

【論文】

日本トップ 500 社の比較分析による人的価値創造会計

紺野 剛

要 旨

企業価値創造会計に基づき、日本企業の株式時価総額上位 500 社を取り上げ、事例研究を通して、人的価値創造の実践状況を調査し、全体像を比較・検討した。株式時価総額上位 500 社調査によれば、人的価値概念の利用はほとんどなく、定義も不明瞭で、人的価値創造の捉え方およびその具体的プロセスの不明瞭性等を確認し、今後の人的価値創造会計のあり方について展望し、総括的に整理する。

キーワード

人的価値概念、人的価値の使用状況、人的価値創造会計、ステークホルダーアプローチ、人的価値創造主要ドライバー

1. はじめに

本稿は人的価値を創造するために、主として会計的支援を探求しながら、事例として日本のトップ企業に焦点をあてて検討した。株式時価総額上位 500 社を調査して、人的価値概念の使用状況を把握し、企業目的・目標、戦略、計画そして業績等との関連性を考察する。すべての企業において、人的資源をかなり重要視し、人的資源を創造・向上することを意識した経営を遂行していることは 500 社調査¹で確認できた。しかし、人的価値概念および人的価値創造・向上方法に関しては、ほとんど触れられていない。このためにか、形式的かつ表面的な人的価値関連の測定は可能であるが、企業価値と関連させる具体的な測定・比較はかなり難しい。本稿では、人的価値概念の整理を確認しながら、人的価値を創造・向上するための重要な主要ドライバーの抽出に関しても注目し、これからの人的価値創造方法の構築を目指したい。

アベノミックスの新成長戦略として、2015 年に、一億総活躍社会に向けて、企業価値増大のための統治改革を議論しながら、人的効率を改善する方策を検討している。政府は 2016 年 6 月 2 日に閣議決定した「ニッポン一億総活躍プラン」で、正社員と非正規労働者の「同一労働同一賃金」、長時間労働の是正、高齢者の就労促進などを打ち出した。政府は「日本再興戦略」において、女性の役員・管理職への登用「2020 年 30%」の政府目標を掲げた。2016 年 4 月 1 日より新たに「女性活躍推進法」が施行されたことにより、その行動計画を策定し、今まで以上に多くの女性社員に活躍してもらい、今後もより一層

¹ 100 社の考察に関しては、[紺野(2011)]、200 社の考察に関しては、[紺野(2012)]、300 社の考察に関しては、[紺野(2013)]、400 社の考察に関しては、[紺野(2014)]、500 社の考察に関しては、[紺野(2015) (2016)] 参照。

女性社員が活躍できるよう、行動計画に沿って順次施策を実施し、取り組みが進むと期待されている。

1990年代から変革期に入った日本の雇用システムに、根本的な変化が表れるまでに一世紀の時間がかかるであろうが、確実に変化が促進されている。働き方を根底から見直し、より豊かな人生をどのように送るのかを、個人だけでなく企業もより考え始めている。

統合報告書作成企業も増加傾向を続けている。企業価値をどのように理解し、どのように創造していくのかを官民を挙げてグローバルに進展しつつある。統合報告書においても、人的側面は重要であり、注目される。

人的価値を創造するには、より戦略的に企業経営を展開していくことが望まれる。そのためには、どのように人的価値を創造するのかの目標・プロセスが極めて重要となる。この検証には、測定可能な人的価値関連指標は欠かせない。指標化するには会計的指標との結び付きの考察も必要不可欠である。しかし、多くの会計的指標は結果指標であるので、その先行指標である人的価値関連指標との関連分析にも注目しなければならない。同時に全社的な測定・指標化も進めなければならない。個別的なより具体的な指標を組み合わせる統合指標化し、より積極的にステークホルダーに情報を開示し、コミュニケーションを図っていくことも重要となる。どのように人的価値創造の好循環の仕組みを構築していくのか。多くの企業で展開され、社会全体で好循環をもたらす、個別企業だけでなく、社会全体の人的価値創造にも貢献できれば幸いである。

これまで主として会計的に企業価値を創造するための企業価値創造会計を提案し、事例研究を積み重ねてきた。最初にエレクトロニクス業界²、そして健闘企業³、医薬業界⁴、化学業界を調査した。ある程度の方向性を確認できたので、より多くの日本企業を網羅的に調査して全体像を把握することにした。そこで、株式時価総額トップ企業として100社を整理し、さらに200社、300社、400社そして500社まで範囲を拡大して整理した。人的価値を創造している企業は多いが、人的価値が企業価値に連鎖していない企業もあり、その要因を考察しながら、どのように人的価値を創造すべきかについて今後の研究方向を総括的に展望する。

2. 日本トップ500社の人的価値創造会計による分析

2.1 日本トップ500社の概観

本稿では、日本のトップ企業に焦点をあてて調査分析した。選定は2016年3月31日末現在の株式時価総額上位500社を選択し、過去の対象期間としては、原則としてキャッシュ・フローデータが入取可能な1999年度から2015年度までの17年間である。合併などの関係で、17年間の算定が不可能な場合には、入手可能な期間としている。調査対象企業は

² エレクトロニクス業界の考察に関しては、【企業価値創造会計研究会(2009)】参照。

³ 健闘企業の考察に関しては、【紺野剛、日本管理会計学会全国大会口頭報告(2009)】参照。

⁴ 医薬業界の考察に関しては、【紺野剛、企業評価専門研究会口頭報告(2009)】参照。

図表－１の通りである。2014年度版と比べて、40社が入れ替わり、300位から700位までの交替と新規上場組（3社）である。

図表－１ 調査対象の日本トップ500社名（2015年度）

業 種	企 業 名	社 数
鉱業・建設	日本水産、国際石油開発帝石、コムシス HD、大成建設、大林組、清水建設、長谷工 C、鹿島、前田建設工業、戸田建設、大東建託、NIPPO、前田道路、住友林業、大和ハウス工業、積水ハウス、関電工、きんでん、丸電工、日揮	20 社
食 品	日本製粉、日清製粉 G 本社、ネクスト、ミクシイ、日本 M&A センター、テンブ HD、クックパッド、森永製菓、江崎グリコ、山崎製パン、カルビー、ヤクルト本社、明治 HD、雪印メグミルク、日本ハム、新日鉄住金 S、ALSOK、いちご GHD、カカクコム、ディップ、エムスリー、ディー・エヌ・エー、博報堂 DYHD、サッポロ HD、アサヒ GHD、キリン HD、宝 HD、コカ・コーラウエスト、コカ・コーライーストジャパン、サントリー食品インターナショナル、伊藤園、不二製油、ローソン、サンエー、ABC マート、アスクル、アダストリア、日本マクドナルド HD、双日、セリア、アルフレッサ HD、キッコーマン、味の素、キューピー、ハウス食品 G 本社、カゴメ、アリアケジャパン、ニチレイ、東洋水産、日清食品 HD、JT	51 社
織 維	ヒューリック、ビックカメラ、MonotaRO、あい HD、J フロント R、マツモトキヨシ HD、スタートトゥデイ、三越伊勢丹 HD、日清紡 HD、トヨタ紡織、ウエルシア HD、クリエイト SDHD、すかいらーく、野村不動産 HD、東急不動産 HD、飯田 GHD、コスモ薬品、セブン&アイ HD、ツルハ HD、クスリのアオキ、帝人、東レ、クラレ、旭化成、SUMCO、ワコール HD、ITHD、コーエーテクモ HD、ネクソン、コロブラ、ガンホーOE、GMO ペイメントゲートウェイ	32 社
パルプ・化学	王子 HD、日本製紙、レンゴー、昭和電工、住友化学、日産化学工業、東ソー、電気化学工業、イビデン、信越化学工業、エア・ウォーター、大陽日酸、日本触媒、カネカ、協和発酵キリン、三菱ガス、三井化学、JSR、三菱ケミカル HD、ダイセル、積水化学工業、日本ゼオン、アイカ工業、宇部興産、日立化成、日本化薬、野村総合研究所、電通、ADEKA、花王	30 社
医 薬	武田薬品工業、アステラス製薬、大日本住友製薬、塩野義製薬、田辺三菱製薬、日本新薬、中外製薬、科研製薬、エーザイ、ロート製薬、小野薬品工業、久光製薬、持田製薬、参天製薬、ツムラ、日医工、テルモ、みらか HD、沢井製薬、そーせい G、第一三共、キョーリン製薬 HD、大塚 HD、大正製薬 HD、ペプチドリーム	25 社
石 油	日本ペイント HD、関西ペイント、DIC、オリエンタルランド、パーク 24、フジ MHD、リゾートトラスト、オービック、ヤフー、トレンダマイクロ、日本オラクル、ユーエスエス、オービックビジネスコンサルタント、伊藤忠テクノ S、サイバーエージェント、楽天、大塚商会、富士フイルム HD、コニカミノルタ HD、資生堂、ライオン、コーセー、ポーラ・オルビス HD、小林製薬、タカラバイオ、昭和シェル石油、東燃ゼネラル石油、出光興産、JXHD	29 社
ゴム・ガラス・鉄鋼・金属	横浜ゴム、東洋ゴム工業、ブリヂストン、住友ゴム工業、旭硝子、日本電気硝子、住友大阪セメント、太平洋セメント、TOTO、日本ガイシ、日本特殊陶業、新日鐵住金、神戸製鋼所、JFEHD、大和工業、丸一鋼管、大同特殊鋼、日立金属、三菱マテリアル、住友金属鉱山、DOWAHD、古河電気工業、住友電気工業、フジクラ、東洋製缶 GHD、三和 HD、LIXIL グループ、リンナイ、ニッパツ	29 社
	三浦工業、リクルート HD、アマダ、OSG、ディスコ、日本郵政、豊田自動織機、ナブテスコ、SMC、コマツ、住友重機械工業、日立	

機 械	建機、ハーモニック・ドライブ・システムズ、クボタ、荏原、千代田化工建設、ダイキン工業、栗田工業、ダイフク、平和、SANKYO、ブラザー工業、グローリー、セガサミーHD、ホンザキ電機、日本精工、NTN、ジェイテクト、ミネベア、THK	30 社
電 気	日立製作所、東芝、三菱電機、富士電機、安川電機、マキタ、マブチモーター、日本電産、オムロン、ジーエス・ユアサC、NEC、富士通、ルネサスE、セイコーエプソン、アルパック、パナソニック、シャープ、富士通ゼネラル、ソニー、TDK、アルプス電気、ヒロセ電機、横河電機、アズビル、日本光電、堀場製作所、アドバンテスト、キーエンス、シスメックス、デンソー、スタンレー電気、ウシオ電機、カシオ計算機、ファナック、ローム、浜松ホトニクス、京セラ、村田製作所、日東電工、東海理化	40 社
輸送用機器	三菱重工業、川崎重工業、IHI、全国保証、九州FG、かんぼ生命保険、ゆうちょ銀行、日産自動車、いすゞ自動車、トヨタ自動車、日野自動車、三菱自動車、日産車体、NOK、カルソニックカンセイ、アイシン精機、マツダ、ダイハツ工業、ホンダ、スズキ、富士重工業、ヤマハ発動機、小糸製作所、豊田合成、シマノ、ティ・エス テック、三菱食品、良品計画、第一興商、メディカルHD、ドン・キホーテHD、ゼンショーHD、スギHD	33 社
精密機器	島津製作所、ニコン、トプコン、オリンパス、SCREENHD、HOYA、朝日インテック、キヤノン、リコー、シチズンHD、CYBERDYN、バンダイナムコHD、パイロットC、凸版印刷、大日本印刷、アシックス、エフピコ、ヤマハ、ピジョン、リンテック、任天堂、三菱鉛筆、タカラスタンダード、コクヨ、ニフコ	25 社
商 業	伊藤忠商事、丸紅、長瀬産業、豊田通商、ファミリーマート、三井物産、東京エレクトロン、日立ハイテクノロジーズ、住友商事、日本ユニシス、三菱商事、キヤノンマーケティングJ、ニプロ、岩谷産業、ユニ・チャーム、東邦HD、サンリオ、青山商事、しまむら、高島屋、H2OR、丸井G、クレディセゾン、イオン、ユニークグループHD、イズミ、ヤオコー、ケーズHD	28 社
銀 行	新生銀行、あおぞら銀行、三菱UFJFG、りそなHD、三井住友トラストHD、三井住友FG、西日本シティ銀行、千葉銀行、常陽銀行、群馬銀行、七十七銀行、ふくおかFG、静岡銀行、スルガ銀行、八十二銀行、京都銀行、ほくほくFG、広島銀行、中国銀行、伊予銀行、セブン銀行、みずほFG、山口FG、東京センチュリーリース、SBIHD、アイフル、イオンフィナンシャルサービス、アコム、オリエントC、日立キャピタル、アプラスフィナンシャル、オリックス、三菱UFJリース、ジャフコ	34 社
証券・保険	大和証券G本社、野村HD、東海東京FHD、松井証券、損保J日本興亜HD、日本取引所G、MS&ADIGHD、ソニーFHD、第一生命保険、東京海上HD、T&DHD	11 社
不 動 産	三井不動産、三菱地所、東京建物、住友不動産、大京、レオパレス21、リロHD、イオンモール、NTT都市開発、東武鉄道、相鉄HD、東京急行電鉄、京浜急行電鉄、小田急電鉄、京王電鉄、京成電鉄、富士急行、東日本旅客鉄道、西日本旅客鉄道、東海旅客鉄道、西武HD、西日本鉄道、近畿日本鉄道、阪急阪神HD、南海電気鉄道、京阪電気鉄道、名古屋鉄道	27 社
陸運・海運・空運・倉庫	日本通運、ヤマトHD、山九、福山通運、セイノーHD、日立物流、日本郵船、商船三井、川崎汽船、日本航空、ANAHD、三菱倉庫、上組	13 社
情報・通信・電気・ガス	TBSHD、日本テレビHD、テレビ朝日HD、スカパーJSATHD、日本電信電話、KDDI、光通信、NTTドコモ、GMOインターネット、東京電力、中部電力、関西電力、中国電力、北陸電力、東北電力、四国電力、九州電力、北海道電力、J-POWER、東京ガス、大阪ガス、東邦ガス	22 社

