、研修講師代、会場費だけでなく、宿泊費、交通費等の費目管理が社内に点在していることに加え、本人の研修参加に伴う機会費用やOJTの費用の計上など方法が分からないものもある。

さらにSHRM研究のメタ分析を実施したJiang et

al.（2012）では、高業績を生み出すHRMシステム（High Performance Work System：HPWS）が人的資本を高めることを明らかにしているし、Youndt et al.（1996）は、HPWSの1つとして人的資本増強型の人事施策群が、品質戦略や柔軟性戦略と組み合わせることで生産性と品質の両方を高めることを実証分析により明らかにしている。つまり、経済産業省が述べている「人を資源（コスト）として扱う（S）HRM」から「人を資本（投資）として扱う人的資本投資」というキャッチフレーズは、（S）HRMのこれまでの研究を過度に矮小化している印象を持たせてしまう可能性が高いと言える。

5 フェュージョン料理——SHRMが追いつけるのは資源？資本？折衷案？

SHRMの知見が人的資本経営に上手く取り込まれておらず、資本と資源概念の違いを抱いたまま、平行線をたどりそうな両者ではあるが、邂逅する機会はいくつかある。ここでは紙幅の都合で2つの「フェュージョン料理」の可能性を指摘しておく。1つは、海外で2010年代に主張され始めた（戦略的）人的資本資源（（Strategic）Human Capital Resources）で、各ユニットメンバーのKSAOs（知識・スキル・能力・その他）から創発されたユニットレベルの資源（Ployhart and Moliterno 2011）である。現在、人的資本資源がいかに創出されるのか、メカニズムの解明について盛んに議論されている（Ray, Nyberg and Maltarich 2021；Ray et al. 2023）。

（戦略的）人的資本資源という言葉の通り、SHRMでは人件費や諸経費の総計以上の価値を補足したいと考えているからこそ、職場メンバーの回答の総和の平均などでアグリゲート（ネスト化）したデータとは別の概念として資源ベース観の流れをくんで人的資本「資源」と命名している。人的資本資源というのが適切なのか、組織力というべきなのかは分からないが、島貫（2024）が指摘するように人的資本資源を捉えるためには、人的資本だけでなく、心理的資本、社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）も含めた相互作用の分析が必要になる。もし、経済産業省の「資源から資本へ」というメッセージと、「人的資本資源」の主張が共に是であるならば、3つの資本概念の相互作用により人的資本は1つの「資源」として再び束ねられることになる。

もう1つは人材ポートフォリオに関する研究蓄積である。日本で人材ポートフォリオというと、雇用形態別か階層（経営層・管理職・非管理職・選抜者層）による人材のマッピングを思い浮かべる人が多いが、海外の典型的な研究枠組みはコアビジネスにとっての人材の価値と人材の希少性という人的資本を軸としている（Lepak and Snell 1999）。ただ、この軸は人間の限定合理性を踏まえれば把握が難しいことに加え、日本の人員決定の方式とはそぐわないとの批判もあり（中村 2015）、日本独自のポートフォリオ論が発展する可能性が高い。また、ボードメンバーについてもスキルマトリクスの公開によりボードメンバーのスキルのポートフォリオと業績の研究が進展することが予想される。

企業は女性管理職比率や男女の賃金格差等の比較可能な指標だけでなく、独自指標を開発し、アカデミアがそれらの指標を他企業で追試する流れができると、今よりもアカデミアの知識と実務の実践知が交流する動きが生まれるだろう。本稿で述べた変化やズレの一因は、(S) HRM 研究の知見を実務に上手く伝えることができない我々研究者の反省でもある。(S) HRM 研究者のゴールを再設定する時なのかもしれない。

謝辞 本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業（JSPS 科研費）基盤研究（B）（課題番号 23K20157）、基盤研究（C）（課題番号 24K05018）および 2025 年度しのはら財団（一般財団法人篠原欣子記念財団）の助成を受けた研究成果の一部である。ここに記して感謝の意を表する。