サービス	東宝、エイチ・アイ・エス、NTT データ、共立メンテナンス、アイ ンHD、スクウェア・エニックス HD、カプコン、日本空港ビルデ ング、SCSK、セコム、コナミ、ベネッセ HD、イオンデイライト、ヤ マダ電機、オートバックスセブン、ニトリ HD、ミスミ G 本社、フ ァーストリテイリング、ソフトバンク、スズケン、サンドラック	21 社
計		500 社

出所：著者作成

2.2 日本トップ 500 社の人的価値創造比較分析

企業価値創造会計の視点から、過去の実績を比較・分析する。主として会計的企業価値創造と市場的企業価値創造の分析である。会計的企業価値創造の視点からは、当期純損益、フリーキャッシュ・フロー(FCF;営業・投資キャッシュ・フロー)を抽出した⁵。市場的企業価値創造の視点からは、統一的に各年度の3月末の株価から計算した株式時価総額の年間増減額を算出している⁶。17年間の平均当期純損益と平均FCFの平均値と平均株式時価総額増減額の単純平均値を算定してみた。会計データは3月期以外でも、各決算期の金額をそのまま用い、12カ月に満たない変則的な期間も年換算しないで用いている。

各指標間の関連性を単純回帰分析により検討したが、あまり相関は認められなかった。唯一平均当期純損益と平均FCFとが、ある程度の相関性を示している。株式時価総額は3月末で統一的に計算しており、マクロ経済の影響を極めて強く受けており、各社共にある程度同じような傾向を示している。特定時点では、年間変動額はかなり大きく動くので、企業価値の極単一面しか表していない可能性があるが、17年間ではある程度企業価値創造力を表しているとも考えられる。

日本トップ500社は、景気変動の影響を受け、厳しい国際競争を繰り広げてきた。2001年度の業績悪化はITバブル崩壊の影響が、2007・2008年度の業績悪化は世界金融危機の影響が色濃く反映している。失われた20年を経過し、回復基調であったが、世界金融危機に遭遇し、大幅に業績を悪化させたが、最近はかなり企業価値創造力を増しつつある。それでも各社の経営対応力に応じて、企業価値創造の状況はかなり優劣が生じている。

株式時価総額トップ500社の2015年度は、株価下落で、時価総額増減額がかなり下落した。17年間の平均株式時価総額はかなり増加してきたが、それでも平均株式時価総額を減少している企業が全体の78社(15.6%)に達している。367社(73.8%)の企業では利益・FCF・時価が増加している。株式時価総額トップ500社までの調査では、下位企業の規模・企業価値はかなり小さな金額となっている。株式時価総額の違いが顕著に表れており、500社単純平均を使用する意義はかなり後退する。株式時価総額の変動により、トップ300~700社は容易に動いてしまう。図表-2では、直近上場で株式時価総額増減額が算定できない3社を除く497社の各類型別集計である。

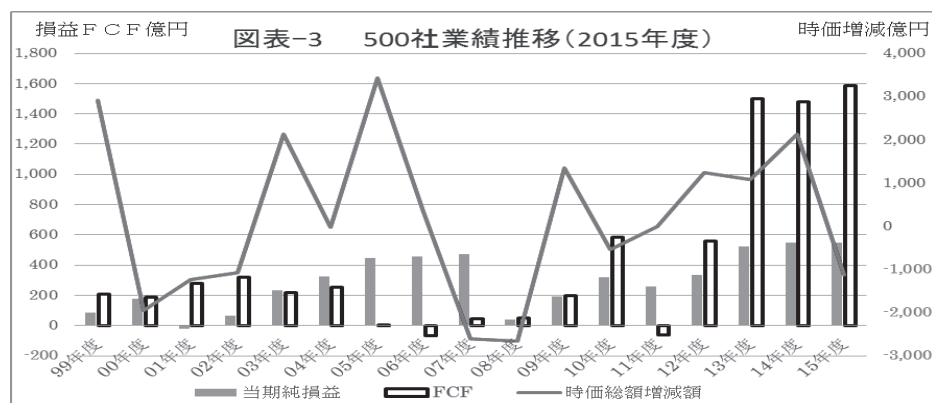
⁵ 財務データは有価証券報告書などから入手した。

⁶ 3月末の株価は日本経済新聞、ヤフーファイナンスなどから、発行済み株式数は有価証券報告書などから入手した。

図表-2 平均会計・市場的企業価値業績の類型

分類	平均業績増加	平均業績減少	計
利益・FCF・時価すべてが増加型	367社 (73.8%)	—	367社
利益・FCF増加、時価減少型	37社 (7.4)	23社 (4.6)	60社
利益・時価増加、FCF減少型	38社 (7.6)	2社 (0.4)	40社
FCF・時価増加、損失型	11社 (2.2)	—	11社
利益増加、FCF・時価減少型	2社 (0.4)	7社 (1.4)	9社
FCF増加、損失・時価減少型	1社 (0.2)	5社 (1.0)	6社
時価増加、損失・FCF減少型	1社 (0.2)	—	1社
損失・FCF・時価すべてが減少型	—	3社 (0.6)	3社
計	457社 (92.0)	40社 (8.0)	497社

出所：著者作成



出所：著者作成

2.3 人的価値概念の定義

人的価値(Human Value)概念は、厳密に定義すれば、企業が将来にわたって生み出す付加価値(CF)の割引現在価値の人的貢献部分と定義できる。しかし、このようなファイナンス的な定義に、必ずしも統一されていない日本企業の実状を500社調査において指摘したい。人的価値概念はまだ一般化しておらず、使用する場合でも各種多様な類似概念が使用されている。しかもほとんどの企業においては、明確に定義していない。人的価値概念の混乱を避けるためには、各企業の独自の定義を明確にして使用することが望ましい。

これまで企業価値を3つの視点で体系的に整理することを提案してきた。すなわち、本質的企業価値、会計的企業価値、そして市場的企業価値である。企業価値創造の視点からは整理しやすいと思われるが、測定上の課題があり、間接的で使いづらい難点もある。企業価値は主観的な「信頼度・満足度・期待度」を内蔵している側面がある。企業価値をステークホルダーの視点から考えれば、ステークホルダーの信頼・満足・期待を目指すことになる。そこで、企業価値概念とステークホルダー価値概念の関係が極めて重要となる。

企業価値概念を直接的に定義しようとするアプローチがある。それに対して、ステーク

ホルダー価値概念に基づくアプローチは、企業価値をその構成要素である各ステークホルダー価値の総和として、各構成要素の価値を加算して求める。ステークホルダーとの関係から企業価値を考えようとするから、ステークホルダーによる信頼が基本となる。基本的には人的価値を創造し、顧客価値の創造に繋げる。顧客価値が創造できれば、通常は利益・CFも増えていくであろう。利益・CFが増加すれば株価が上がり、株主価値が創造されよう。株主価値が創造できれば、社会・環境価値を創造できる可能性が高まる。そして社会・環境価値が創造できれば、人的価値等の創造に繋がる。これらが繰り返され、スパイラルアップに企業価値を継続的にダイナミックに創造していく仕組みが望まれる。近江商人の三方よしを拡張して、四方よしを目指すことになる。人（社員）によし、客によし、株主によし、社会環境によしである。主要ステークホルダーの信頼・満足・期待を相互に高めながら、総和としての企業価値をより創造する戦略展開が課題となる。

ステークホルダーとの関係から企業価値を考えることが注目され、これにより企業価値をより創造可能と思われる。日本企業の調査結果から、ステークホルダーを重視する傾向は確認された。企業価値概念の多様な使用状況を理解するために、企業価値概念を整理してきた。そして、企業価値をステークホルダーの視点から分解して、考察する可能性を検討している。企業固有の企業価値定義をしている事例は、新規登場組では発見できなかった。

人的価値も次の区分方法で整理できる。

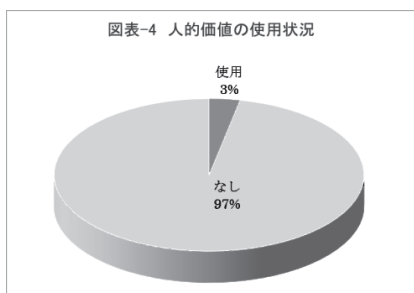
- ① 将来CFの割引現在価値概念
- ② ステークホルダーの視点からの人的価値概念
- ③ CSR(Corporate Social Responsibility)の視点からの人的価値概念
- ④ 採用・人事管理に関連する人的価値概念

ほとんどの企業においては、人的価値概念が用いられていない。これから、各社の考え方を反映した人的価値概念が用いられる可能性に期待している。

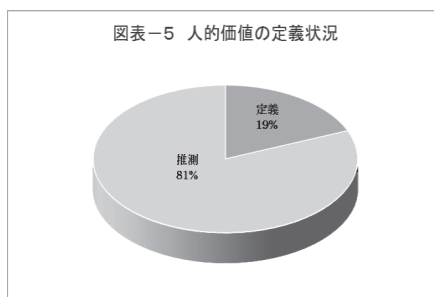
人的価値概念は、会計的人的価値に限定する段階から、会計的人的価値に市場的人的価値を包含する段階、そして会計的人的価値と市場的人的価値だけでなく本質的人的価値をも包含する段階に分けられる。本質的人的価値をも包含する段階では、ステークホルダーの視点からとCSRの視点からアプローチしている企業に整理できる。本質的人的価値を創造することにより、会計的人的価値の創造に繋がられる可能性があり、会計的人的価値が創造できれば、市場的人的価値の創造に連鎖する可能性が益すプロセスに注目している。

2.4 人的価値概念の使用状況

日本トップ500社の3%（16社）でしか、人的価値概念が使用されていないことが確認できた。残りの484社は、公表している情報等からは、人的価値という用語を発見できなかった。わずかではあるが、人的価値概念を用いている企業も確かに確認できた。



出所：著者作成



出所：著者作成

人的価値の使用は稀で、社員価値、仕事価値、労働価値、人的管理、人的資源、人的資本、人財、人等の用語が使われている。人的価値概念を使用している企業のうち、3社(19%)は定義しており、残りの13社(81%)は前後の内容・文脈から、定義はある程度推定可能である。使用箇所は、CSR、採用などの箇所である。多くの企業では、一般的に人材について触れられているが、人的価値という用語は一般的ではない。採用企業では、企業固有の人的価値を定義しながら用いているか、推測可能な形で使用している。誤解や混乱を避けるためには明確に定義し、わかりやすく説明する必要がある。今後、人の問題を価値的側面から使用・表現することが期待される。

2.5 人的価値創造の意義

人的価値創造とは、人的価値を将来創造できるかどうかの問題になる。そこで、「創造」は新しく生み出すことを意味している。人的価値創造とは、フローとしての期間変動額として捉えることになる。

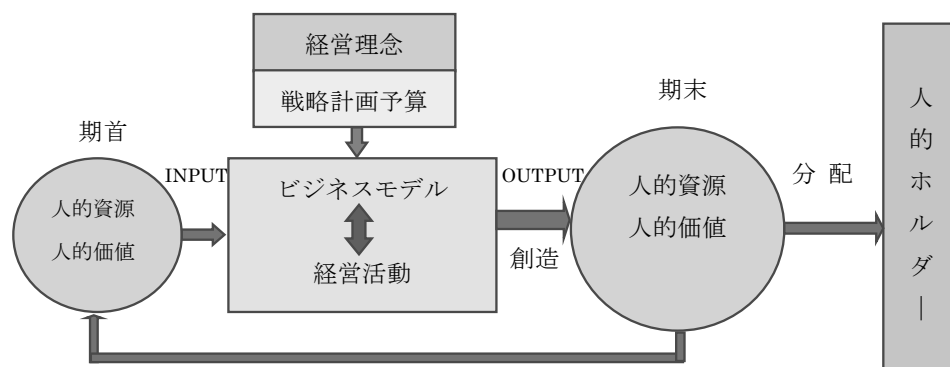
(将来の) 人的価値創造 = 将来時点の人的価値 - 現在時点の人的価値

人的価値そのものを探求するよりも、人的価値創造主要要因 (Key Value Drivers ; KVD) に焦点を当て、その要因を分解し、展開することがより現実的であろう。フロー面から人的価値創造額を考えると、会計的人的価値創造額、市場的人的価値創造額そして本質的人的価値創造額に分けられる。会計的人的価値創造額としては、利益、CF(営業CF、FCF)、売上高、付加価値、Stern Stewart社の登録商標であるEVA(Economic Value Added ; 経済的付加価値)等により算定される。市場的人的価値創造額としては、株式時価総額増減額等から算定される。本質的人的価値創造額としては、ステークホルダーの視点から分類すれば、人的価値創造額である。人的価値創造額の測定が特に問題とされる。しかし、現在のところ、客観的な測定方法は必ずしも開発されていない。むしろ、これからこれらへの挑戦が益していくであろうと期待している。

「人的価値創造」も「人的価値」同様に、概念的には必ずしも一般化していない。人的価値向上、人的価値最大化等の表現が多様多様に用いられ、その内容も定かでない。明確に定義して用いるべきである。

統合報告 (Integrated Reporting) における企業価値創造プロセスの考え方は、参考にな

図表－6 人的価値創造プロセス試案



出所：著者作成

ろう。一般的な経営活動は、製造業では研究開発、調達購買、製造・生産、物流流通、マーケティング・販売、サービスというバリューチェーン(value chain)プロセスの流れである。このような一貫したプロセスにおいて価値を創造している。試案では、期首に人的資源・人的価値を投入し、経営理念、戦略計画予算に基づきビジネスモデルを構築し、経営活動が行われる。その結果として、人的価値が創造され、期末の人的資源・人的価値となる。それを人材に分配し、残りが期首の人的資源・人的価値として再投入を繰り返す。これらを参考に、各社が自社の人的価値創造サイクルを描がけるように構想するのである。

2. 6 人的価値創造会計

企業目的・目標として、「人的価値の創造」を置けば、人的価値創造の方策が戦略となる。したがって、人的価値創造に基づいて戦略の評価をすることが可能となる。まさにこれからは、人的価値創造の競争でもある。人的価値創造会計(Human Value Creation Accounting)とは、人的価値創造を支援する会計の総称である。言い換えれば、人的価値の向上を通して、顧客価値を向上させ、究極的には株主価値を向上させ、さらに社会や環境の価値を向上させる好循環の仕組みを創造することを支援する、主として会計的なアプローチである。人的価値創造方法は、無限に考えられる。各企業に最も適した方法を探究することが、より望ましい。コストを配慮しながら、より多くの人的価値を創造する方法を仮説・検証することになる。ステークホルダーの視点から、企業価値創造を考えると、主要ステークホルダーとして、人、顧客、株主そして社会・環境とすれば、企業価値創造会計は、人的価値創造会計、顧客価値創造会計、株主価値創造会計そして社会・環境価値創造会計と体系化可能である。

人的価値創造会計はビジョン(Vision)、戦略、戦略目標、VDとして横展開できる。人的価値創造プロセスを明確化し、その価値創造を促進する最も重要な要因である KVD、さらにより具体的な測定可能な指標である KVI(Key Value Indications, Indicies)を確定していくことが、重要課題である。各指標は、基本的に各社の状況により選択されるが、その

定義と算出方法の妥当性をも確認しておくことが必要である。ステークホルダーの視点から企業価値創造を考えると、人的 KVI、顧客 KVI⁷、株主 KVI、そして社会・環境 KVI に分けて指標化を試みることも有益である。さらにステークホルダーごとの関係を連鎖する KVI の抽出、その具体化に向けての研究は今後の課題である。

3. 人的価値創造会計による体系的分析

3. 1 人的価値創造戦略による分析

ステークホルダーの視点から企業価値の創造戦略を類型化すれば、ステークホルダーとして、人、顧客、株主、社会・環境とに分類すれば、各ステークホルダーの価値をそれぞれ単独に創造する戦略が最初に考えられる。次に各ステークホルダー間の価値を連鎖させて、より相乗的に各ステークホルダーの価値を創造する戦略である。

日本型人的管理は、伝統的に年功制、終身雇用、企業組合を特徴としてきたが、徐々に変化してきている。成果給を一部取り入れ、転職率も増加し、組合加入率は減少しつつある。柔軟な働き方ができるように、多様な人的管理を構築していかなければならない状況にある。少子・高齢化の影響は、有能な人材獲得維持をより困難にしつつある。政府の第3次男女共同参画基本計画において、2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%程度にする目標に向けて推進している。

日本経済新聞社「人を活かす会社」調査2016〔日本経済新聞2016.10.3、日経産業新聞2016.10.3〕は、上場かつ連結従業員数1,000人以上の企業とそれに準じる有力企業1,260社が対象で、4つの評価軸すなわち雇用・キャリア、ダイバーシティ経営、育児・介護、職場環境・コミュニケーションで、企業編では59の調査項目を評価している。

評価項目

雇用・キャリア

社員の勤続年数の長さ、退職者の少なさ、多様な勤務体系の有無、勤務エリア変更・エリア限定社員制度の有無、休業・再就職制度の有無、時間限定社員制度の有無、副業の容認、新卒採用人数の多さ、若手社員の定着率の高さ、非正規から正規雇用に転換できる制度、職種転換できる制度の有無、社会人大学（院）通学・留学支援制度の有無、社内公募制度の有無、FA制度の有無、海外研修・国内他社出向制度の有無、キャリア開発のための制度や研修の有無、社員向け教育・研修費の多さ、被考課者に対する研修、人事考課の評価結果・目標達成度フィードバックの有無、人事考課の結果伝達・反論・修正機会の有無、人事考課の研修の有無、360度評価制度の有無

ダイバーシティ経営

女性社員の多さ、外国人社員の多さ、正規・非正規間の男女比差の小ささ、女性社員の勤続年数の長さ、外国人社員の勤続年数の長さ、女性の役員への登用、女性の管理職への

⁷ 顧客 KVI に関しては、紺野[2013a, 2013b]を参照。

登用、国籍を問わないキャリアパス、退職率の男女差の小ささ、女性新卒採用人数の多さ、国籍を問わない新卒採用の実施、女性活用を推進するための施策の充実、定年後の継続雇用を利用しやすい環境、継続雇用制度の報酬、定年前後の社員に役割や研修制度を用意、障害者の労働環境への配慮、世界共通の人事および人材管理制度、国籍を問わず多様な人材を活用する施策の有無、性的マイノリティへの配慮

育児・介護

育児休業の取得可能期間、育児休暇の取得可能期間、育児短時間勤務、残業免除制度の取得可能期間、男性にとって育児休業制度の利用しやすい環境、女性にとって育児休業制度の利用しやすい環境、男性にとって育児看護休暇を取得しやすい環境、女性にとって育児介護休暇を取得しやすい環境、残業免除制度を利用しやすい環境、保育所・託児所の有無、育児経費の援助、男性の育児参加の推進、介護休業の取得可能期間、介護短時間勤務、介護休業制度を利用しやすい環境、介護経費の援助、育児・介護休業取得者の代替人員の確保

職場環境・コミュニケーション

労働時間の適正さ、所定労働時間の短さ、労働時間削減・休暇取得奨励施策の有無、休暇の取りやすさ、コンプライアンス施策の有無、ハラスメント防止対策の有無、退職後の早期復帰を支援する施策の有無、メンタルヘルス不調者の少なさ、メンタルヘルス不調予防・復職支援策、従業員満足度調査の有無、経営トップによる経営ビジョンの共有、従業員同士の交流の場の設定、多様な人材活用の方針・実績を公開

図表－7 2016年「人を活かす会社」総合ランキング

順位	前年	社名	総合得点
1	18	ジョンソン・エンド・ジョンソンG	460.17
2	5	イオン	454.60
3	1	SCSK	453.95
4	6	東京海上日動火災保険	451.31
5	13	花王グループ	450.24
6	9	ネスレ日本	447.30
7	12	損害保険ジャパン日本興亜	446.68
8	8	サントリーHD	440.13
9	7	アサヒビール	437.62
10	16	三井住友海上火災保険	437.52
11	2	TOTO	436.09
12	21	日立製作所	434.31
13	3	富士フイルムHD	433.43
14	4	セブン&アイ・HD	427.92
15	100	伊藤忠商事	425.96
16	10	ダイキン工業	420.45
17	15	パソナグループ	419.33
18	19	凸版印刷	419.10
19	11	日立ソリューションズ	417.86

20	17	オムロン	411.14
----	----	------	--------

雇用・キャリア

1	7	ネスレ日本	167.50
2	12	東京海上日動火災保険	159.35
3	63	伊藤忠商事	159.16
4	3	アサヒビール	157.85
5	2	SCSK	156.93
6	10	損害保険ジャパン日本興亜	156.09
7	8	凸版印刷	156.02
8	32	イオン	155.71
9	4	TOTO	155.69
10	9	三井住友海上火災保険	154.78

ダイバーシティ経営

1	4	イオン	111.89
2	5	第一生命保険	111.57
3	2	パソナグループ	108.39
4	17	ジョンソン・エンド・ジョンソン G	108.18
5	18	花王グループ	105.90
6	6	サントリーHD	103.34
7	29	コニカミノルタ	103.25
8	9	ネスレ日本	102.99
9	-	日本航空	100.43
10	26	損害保険ジャパン日本興亜	98.90

育児・介護

1	2	イオン	96.69
2	1	日立ソリューションズ	87.19
3	22	ジョンソン・エンド・ジョンソン G	87.07
4	8	日立製作所	86.40
5	3	SCSK	85.40
6	16	花王グループ	85.36
7	9	アサヒビール	82.57
8	13	東京海上日動火災保険	82.10
9	19	NTT 東日本	81.53
10	35	サントリーHD	80.98

職場環境・コミュニケーション

1	12	三井住友海上火災保険	117.50
2	1	SCSK	117.30
3	2	ネスレ日本	116.65
4	3	TOTO	116.61
5	7	富士フイルム HD	115.33
6	5	日立ソリューションズ	115.17
7	37	ジョンソン・エンド・ジョンソン G	114.91
8	22	損害保険ジャパン日本興亜	114.66
9	9	東京海上日動火災保険	114.09
10	13	アサヒビール	114.04

ビジネスパーソン調査で「非常に重視する」と答えた人の構成比

順位	質 問	比率 (%)
1	休暇の取りやすさ	44.6
2	労働時間の適正さ	39.8
3	メンタルヘルス不調者の少なさ	34.6
4	ハラスメント防止対策の有無	33.1
5	社員の勤続年数の長さ	32.8
6	コンプライアンス施策の有無	32.1
7	労働時間削減・休暇取得奨励施策の有無	27.9
8	社員向け教育・研修費の多さ	26.9
9	介護休業制度を利用しやすい環境	25.6
10	メンタルヘルス不調予防・復職支援策	25.2

出所：2016年調査[日本経済新聞 2016.10.3、日経産業新聞 2016.10.3]

図表-8 一人当たりの研修費ランキング

順位	企 業	総合順位	一人当たりの研修費	ベース
1	DMG 森精機	97	584,905 円	正社員
2	野村総合研究所	112	446,081 円	正社員
3	三井物産	93	433,685 円	正社員
4	積水化学工業	63	329,471 円	正社員
5	日立建機	127	318,877 円	正社員
6	三菱商事	14	261,780 円	正社員
7	武田薬品工業	74	227,728 円	正社員
8	持田製薬	-	213,986 円	正社員
9	東京エレクトロン	136	208,600 円	-
10	ジョンソン・エンド・ジョンソン G	18	207,026 円	正社員

出所：2015年調査[日本経済新聞 2016.5.12]