- 1) $P=f(A, M, O)$ 。成果は能力とモチベーションと機会の関数によって決まるという理論。
- 2) 世界的には ISO30414 による認証や無形資産の計上などの流れがある。
- 3) 別の見方として生成 AI を制御しているから取って代わられることはない、と回答している可能性もある。

参考文献

経済産業省「人的資本経営——人材の価値を最大限に引き出す」。https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html（アクセス日：2026年1月29日）

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』31巻4号，pp. 79-92。
 島貫智行（2018）「日本企業における人事部門の企業内地位」『日本労働研究雑誌』No. 698，pp. 15-27。

——（2024）「人材マネジメントによる組織力の構築」『一橋ビジネスレビュー』72巻1号，pp. 134-145。

千葉純平（2025）「戦略とHR施策の間におけるブラックボックスの解明——中途採用における人材要件定義の先行要因に着目して」『日本労働研究雑誌』No. 776，pp. 70-82。

中村圭介（2015）「人材ポートフォリオの編成——スーパーと百貨店の事例研究から」『日本労働学会誌』16巻1号，pp.

4-20。

西村孝史（2024）「人口減少時代の人的資源管理——多様な個に配慮し組織力を高めるマネジメント」『証券アナリストジャーナル』Vol. 62, No. 9, pp. 27-37。

——（2025）「人事部門にとって生成 AI は敵か味方か」『マーケティング・ジャーナル』Vol. 45, No. 4, pp. 301-311。

守島基博（1996）「人的資源管理論と産業・組織心理学——戦略的人的資源管理論のフロンティア」『産業・組織心理学研究』10巻1号，pp. 3-14。

——（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』No. 600，pp. 69-74。

Cappelli, P. and Neumark, D. (2001) “Do “High-Performance” Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?” *ILR Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 737-775.

Devanna, M. A., Fombrun, C. J. and Tichy, N. M. (1984) “A Framework for Strategic Human Resource Management,” in C. J. Fombrun, N. M. Tichy and M. A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, John Wiley and Sons, pp. 33-51.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Bear, J. C. (2012) “How Dose Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms,” *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6, pp. 1264-1294.

Kaufman, B. E. (2022) “The Academic-practitioner Gap: Past Time to Bring in the Practitioner Perspective,” *Human Resource Management Review*, Vol. 32, No. 2, 100895.

Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999) “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development,” *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48.

Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill. (= 1983, 土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営——戦略選択の実線シナリオ』ダイヤモンド社)

Paauwe, J. and Van De Voorde, K. (2025) “Bridging the Research-practice Gap in Modern Human Resource Management,” *Human Resource Management Review*, Vol. 35, No. 2, 101076.

Pfeffer, J. (2010) “Building Sustainable Organizations: The Human Factor,” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 1, pp. 34-45.

Phillips, M., Wright, P., Ulrich, M. and Burns, E. W. (2021) “Where Have We Been and Where Are We Going: The HRCS Competency Model from Round 1 to Round 8,” The RBL Group. <https://www.rbl.net/insights/articles/where-have-we-been-and-where-are-we-going-the-hrcs-competency-model-from-round-1-to-round-8>（アクセス日：2026年1月30日）

Ployhart, R. E. and Moliterno, T. P. (2011) “Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model,” *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 127-150.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (= 1982, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社)

Ray, C., Nyberg, A. and Maltarich, M. (2023) “Human Capital Resources Emergence Theory: The Role of Social Capital,” *Academy of Management Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 313-335.

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.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The Next
Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston,
Harvard Business School Press. (=1997, 梅津祐良訳『MBA
の人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター)
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. and Ulrich, M. (2012)
*HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of
Human Resources*, McGraw-Hill Education.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W. and Lepak, D. P.

(1996) “Human Resource Management, Manufacturing
Strategy, and Firm Performance,” *Academy of Management
Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866.

にしまら・たかし 東洋大学経営学部教授。主著に『職場
のソーシャル・キャピタル——人的資源管理が創り出す個と
組織の関係性』（中央経済社，2024年）など。人的資源管理
論専攻。