一人当たりの研修費ランキングも参考までに図表-8に示す。

GPTW(Great Place to Work)の「働きがいのある会社」ランキング調査についても、参考にするために図表-9に示す。

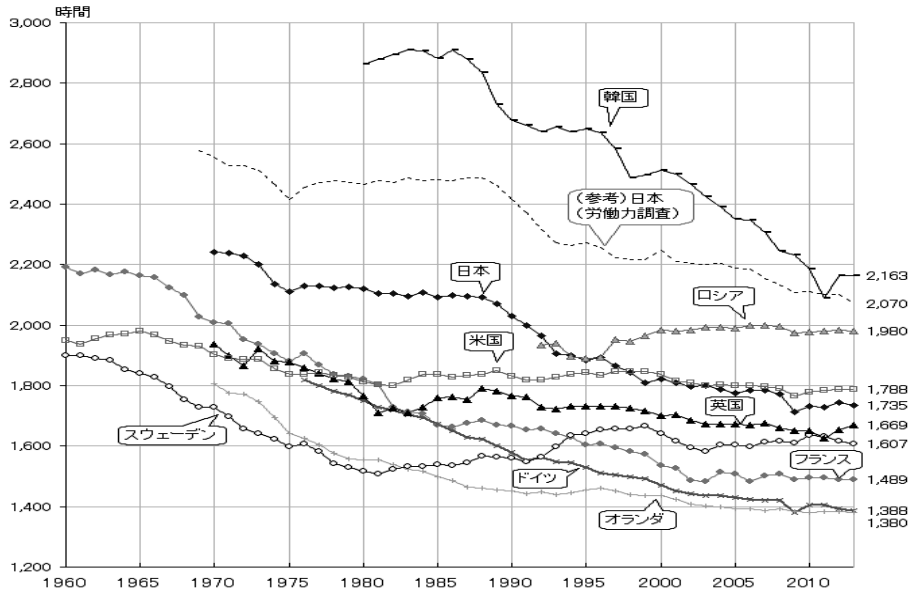
図表-9 2016年版「働きがいのある会社」ランキング 大規模部門

順位	会 社 名	売上高	営業利益	従業員数	女性管理職割合
1	日本マイクロソフト	非公開	非公開	2,155 人	非公開
2	アメリカン・エクスプレス	非公開	非公開	非公開	非公開
3	ワークスアプリケーション	非公開	非公開	非公開	非公開
4	ディスコ	1,081 億円	206 億円	2,956 人	3%
5	Plan Do See	非公開	非公開	1,154 人	21%
6	日建設計	388 億円	5 億円	1,881 人	5%
7	プルデンシャル生命保険	7,380 億円	329 億円	4,944 人	14%
8	モルガン・スタンレー	非公開	非公開	非公開	22%
9	サイバーエージェント	2,052 億円	222 億円	2,209 人	21%
10	マクニカ	2,847 億円	91 億円	1,458 人	非公開

出所：[『日経ビジネス』2016.2.15、67頁]

図表-10 年間実労働時間の国際比較

年間実労働時間の国際比較(1960～2013年)



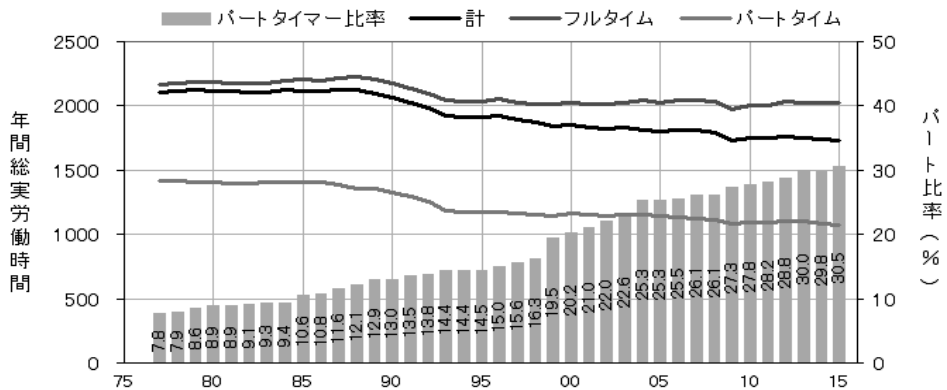
(注) Employment Outlookベースのこのデータは、各国の時系列把握のために作成されており、厳密には資料の違いから特定時点の国際比較には適さない。フルタイム、パートタイマー、自営業を含む。ドイツ1990年以前は西ドイツ。日本(労働力調査)は非農林業雇用者の週間就業時間の年間換算値(×52.143)。

(資料) OECD.Stat 2014.9.16、総務省統計局「労働力調査」

出所：[<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/3100.html>]

図表-11 年間総労働時間の推移 (日本)

年間総労働時間の推移(日本)



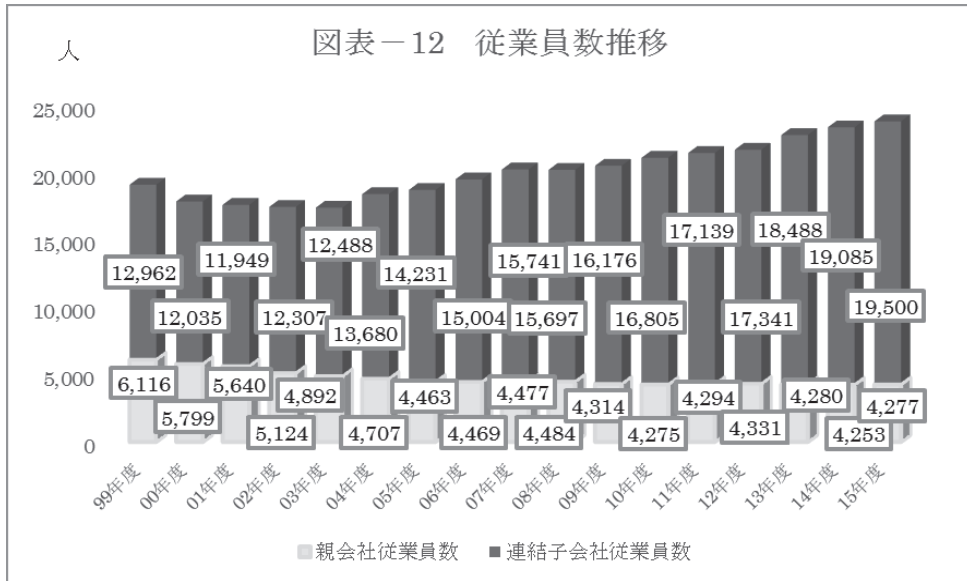
(資料) 労働省「毎月勤労統計調査」等

出所：[<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/3100.html>]

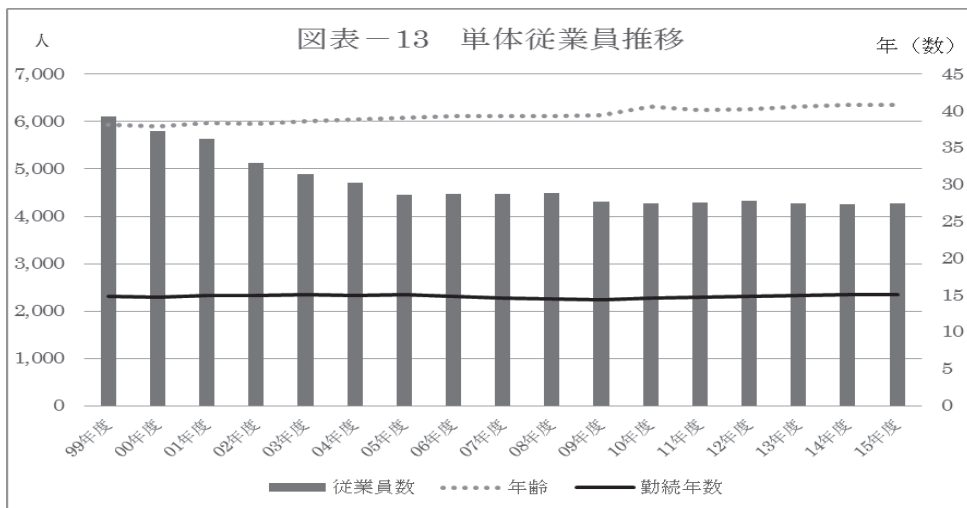
3. 2 人的価値創造会計による総合分析

時価総額上位 500 社調査によれば、平均連結従業員数は、2001 年度前後では多少減少したが、その後は毎年増加傾向を続けている。平均親会社単体従業員数は毎年減少し、2,000 人近く減少したが、それに対して平均連結子会社従業員数は、毎年増加させ、6,500 人近く増加している。

平均親会社単体従業員数は、毎年減少しているが、平均年齢は 40 才前後でわずかに増加している。平均勤続年数は、15 年前後で安定的に推移している。

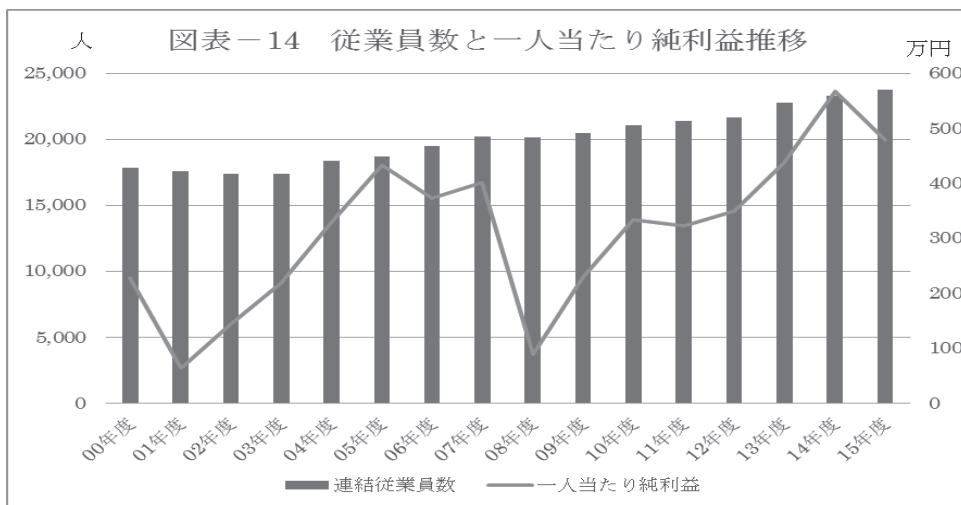


出所：著者作成

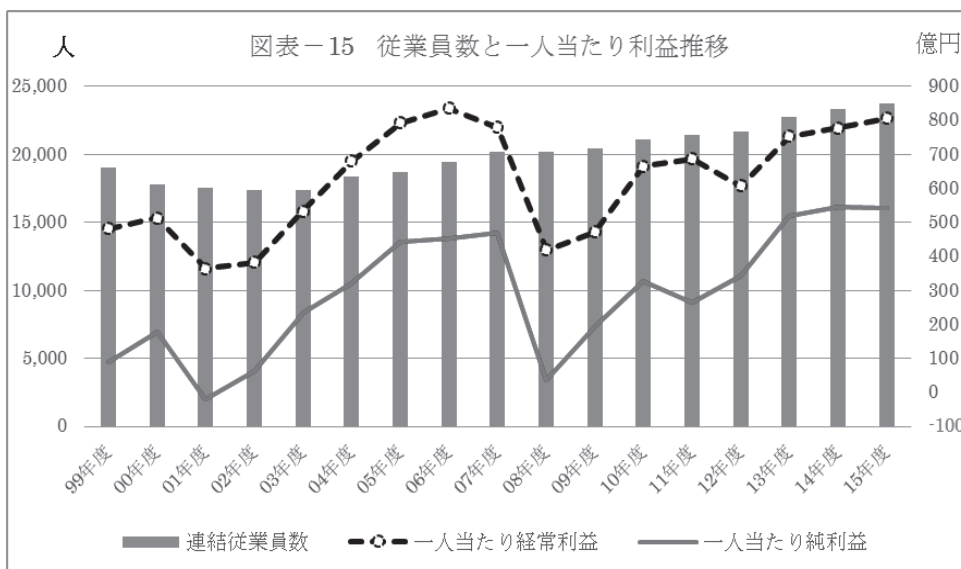


出所：著者作成

従業員数と業績については、一人当たりの平均営業利益（あるいは経常利益・税引き前利益）も算定したが、各種利益概念が不統一のため、図表-14 には、一人当たり平均純利益推移を示し、参考までに一人当たりの平均経常利益（あるいは営業利益・税引き前利益）も図表-15 に示す。



出所：著者作成

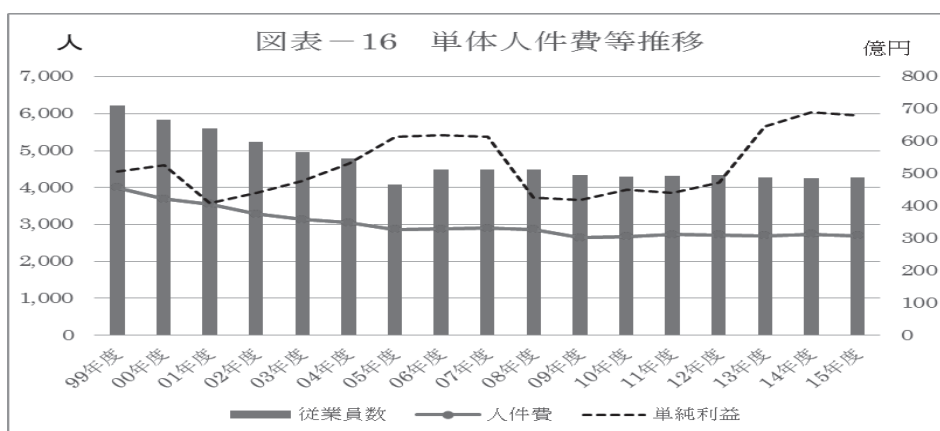


出所：著者作成

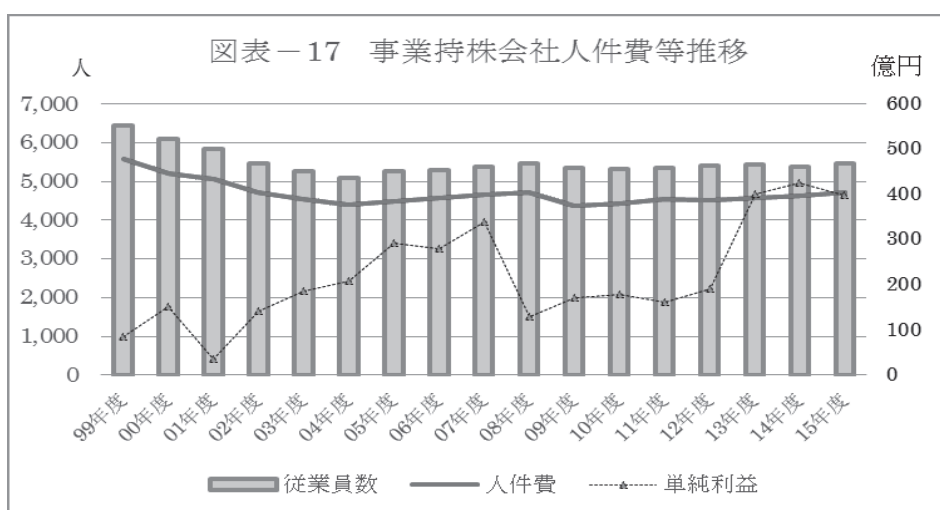
平均連結従業員数は増加傾向を続けているが、平均一人当たり純利益は、業績が大きく悪化した年度は大幅に減少するが、相対的に増加傾向で推移している。

単体平均年間給与（年収）、人件費（従業員数×給与）、利益の推移を図表－16 に示す。人件費は従業員数減少に応じて、低下傾向である。

純粋持株会社が増加しているために、単体情報はかなり制約される。そのために、500社を純粋持株会社とそれ以外（事業持株会社）とに区分して算定してみたが、17年間の途中で変更している企業もあり、全体像を把握するのはかなり困難である。そこで最終年度の2015年度で区分して整理したら、純粋持株会社従業員数がゼロである日本マクドナルドHDを除き、純粋持株会社数は115社（23%）である。



出所：著者作成

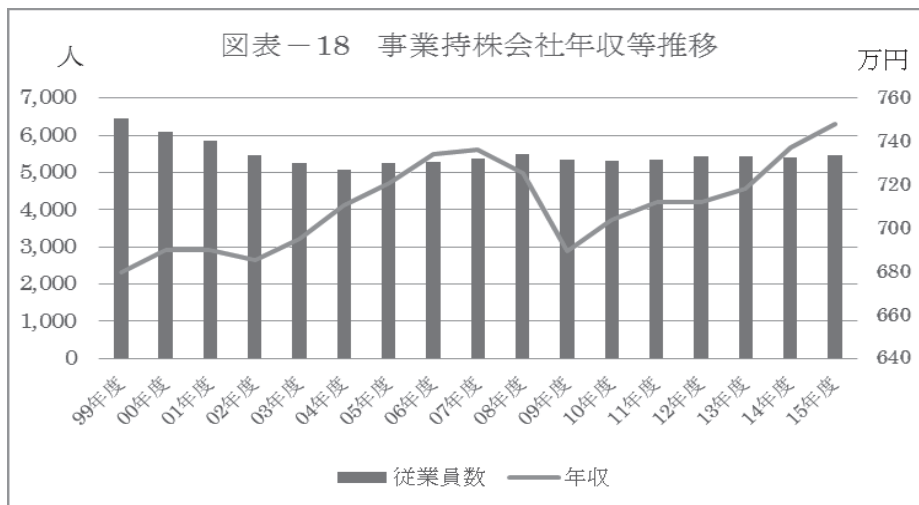


出所：著者作成

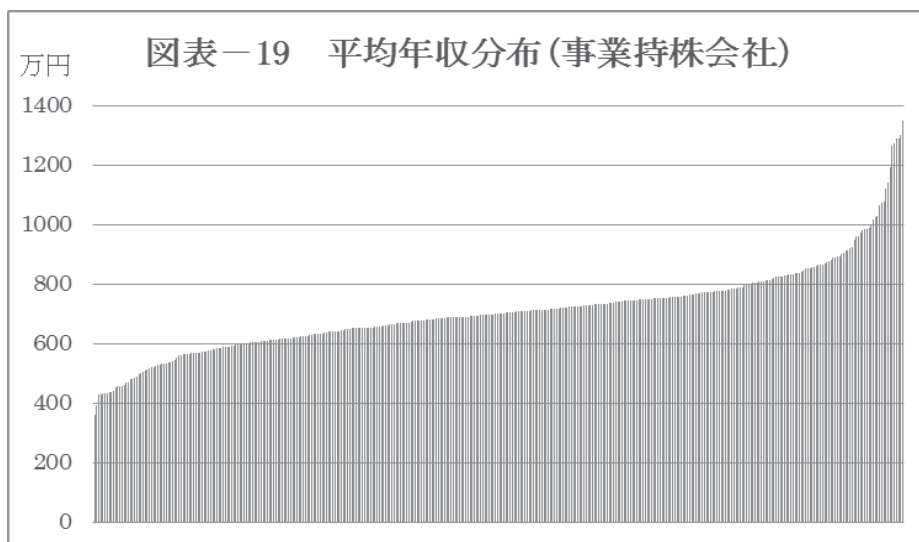
事業持株会社（384社）に限定すれば、従業員数はほぼ安定し、それほど減少していない。年収は多少増減があるが、相対的に増加傾向である。利益との関係では、人件費が純利益をかなり上回って安定的であり、最近は均似してきた。

事業持株会社の年収分布は400～1,300万円で、600～800万円に集中している。

参考までに、公表されている平均勤続年数ランキング（図表-20）、新卒3年後定着率・業種別平均（図表-21）、有給休暇取得率の高い会社（図表-22）を示す。



出所：著者作成



出所：著者作成

図表-20 平均勤続年数トップ 50

■ 平均勤続年数トップ300(1～50位)

順位	社名	業種名	平均勤続年数		
			男女計	男子	女子
1	四国旅客鉄道	鉄道	24.0	24.3	11.9
2	東武鉄道	鉄道	23.1	23.6	11.2
3	出光興産	石油	◇ 22.9	23.5	16.5
//	丸大食品	食品・水産	22.9	23.4	13.8
//	中国電力	電力・ガス	◇ 22.9	23.5	17.5
6	河合楽器製作所	その他メーカー	◇ 22.8	23.8	18.9
7	学研ホールディングス	出版	22.3	NA	NA
//	大阪屋	商社・卸売業	22.3	24.9	16.6
//	王子ホールディングス	印刷・紙パルプ	22.3	NA	NA
10	日本曹達	化学	22.2	22.5	19.5
11	パナソニック	電機・事務機器	◇ 22.1	NA	NA
//	グンゼ	衣料・繊維	22.1	22.5	10.3
//	四国電力	電力・ガス	◇ 22.1	22.3	20.4
//	高島屋	デパート	22.1	23.1	21.2
15	JT	食品・水産	21.9	22.6	16.3
16	日本製紙	印刷・紙パルプ	21.8	21.7	22.0
17	東洋製罐	金属製品	21.7	22.3	14.8
//	日立金属	鉄鋼	◇ 21.7	21.8	20.7
//	東燃ゼネラル石油	石油	◇ 21.7	NA	NA
20	トーエネック	建設	21.6	21.9	18.1
//	中電工	建設	21.6	21.6	21.4
//	名古屋鉄道	鉄道	◇ 21.6	22.8	11.7
23	河北新報社	新聞	21.5	NA	NA
//	日本電気硝子	ガラス・土石	21.5	21.5	21.8
25	阪急阪神百貨店	デパート	21.4	23.8	19.8
//	日本道路	建設	◇ 21.4	21.5	15.7
27	九州電力	電力・ガス	◇ 21.3	21.6	17.3
//	大丸松坂屋百貨店	デパート	21.3	22.3	19.9
//	全国農業協同組合連合会	その他サービス	21.3	NA	NA
30	日産車体	自動車部品	◇ 21.2	21.4	17.8
31	JX日鉱日石エネルギー	石油	◇ 21.1	21.4	18.7
//	東日本旅客鉄道	鉄道	21.1	NA	NA
//	京阪電気鉄道	鉄道	◇ 21.1	21.6	9.7
//	日立エンジニアリング・アンド・サービス	その他サービス	21.1	21.3	18.5
35	NECフィールディング	システム・ソフト	21.0	22.0	14.4
//	トーハン	商社・卸売業	21.0	23.1	15.1
//	日東紡	ガラス・土石	21.0	21.0	18.0
//	東急建設	建設	21.0	21.6	12.3
//	中部電力	電力・ガス	◇ 21.0	21.0	17.0
//	コスモ石油	石油	21.0	21.5	16.9
//	そごう・西武	デパート	21.0	23.0	17.0
42	NTTコムウェア	システム・ソフト	20.9	22.1	10.3
//	横河電機	電子部品・機器	◇ 20.9	20.8	21.4
//	日本合成化学工業	化学	◇ 20.9	NA	NA
//	九電工	建設	20.9	21.5	12.3
46	中国新聞社	新聞	20.8	NA	NA
//	YKK	金属製品	◇ 20.8	19.9	22.6
//	ヤマハ	その他メーカー	◇ 20.8	20.6	21.7
//	昭和シェル石油	石油	20.8	22.1	17.1
50	三越伊勢丹	デパート	20.7	21.4	19.9
//	コニカミノルタホールディングス	電機・事務機器	◇ 20.7	20.7	21.1
//	ハウス食品	食品・水産	◇ 20.7	21.9	15.8
//	オンワード樺山	衣料・繊維	20.7	22.8	16.1
//	北陸電力	電力・ガス	◇ 20.7	20.9	18.5

(注) 非現業全従業員ベース、◇は「会社四季報」、有価証券報告書からの引用など現業者を含むデータ。
社名は『就職四季報』掲載当時(2012年11月)のもの。NAはNo Answerの略で、非開示を示す

出所：[<http://toyokeizai.net/articles/-/143227page=2>]

図表-21 新卒3年後定着率・業種別平均

■ 新卒3年後定着率・業種別平均

業種	社数	新卒3年後定着率(%)
水産・農林業	3	93.3
鉱業	1	98.4
建設業	41	84.3
食料品	43	90.8
繊維製品	13	91.8
パルプ・紙	9	83.3
化学	62	93.3
医薬品	13	92.6
石油・石炭製品	3	96.2
ゴム製品	10	88.6
ガラス・土石製品	9	88.3
鉄鋼	13	86.4
非鉄金属	10	91.2
金属製品	14	79.2
機械	46	89.1
電気機器	83	93.2
輸送用機器	45	89.0
精密機器	16	90.3
その他製品	24	91.6
電気・ガス業	11	97.7
陸運業	11	87.9
海運業	5	97.6
空運業	-	-
倉庫・運輸関連業	10	84.2
情報・通信業	53	85.4
卸売業	86	80.7
小売業	51	69.6
銀行業	26	82.9
証券、商品先物取引業	5	63.9
保険業	10	86.0
その他金融業	11	90.0
不動産業	14	85.1
サービス業	48	73.6
全体	799	86.0

(注) 新卒3年後定着率は2009年4月入社の新卒入社者数と、その3年後である12年4月1日現在の在籍者数で計算。新卒入社者は学歴問わず全員。09年4月に採用実績がない場合、前年になっていることがある。『CSR企業総覧』2013年版掲載の1128社のうち男女とも入社者、在籍者を開示している799社が対象(出所)『CSR企業総覧』2013年版

出所：[<http://toyokeizai.net/articles/-/13467?page=2>]

図表-22 有給休暇取得率の高い会社

■ 有給休暇取得率の高い会社(1~50位)

順位	社名	業種	有給休暇取得率(%)				3年平均 付与日数 (日)
			3年平均	2013年度	2012年度	2011年度	
1	ホンダ	輸送用機器	101.5	99.0	99.4	106.1	19.2
2	ダイハツ工業	輸送用機器	96.8	94.4	96.4	99.5	19.6
3	アイシン精機	輸送用機器	96.0	96.3	100.5	91.1	19.2
4	ケーヒン	輸送用機器	95.8	89.5	98.3	99.6	19.0
5	トヨタ自動車	輸送用機器	95.2	92.4	92.9	100.2	19.8
6	関西電力	電気・ガス業	95.0	95.0	94.5	95.5	19.8
7	ダイキン工業	機械	93.6	94.4	92.9	93.4	21.3
8	日本電信電話	情報・通信業	92.5	90.5	92.0	95.0	20.0
9	豊田自動織機	輸送用機器	92.3	92.7	88.5	95.8	19.1
10	テイ・エス テック	輸送用機器	91.0	96.0	95.2	81.9	18.3
11	中国電力	電気・ガス業	90.9	89.6	89.6	93.6	19.9
12	NTN	機械	90.7	92.3	89.6	90.2	19.4
13	日産自動車	輸送用機器	90.2	91.5	88.5	90.5	20.0
14	小田急電鉄	陸運業	89.7	90.0	89.7	89.5	18.6
15	旭硝子	ガラス・土石製品	89.6	88.4	88.9	91.4	19.9
16	東レ	繊維製品	89.5	87.9	87.6	93.1	19.0
17	東日本旅客鉄道	陸運業	89.0	88.5	88.5	90.0	20.0
18	東京急行電鉄	陸運業	88.1	86.7	87.7	89.9	19.7
19	NTTドコモ	情報・通信業	87.9	90.5	86.5	86.7	20.0
20	コマツ	機械	87.8	89.0	90.5	84.0	20.0
21	NTT都市開発	不動産業	87.3	87.5	87.0	87.5	20.0
22	トヨタ車体	輸送用機器	86.9	87.2	85.7	87.8	19.6
23	日本精工	機械	86.8	86.2	86.7	87.4	20.0
//	富士重工業	輸送用機器	86.8	86.9	85.2	88.3	19.5
25	東海理化	輸送用機器	86.6	88.1	86.7	85.1	19.4
26	大阪ガス	電気・ガス業	86.3	87.7	85.1	86.2	19.5
27	相鉄ホールディングス	陸運業	84.9	79.5	76.1	99.1	19.3
28	豊田合成	輸送用機器	84.6	89.1	82.7	81.9	19.6
29	九州電力	電気・ガス業	84.3	83.5	82.5	87.0	20.0
30	三菱自動車	輸送用機器	84.1	81.1	80.8	90.3	19.6
31	オリエンタルランド	サービス業	83.8	82.6	81.5	87.2	20.0
32	トーセ	情報・通信業	83.7	84.9	73.3	92.8	16.1
33	西日本鉄道	陸運業	83.0	82.8	82.2	84.1	19.1
34	曙ブレーキ工業	輸送用機器	82.9	89.8	88.1	70.9	19.1
35	アッフルインターナショナル	卸売業	81.8	95.8	64.4	85.3	15.5
//	コスモ石油	石油・石炭製品	81.8	73.8	85.9	85.6	20.6
37	三菱マテリアル	非鉄金属	81.5	83.3	80.1	81.2	20.4
//	日本航空	空運業	81.5	84.5	77.0	83.0	20.0
//	NTTデータ	情報・通信業	81.5	82.9	83.0	78.6	20.0
40	日野自動車	輸送用機器	81.1	84.2	80.2	78.8	19.7
41	三菱ガス化学	化学	81.0	82.5	82.0	78.5	20.0
42	JT	食料品	80.9	82.5	81.6	78.5	20.0
43	ヤフー	情報・通信業	80.5	79.8	77.4	84.2	17.2
//	京王電鉄	陸運業	80.5	80.4	78.9	82.2	18.8
45	三越伊勢丹ホールディングス	小売業	80.3	82.9	88.8	69.1	20.1
//	デンソー	輸送用機器	80.3	80.9	78.5	81.5	19.8
47	UCS	その他金融業	80.0	80.3	79.4	80.4	20.0
48	ヤマハ発動機	輸送用機器	79.6	80.0	77.3	81.6	19.6
//	SCSK	情報・通信業	79.6	95.3	78.4	65.0	20.0
50	セブン銀行	銀行業	79.5	80.1	82.6	75.8	20.0

(注) 直近3年間の有給休暇取得率の平均値でランキング。〔CSR企業総覧〕2015年版掲載の1305社で有給休暇取得率の開示企業934社が対象。ただし、3年間開示がない企業は除外。付与日数が15日未満の企業は除外。有給休暇取得率は実際の有給休暇取得日を繰越分を除く有給休暇付与日数で割って計算。前年の繰越分を含めて取得した場合、数字が100%を超えることもある。全従業員を対象

(出所) 〔CSR企業総覧〕2015年版

出所: [http://toyokeizai.net/articles/-/62334?page=2]

人的資源を最大限発揮できる人的労働環境を整備する必要がある。多様な人材を受け入れ、その能力を発揮させつつ、組織の業績を最大化するには、特に女性と高齢者を有効活用することが今後重要である。労働環境のイノベーションを推進し、グローバルで活躍できる人材を育成し、人的価値をより創造していく道を探るのである。

人材・多様な働き方改革としては、以下の方向性を検討すべきであろう。

- ① 時間や場所にとらわれず柔軟に働ける仕組みづくり
- ② 就職・転職が安心してできる仕組みづくり
- ③ 実力を伸ばし、力を発揮できる労働環境づくり
- ④ 健康・安全・安心に働ける職場づくり
- ⑤ 公平な処遇で活躍できる仕組みづくり

少子化、非正規雇用、介護・子育ての難しさなど日本型雇用慣行、特に職務無限定、勤続年数による年功給、長時間労働などを最初に検討しなければならない。待遇としては、人件費としての賃金制度、年収、労働分配率、賃金と生産性、生涯給与、賃上げ余力、ボーナス、成果+職務+資格+経験給、定年制、脱時間給、同一労働同一賃金等を全般的に見直す。働き方の改革としては、働きやすく、勤続年数、定着率、離職率、転職希望者、快適な職場、労働意欲、健全・健康、健康ポイントなどを検討する。労働環境、労働時間、有給休暇取得率、休暇消化率、休暇のとりやすさ、労働時間と生産性（時間当たり生産性）、ノー残業ゼロ・禁止、時短制度、人的効率化、在宅勤務、サービス残業、ワークライフバランス（指標）、家庭との両立、フレックスタイム、早朝勤務、プレミアムデー（早時退社日）、人を活かす、柔軟性の程度、教育研修などを総点検する。

少子化、労働力人口減少、人手不足が顕在化し、長期雇用も壊れつつある。非正規社員の活用、限定正社員の活用、正規・非正規の区別をなくすなど多くの課題が山積みされている。労働規制と労働環境を考えると、ある程度の法規制は必要であるが、基本は各企業の方針・施策・支援・考え方に依存する。時間・場所・仕事量などを自由に選べる働き方、時間選択制などの柔軟な働き方改革を推進する。高齢層（シニア）・女性を上手く使えることが重要である。ダイバーシティ（多様性）への対応、外国人活用、女性の活用などを見える化しながら、働きやすく、継続的に実施可能なように結婚・家事・育児・介護に対応できるようにする。

就職希望調査、人気企業調査などを基に、数値目標の必要性、量から質へ、多様な働き方、バリとゆるの間、性的少数者 LGBT (Lesbian Gay Bisexual Transgender) への配慮、制度・慣行・意識改革、ホワイトカラー・エグゼンプション、裁量労働制、フレックスタイム制など多くの内容を見直す。各社の状況から、優先順位を決め、中長期的に推進していくことがポイントである。

経済産業省と東京証券取引所は共同で、従業員の健康管理を経営的な視点から考え、戦略的に取り組んでいる企業を「**健康経営銘柄**」として 2015 年から選定している。働き過

ぎ、精神疾患を防止し、健康的に働き、業績・生産性を向上させる企業を対象としている。

「次世代育成支援対策推進法」（2003.7 公布）に基づく、厚生労働省東京労働局による「子育てサポート企業」（くるみん）認定制度も注目される。2015年4月1日からは、くるみん認定を既に受け、相当程度両立支援の制度の導入や利用が進み、高い水準の取り組みを行っている企業を評価しつつ、継続的な取り組みを促進するため、新たにプラチナくるみん認定が始まった。

経済産業省による「ダイバーシティ経営企業 100 選」の選出は、2012 年より実施している表彰制度で、様々な規模・業種の企業における「ダイバーシティ経営」への積極的な取り組みを「経済成長に貢献する経営力」として評価するものである。

SCSK では、残業を減らす目標の達成に応じて報奨金を出すほか、約 1,500 人が在宅勤務を活用している[日本経済新聞 2014.10.6]。2014 年度に平均残業時間を月 18 時間減らし、そして 2015 年 7 月に、残業手当 34 時間分を一律で上乘せした。生産性を高めて、長時間労働の是正に努めている[日本経済新聞 2015.3.6]。

法定労働時間週 40 時間で年間 2,085.7 時間（年 365 日）以下に定めなければならない。長時間労働を抑制し、生産性を高めるように労使で交渉する。長時間労働は精神的ストレスを増大させるので、ムダの見直し、時間配分を検討する。定時退社、残業ゼロに取り組む、ムダな残業が生産性の低下につながる可能性は高い。

年次有給休暇は、10 日～20 日を与えなければならない。消化を促進し、完全に消化させるには、半日・時間単位も導入する。民間の平均は 49.6%である（厚生労働省平成 24 年就労条件調査）。年度の繰り越しは認めない。これでは機能不全である。

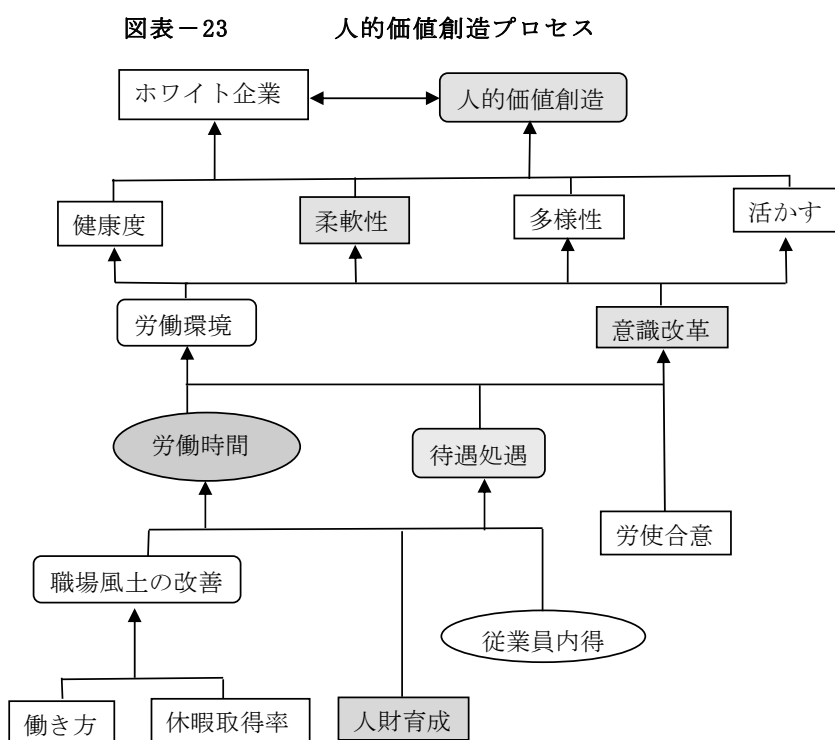
味の素は 2017 年度から社員 1 日あたり労働時間を 20 分短縮する。現在は 1 日 7 時間 35 分の所定労働時間を 7 時間 15 分にする。年間 80 時間の削減となる。実質的に月 1 万 4 千円以上のベアに相当する。ワークライフバランスを推進するために、ベアでなく労働時間を短縮し、多様な人材が活躍できる働き方改革の一環である[日本経済新聞 2016.3.9]。2020 年度には社員の所定労働時間を 1 日当たり 7 時間とする方針を発表した [日本経済新聞 2016.5.11, 10.27]。

人の多様な側面を考慮して、人的価値創造を推進していかなければならない。仕事のやり方を工夫し、仕事を通じたキャリアアップを可能にする。密なコミュニケーションにより、信頼関係に基づく人間関係を快適にし、働きやすい職場を共に考えていく。

人的価値にとって、柔軟な労働条件は重要である。たとえば、賃金、退職金、労働時間、短時間勤務、始業・終業時間、時間単位の休暇、連続休暇、休職、勤務地、福利厚生、人材育成・研修などを見直し、新しい制度・仕組みを再構築する。残業は極力なくし、有休休暇は完全消化、個人の事情・希望を出来る限りきめ細かく配慮する。働き方を変えるための時短・在宅制度も大いに活用すべきであろう。

人的価値創造とは、個人としての人的価値創造が前提であり、個々人の価値を高めながら、統合的に組織全体としての人的価値を高める必要がある。基本的には人的価値を中長期的に高めるためには、当然業績、生産性を高めることに繋がらなければならない。人的価値創造の問題は、極めて中長期的な対応が求められ、短期的な解決は困難である。戦略的かつ計画的に対策を講じていかなければならない。

各社が自らの人的価値創造の全体プロセスを明確にし、人的価値関連の KVD・KVI を駆使して、進捗状況を検証しながら改革を進める。参考までに、人的価値創造プロセスの概念図の一例を図表-23 に示す。



出所：著者作成

3.3 女性活躍による人的価値創造

女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）が 2015 年 8 月に成立し、2016 年 4 月 1 日から義務づけられた。女性の活躍状況を把握し、課題を分析し、女性活躍に向けた行動計画を策定し、社内周知、公表、行動計画の届出、情報の公表を行う必要を規定している。次の項目（図表-24）のうち、企業が適切と認めるものを公表しなければならない。優良な企業は、厚生労働大臣の認定を受けることができる。

図表-24 情報公表項目

	採用に関する事項
①	採用した労働者に占める女性労働者の割合
②	男女別の採用における競争倍率
③	労働者及び派遣労働者に占める女性労働者の割合
	継続就業・働き方改革に関する事項
④	男女の平均継続勤務年数の差異
⑤	10 事業年度前及びその前後の事業年度に採用した労働者の男女別の継続雇用割合
⑥	男女別の育児休業取得率
⑦	1 か月当たりの残業時間数
⑧	雇用管理区分ごとの 1 か月当たりの残業時間数
⑨	有給休暇取得率
	評価・登用に関する事項
⑩	係長級にある者に占める女性労働者の割合
⑪	管理職に占める女性労働者の割合
⑫	役員に占める女性の割合
	再チャレンジ（多様なキャリアコース）に関する事項
⑬	男女別の職種又は雇用形態の転換実績
⑭	男女別の再雇用又は中途採用の実績

出所：省令第 19 条

女性活躍の推進に関する各社の取組状況が客観的に検討可能となり、労働環境の改善推進に貢献するであろう。弱者である女性が活躍できる労働環境は、最低水準の評価を高めることになる。主に女性採用割合、女性勤続年数、女性管理者比率を評価すれば、大方の状況は把握可能である。新卒女性比率、女性従業員比率、女性育児休業取得率、女性勤続年数、女性管理職比率、女性役員比率なども総合的に検討する。

2016 年 11 月 30 日現在、女性活躍推進法に係る一般事業主行動計画策定届出状況によれば、常時雇用労働者 301 人以上の一般事業主行動計画届出企業数は 15,756 社、300 人以下の一般事業主行動計画届出企業数は 1,964 社である

[<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000146094.pdf>]

女性活躍推進法による認定状況によれば、認定段階 1（5つの基準のうち1つ又は2つの基準を満たし、その実績を厚生労働省のウェブサイトにて毎年公表していること。5つの基準は、①採用②継続就業③労働時間等の働き方④管理職比率⑤多様なキャリアコースである。）は 0 社、認定段階 2（5つの基準のうち3つ又は4つの基準を満たし、その実績を厚生労働省のウェブサイトにて毎年公表していること）は 66 社で、認定段階 3（5つの基準の全てを満たし、その実績を厚生労働省のウェブサイトにて毎年公表していること）は 144 社である。[[http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-](http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000146093.pdf)

[Koyoukintoujidoukateikyoku/0000146093.pdf](http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000146093.pdf)]

図表-25 「女性が活躍する会社」2016年総合ランキング

順位	企業名	総合	管理職 登用度	ワークライ フバランス 度	女性活 躍推進 度	ダイバー シティ浸 透度
1	資生堂	80.9	78.4	69.8	69.8	85.4
2	セブン&アイ・HD	80.9	84.9	62.1	72.7	53.9
3	第一生命保険	80.9	74.1	77.0	73.9	82.7
4	明治安田生命保険	80.8	74.1	79.6	70.4	84.0
5	JTB	80.4	86.1	58.5	65.7	69.0
6	全日本空輸（ANA）	79.2	74.5	70.8	76.8	71.7
7	ジョンソン・エンド・ジョンソンG	78.2	79.1	71.8	66.2	52.3
8	日本生命保険	77.1	69.8	77.5	72.1	74.4
9	パナソニックグループ	76.8	80.1	63.6	60.5	68.7
10	カネボウ化粧品	76.7	74.1	72.4	61.6	82.7
11	イオン	76.4	75.8	62.6	76.2	56.6
12	住友生命保険	74.8	74.9	67.2	59.8	74.4
13	リクルートHD	74.6	79.5	52.8	66.3	66.2
14	大和証券G	74.3	67.1	67.2	76.8	79.9
15	日本IBM	72.5	74.9	57.9	64.3	64.4
16	ノバルティス ファーマ	72.5	72.2	69.3	62.4	54.5
17	ニチイ学館	72.4	81.5	46.6	57.4	69.4
18	ソラスト	72.0	80.1	55.4	54.5	55.3
19	りそなHD	71.1	73.2	52.3	69.8	63.5
20	日本航空（JAL）	70.8	71.1	57.4	65.1	73.1

出所：[『日経ビジネス』2016.5.23、50頁]

丸井の[女性イキイキ指数]も参考になろう。女性活躍の重点指標として「女性イキイキ指数」を設定している。「意識改革・風土づくり」と「女性の活躍推進」の2つの視点から、項目ごとに「見える化」し、女性活躍を支援している
[<http://www.0101maruigroup.co.jp/csr/employee.html>]

図表-26 丸井の女性イキイキ指数

女性イキイキ指数		2013年	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期(目標)	2021年 3月期(目標)
意識改革・ 風土づくり	女性活躍浸透度	37%	60%	74%	100%	100%
	女性の上位職志向	*1 41%	*1 64%	*1 62%	60%	80%
	男性社員育休取得率	14%	54%	66%	60%	100%
女性の 活躍推進	育児フルタイム復帰率	36%	55%	66%	70%	90%
	女性リーダー数	545人	576人	603人	650人	900人
	女性管理職数	24人	28人	29人	35人	55人
	女性管理職比率	7%	8%	8.9%	11%	17%

*1 女性の上位職志向は2014年6月、2015年6月、2016年4月のアンケート結果より

出所：[<http://www.0101maruigroup.co.jp/csr/employee.html>]

3.4 日本トップ企業の人的価値創造主要ドライバー

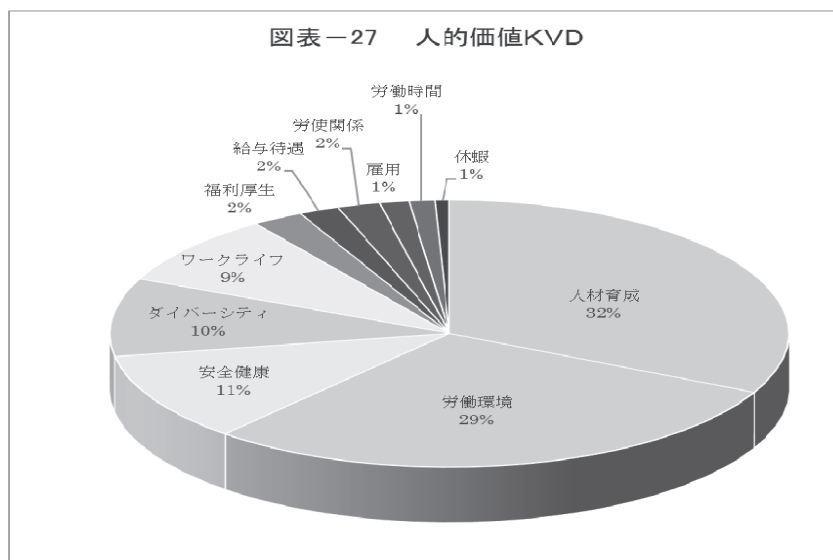
日本の時価総額トップ500社の人的価値を創造する要因を調査・整理した。原則として

合計各社1点満点として、各社の人的価値創造に貢献する主要ドライバーに評価・配分した。500社の配分結果を集計し、類似主要ドライバーは整理統合した。人的価値創造主要ドライバーは、当然ではあるが、人材育成の要因(32%)で、一番人的価値創造に繋がられている。

個別主要ドライバーでは、人的価値の促進要因としては人材育成(32%)、労働環境(29%)、安全健康(11%)、ダイバーシティ(9%)、ワークライフバランス(9%)が重視されていると判定した。各社がそれぞれ最適なKVD、KVIを選定しながら、人的価値の創造を模索している現況が垣間見られる。

ステークホルダー(SH)を想定して、自社に対してどのような側面を期待しているか、関心があるのかを、ステークホルダーの視点から洗い出す。ステークホルダーに配慮することが、自社の企業価値にどのように影響するのかを検討することになる。ステークホルダーごとに、テーマを特定することもできる。環境変化に応じて、必要であれば見直しを行いつつ、KVD・KVIの優先順位を決定する。ステークホルダーと自社の企業価値にとって共に重要な領域、KVD・KVIを重点的にアプローチする。このように、重要性を分析し、テーマ、KVD・KVIを選定決定することが考えられる。

人的価値を創造するための、主要目標・課題を特定し、その目標を達成するためのKVD・KVIを選別し、そのKVD・KVIの達成状況をモニターしながら、必要に応じて改善・工夫を施し、人的価値の創造に繋げる一連のプロセスを構築・実施する。KVD・KVIの適正性を検討しながら、より望ましいKVD・KVIを追求し続ける。人的価値創造のプロセスは、中長期的な経営革新の継続的推進でもある。



出所：著者作成

人的価値を創造するための KVD・KVI を整理し、各企業が選定するための参考に供したい。

① 雇用 従業員数、正規と非正規

限定正規（正規と非正規の区分を無くす）

外国人数・比率、総合職の新卒採用における外国人採用活動実績

障害者数・雇用率

勤務形態

平均年齢

勤続年数

労働時間、正規と非正規

残業時間、時間外労働時間の推移

休暇 **有給休暇取得率・消化率、時短**

産休、育児、支援金、職場復帰率

介護

育児休業制度利用者数、育児支援制度利用実績

男性育児休業制度利用者数・取得率

介護休業取得者数、育児・介護休業取得状況

定着率、**離職率**、新入社員定職状況

報酬・給与、正規と非正規、階層別・年齢別

付加価値分配

ワークライフバランス

研修費・時間

従業員一人当たり教育訓練費、（連結）従業員一人当たりの年間研修時間

研修費用

資格支援制度

安全性、労働災害、度数率・強度、休業災害発生件数・日数

定期検診率、メタボ率、疾患者数

満足度、従業員意識調査

ハラスメント、管理職ハラスメント研修の受講者数

② 人権 尊重方針

進出国調査、児童・強制

女性社員比率（%）、女性管理職比率（%）、子持ち女性管理職比率（%）

高齢者、再雇用者数・再雇用率、60歳以降の継続雇用者数の推移

若年者

ハラスメント制度整備状況

③労使関係 労働組合加入率

内部通報制度

従業員とのダイアログ

独 SAP では、2014 年から組織としての魅力を、定量的に測る制度を導入した⁸。働きがい高める要素として、社会貢献投資から「会社への愛着心」、管理職の社内登用比率から「社員定着率」、女性管理職比率から「ビジネスヘルスカルチャー指数」、データセンター電力消費量から「温暖化ガス排出量」といった組織の魅力を示す非財務指標を定め、それぞれの目標数値を設定している。成果を株主向けの年次報告書で公表する。非財務指標の値を高めることが、営業利益にプラス効果をもたらすことを定量的に分析している。「会社への愛着心」1 ポイント改善で営業利益が 4,000 万～5,000 万ユーロ増、「社員定着率」1 ポイント改善で営業利益が 4,500 万～5,500 万ユーロ増、「ビジネスヘルスカルチャー指数」1 ポイント改善で営業利益が 7,500 万～8,500 万ユーロ増、「温暖化ガス排出量」1%削減で営業利益が 400 万ユーロ増加する。営業利益との関係を定量的に明確にしているが、算定根拠は不明であるのが残念である。

「米ジョンソン・エンド・ジョンソンでは、診療所拡充や医療スタッフ増員など健康経営に 1 ドル投資したら、生産性向上、医療費削減、採用面の効果などで見返りが 3 ドルになった。」[日本経済新聞 2016. 9. 14]。

非財務項目の出来る限りの定量的な成果測定は極めて重要であるが、定量的側面にだけ注視し過ぎるのも危険である。定量化できない多くの視点をも同時に考慮しなければならないからである。

4. 結びに代えて

最後にこれまでの調査分析結果を要約整理しておこう。

- ① 平均会計・市場的企業価値を創造している企業 367 社(73.8%)では、利益、FCF、時価総額をすべて増加させている。
- ② 人的価値概念は 3% (16 社) の企業でしか用いられていない。
- ③ 人的価値概念の使用は、CSR、採用等で用いられている。
- ④ 人的価値概念は明確には定義されていない。
- ⑤ 人的価値概念は DCF による算定だけでなく、マルチ・ステークホルダー、CSR、採用の視点からも用いられている。
- ⑥ 人的価値の内容をかなり詳細に整理区分して開示している企業が存在している。
- ⑦ 人的価値を創造するには人材育成 KVD(32%)が最も重視されている。
- ⑧ 人的価値創造 KVD としては、人材育成(32%)、労働環境(29%)、安全健康(11%)、ダイバ

⁸ 『日経ビジネス』2016. 08. 29、53 頁、『日経エコロジー』2016. 7、64-66 頁、2015 Integrated Report Sustainability Content、
<http://go.sap.com/integrated-report/2015/en/strategy/integrated-performance-analysis.approach.html>。

ーシティ (9%)、ワークライフバランス (9%) 等が重視されている。

人的価値創造の戦略、計画、実績、評価、次期戦略、計画へと循環させながら、より具体化するために計量的に人的価値の創造プロセスを可視化していくことがより期待される。

時価総額上位 500 社では、規模の違いがかなり生じてくる。過去の財務データ等に基づいて、人的価値創造会計の分析を試みてきた。主に会計的人的価値の視点から各企業の非財務的視点をも加味した本質的人的価値への接近として展開してきたが、まだ不十分である。さらに、将来の予測に役立つ人的価値創造会計へと展開させて分析・評価していかなければならない。経営指標が、時代・環境に応じて変化するように、人的 KVD・KVI も時代・環境に応じて変化するであろうと推測されるから、この考察も残されている。

主要参考文献

- 足立 浩 (2012) 『社会的責任の経営・会計論』 創成社。
- 石崎忠司・中瀬忠和編著 (2007) 『コーポレート・ガバナンスと企業価値』 中央大学出版部。
- 石塚由紀夫 (2016) 『資生堂のインパクト』 日本経済新聞出版社。
- 石田正泰・石井康之 (2016) 『企業経営に資する知的財産』 経済産業調査会。
- 井出 誠 (2016) 『平成 27 年改正労働法の企業対応』 中央経済社。
- 今井 祐 (2014) 『経営者支配とは何か』 文眞堂。
- 岩崎裕美子 (2016) 『ほとんどの社員が 17 時に帰る』 クロスメディア・パブリッシング。
- 植田寿乃 (2014) 『会社の未来は女性が拓く！』 日本経済新聞出版社。
- 小川孔輔 (2014) 『CS は女子力で決まる！』 生産性出版。
- 岡田昌毅 (2013) 『働くひとの心理学』 ナカニシ出版。
- 大内伸哉 (2016) 『労働法で人事に新風を』 商事法務。
- 大久保幸夫・石原直子 (2014) 『女性が活躍する会社』 日本経済新聞出版社。
- 太田正孝編著 (2016) 『異文化マネジメントの理論と実践』 同文館出版。
- 大平浩二編著 (2016) 『ステークホルダーの経営学 第 2 版』 中央経済社。
- 大沢真知子 (2015) 『女性はなぜ活躍できないのか』 東洋経済新報社。
- 奥林康司・平野光俊編著 (2014) 『多様な人材のマネジメント』 中央経済社。
- 貝塚啓明他編著 (2014) 『持続可能な高齢社会を考える』 中央経済社。
- 加藤健太・大石直樹 (2013) 『ケースに学ぶ日本の企業』 有斐閣。
- 金田信一郎 (2016) 『失敗の研究 巨大組織が崩れるとき』 日本経済新聞出版社。
- 金丸祐子 「女性活躍推進法の概要と企業のとるべき対応」 『会計・監査ジャーナル』 日本公認会計士協会出版局、
No. 727, Feb. 2016, 71-76 頁。
- 上林憲雄編著 (2016) 『人的資源管理』 中央経済社。
- 企業価値創造会計研究会、紺野剛代表 (2009) 『企業価値創造会計—エレクトロニクス業界の事例分析』 学文社。
- 北居 明 (2014) 『学習を促す組織文化』 有斐閣。
- 経団連出版編 (2014) 『企業力を高める』 経団連出版。

- 小池和男(2016)『「非正規労働」を考える』名古屋大学出版会。
- 小林敏男(2014)『事業創成』有斐閣。
- 小室淑恵(2015)『女性活躍 最強の戦略』日経 BP 社。
- (2016)『労働時間革命』毎日新聞出版。
- 紺野 剛(2003)「総合的経営指標に関する一考察」『CGSA フォーラム』中央大学大学院国際会計研究科, 第 1 号, 2003 年 3 月, 135-159 頁。
- (2004)「宝ホールディングスの持続的企業価値向上経営」『CGSA フォーラム』中央大学大学院国際会計研究科, 第 2 号, 2004 年 3 月, 117-146 頁。
- (2005)「新企業価値概念とその創造を支援する会計に関する一考察」『CGSA フォーラム』中央大学大学院国際会計研究科, 第 3 号, 2005 年 3 月, 89-119 頁。
- (2006)「HOYA の効率経営による企業価値創造戦略」『CGSA フォーラム』中央大学大学院国際会計研究科, 第 4 号, 2006 年 3 月, 123-150 頁。
- (2008)「エレクトロニクス業界の比較研究による企業価値創造会計」『CGSA フォーラム』中央大学大学院国際会計研究科, 第 6 号, 2008 年 3 月, 23-55 頁。
- (2011)「日本トップ 100 社の比較分析による企業価値創造会計」『CGSA フォーラム』中央大学大学院国際会計研究科, 第 9 号, 2011 年 3 月, 33-55 頁。
- (2012)「日本トップ 200 社の比較分析による企業価値創造会計」『CGSA フォーラム』中央大学大学院国際会計研究科, 第 10 号, 2012 年 3 月, 75-94 頁。
- (2013a)「企業価値向上のマーケティング戦略」『企業価値向上の戦略』税務経理協会, 51-70 頁。
- (2013b)「顧客価値創造会計」『商学論纂』中央大学商学部, 第 50 巻第 3 号, 2013 年 3 月, 75-94 頁。
- (2013c)「日本トップ 300 社の比較分析による企業価値創造会計」『CGSA フォーラム』中央大学大学院国際会計研究科, 第 11 号, 2013 年 3 月, 75-97 頁。
- (2014)「日本トップ 400 社の比較分析による企業価値創造会計」『CGSA フォーラム』中央大学大学院国際会計研究科, 第 12 号, 2014 年 3 月, 29-51 頁。
- (2015)「日本トップ 500 社の比較分析による企業価値創造会計」『CGSA フォーラム』中央大学大学院国際会計研究科, 第 13 号, 2015 年 3 月, 17-38 頁。
- (2016)「日本トップ 500 社の比較分析による株主価値創造会計」『CGSA フォーラム』中央大学大学院国際会計研究科, 第 14 号, 2016 年 3 月, 65-89 頁。
- 齋藤清一(2016)『職能給の再構築と日本型成果主義賃金の実践テキスト』中央経済社。
- 斉藤智文(2008)『働きがいのある会社』労働行政。
- 佐藤 厚(2016)『組織のなかで人を育てる』有斐閣。
- 猿田正機編著(2016)『トヨタの躍進と人事労務管理』税務経理協会。
- 白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。
- 大工舎宏・井田智絵(2015)『KPI で必ず成果を出す目標達成の技術』日本能率協会マネジメントセンター。
- 大和総研経営コンサルティング本部編(2014)『「健康戦略」の発想と着眼点』中央経済社。
- 高嶋 栄(2007)『「自立型社員」はこうつくる!』同文館出版。

田中宏司・水尾順一編著(2013)『人にやさしい会社』白桃書房。

東京都社会保険労務士会編(2015)『ダイバーシティマネジメントの実践』労働新聞社。

中谷文美(2015)『オランダ流ワーク・ライフ・バランス』世界思想社。

中町 誠・中山慈夫編(2014)『労働時間・休日・休暇・休業 第3版』中央経済社。

永田 稔(2016)『非合理的な職場』日本経済新聞出版社。

永禮弘之・瀬川明秀(2015)『ホワイト企業』日経BP社。

日本創造経営協会編(2006)『人づくりの経営』中央経済社。

服部 治(2016)『海外日系企業の人材形成とCSR』同文館出版。

濱口桂一郎(2015)『働く女子の運命』文藝春秋。

平野光俊(2006)『日本型人事管理』中央経済社。

藤田 勉(2016)『ROE戦略』中央経済社。

林 明文(2014)『合理的人事マネジメント』中央経済社。

宮本光晴(2014)『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ』ナカニシ出版。

三輪 卓(2015)『知識労働者の人的資源管理』中央経済社。

ムーギー・キム(2016)『最強の働き方』東洋経済新報社。

森岡孝二(2005)『働きすぎの時代』岩波書店。

森中謙介・山口俊一(2016)『人事評価・賃金制度入門』中央経済社。

山西 均(2015)『グローバリズムと共感の時代の人事制度』白桃書房。

山口一美(2015)『ホスピタリティマネジメント』創成社。

山本 勲・黒田祥子(2014)『労働時間の経済分析』日本経済新聞出版社。

山元浩二(2015)『人事評価制度のつくり方』あさ出版。

山下洋史編著(2011)『日本企業のヒューマン・リソース・マネジメント』東京経済情報出版。

横田浩一・石井淳蔵(2014)『愛される会社のつくり方』碩学舎。

吉田 寿(2007)『社員満足の経営』日本経団連出版。

吉原敬典編著(2014)『ホスピタリティマネジメント』白桃書房。

労働総研労働時間問題研究会編(2006)『非常識な労働時間』学習の友社。

経済産業省(2012)『持続的な企業価値創造に資する非財務情報開示のあり方に関する調査』経済産業省経済産業政策局企業会計室。

日本公認会計士協会(2009)『日本企業の労働関連KPI』経営研究調査会研究報告第35号。

日本経済新聞2010年9月25日他。

日本産業新聞2010年9月21日他。

国際労働機関(ILO)、田村勝省訳(2016)『ビジネスと経営における女性』一灯舎。

オスターマン・ポール他、伊藤健市他訳(2004)『ワーキング・イン・アメリカ』ミネルヴァ書房。

ケネス・R・フェリス他、村上雅章訳(2003)『企業価値評価』ピアソン・エデュケーション。

コトラー・フィリップ他、ハーバード社会起業大会スタディプログラム研究会訳(2014)『グッドワークス』東洋経済新報社。

シロタ・デビッド他、スカイライトコンサルティング（株）訳(2006)『熱狂する社員』英治出版。

ジョン・H・フレミング&ジム・アスブランド、林 康史監訳(2010)『ヒューマン・シグマ』東洋経済新報社。

ソーントン3世・C・ジョージ他、廣瀬紳一他監訳(2014)『人事戦略のためのアセスメント・センター』中央経済社。

ミッター・パン&ジャグ・シェス、陶山計介他訳(2004)『バリュースペース戦略』ダイヤモンド社。

メーター・パヴィスラ・K他、矢羽野薫訳(2012)『ビジョナリーであるということ』ダイヤモンド社。

ラズロ・ボック、鬼澤 忍・矢羽野薫訳(2015)『ワーク・ルールズ!』東洋経済新報社。

ロジャーズ・デービッド、松野 弘訳(2013)『古今の名将に学ぶ経営戦略』ミネルヴァ書房。

Becker, Brian E., etc., (2001) *The HR Scorecard*, Harvard Business School Press

Daum, Juergen H., (2003) *Intangible Assets and Value Creation*, Wiley

Davila, Antonio, etc., (2012) *Performance Measurement and Management Control: Global Issues*, Emerald

Jury, Timothy D.H., (2012) *Cash Flow Analysis and Forecasting*, Wiley

Merchant, Kenneth A., (2012) *Management Control Systems Third Edition*, Prentice Hall

Olve, Nils-Göran, etc., (1999) *Performance Drivers*, Wiley

——— (2003) *Making Scorecards Actionable*, Wiley

Scott, Mark C., (1998) *Value Drivers*, Wiley

Sullivan, Patrick H., (2000) *Value-Driven Intellectual Capital*, Wiley. 森田松太郎監修(2002)『知的経営の真髓』東洋経済新報社。

[2016.12.22]

中央大学大学院国際会計研究科 教授

**Enterprise Human Value Creation Accounting by Comparative Analysis of the Largest 500 Firms
in Japan**

Tsuyoshi KONNO

Abstract:

The largest 500 firms in the stock market value of Japanese firms are taken up based on the human value creation accounting, and the practical status quo of the human value creation are to be investigated through the case study, and the whole image is to be examined, compared with the study of the largest 500 firms. The various types of the human value concepts and the diversity and so forth of how to appreciate and understand the process of the human value creation, are confirmed, and a desirable direction of the development in the future is reviewed.

Keywords :

Concepts of Humann Value, Practical Situation of Human Value,
Human Value Creation Accounting, Stakeholder Approach, Key Human Value Drivers