

人的資源と企業価値の会計的アプローチ

尾形 哲也

- I. はじめに
- II. 人的資源会計
 - 1. 人的資源会計の概念
 - 2. 人的資源会計の意義
- III. 認識と測定
 - 1. 人的資源の認識
 - 2. 人的資源の測定
- IV. 人的資源と企業価値
 - 1. 企業価値の構成
 - 2. 企業価値創造としての人的資源
- V. むすびにかえて

I. はじめに

企業活動において、「人的資源」は重要な存在であり、企業価値創造の観点からも貴重な経営資源であるといえる。「企業は人なり」という表現は、企業が発行する各種の報告書等に広く見受けられている。しかしながら、わが国を含め、各国の現行の会計基準では、人的資源は有形資産としても無形資産としても認識するには至っていない。

わが国の企業会計制度における資産の認識は「目に見える」資源、すなわち有形資産の認識がその中心である。「目に見えざる」資源の資産認識、すなわち無形資産の認識は価値測定が比較的容易な一部のものの財務諸表への計上に留まっている。したがって、現行の企業会計のもたらす会計情報は、必ずしも企業の実態に即したもとはなっていない。この解消のためには、今後、企業の持つブランドや特許、そして人的資源の会計的価値を測定し、資産として計上することが、課題であるといえる。また、企業価値創造の観点においても、人的資源は大きな影響を与えるものであり、いかに経営資源として有効的な管理をおこなっていくかの方向性も模索しなければならない。

一般論として、人的資源は長期的には組織のパフォーマンスや財務業績等、企業価値を左右すると考えられる。経営者の資質および従業員の採用や教育、研修への投資と財務業績、企業価値への結びつきについて、短期的な収益や利益の向上よりも、長期的な企業価値の向上の方がより強く意識されていることが明らかにされている。企業における人的資源とのかかわりについて、

経営者とならび、従業員の貢献度が最も重要であるとされており、また、経営理念や経営戦略をそれぞれの従業員へ伝達することが企業価値創造に及ぼす影響が強いと認識されている。

このように、人的資源の価値を業務プロセスの改善や顧客価値の向上といった組織全体のパフォーマンス、さらには財務業績、企業価値へとつなげるマネジメントの可視化、すなわち仕組みのモデル化とその検証とに取り組む必要は論を待たない。

そこで本稿では、人的資源と企業価値に焦点をあて、会計的にアプローチするなかで、人的資源は資産価値があるのか、企業価値の創造にどのような影響を与えているのか、その意義と要因を明らかにしたい。

まず、人的資源の概念である個人価値説と人的組織価値説について論究したうえで、人的資源会計の意義を明らかにしたい。続いて、人的資源の認識と測定を検討し、人的資源の資産性の有無を明らかにし、なぜ人的資源会計の導入や資産計上がなされていないかの視点から検討を加える。最後に、人的資源と企業価値の関係性を検証し、人的資源が企業価値創造に大きな影響を与えることに触れ、今後の企業運営に必要なとなる人的資源のマネジメントについて論究するものである。

Ⅱ. 人的資源会計

1. 人的資源会計の概念

経営資源は、一般にヒト・モノ・カネ・情報の4要素から構成されるが、人的資源管理とは、「このうちのヒトに関する企業の管理活動の総称」¹⁾である。人的資源管理という用語は、「ヒト＝企業にとってのコスト要因としてとらえるのではなく、ヒトの持ち合わせている諸能力をプラス思考でポジティブにとらえ、それを積極的に経営戦略に活用していこうとするマネジメントスタイル」²⁾である。人的資源管理の対象であるヒト資源は、他の経営諸資源と比べて、以下の特徴を有している。

ヒト資源のもつ第一の特徴は、経営資源を構成する4要素の中でも、最も基本的かつ重要な構成要素であるという点である。「他の3要素（モノ・カネ・情報）は、ヒトによって動かされることで初めてその本来の役割を果たすことができるに過ぎない。いかに高度な情報技術を駆使した最新鋭の工場設備であっても、実際にその設備を利用するヒトがいなければ無意味である。また、どんな大金も、それを実際に使うヒトがいなければ単なる紙くずに過ぎない。この意味において、ヒトは企業の経営活動を考える上で最も根源的な重要性を有している」³⁾といえる。このヒト資源、人的資源に係る会計を「人的資源会計」という。

人的資源をいかに概念規定するかは、人的資源会計の本質に関連する問題であり、他の種々な概念にも影響を及ぼす。この人的資源会計は、一般に2つの代表的な見解がある。ひとつは、『個

人価値説』といわれ、「個人価値をもって人的資源とみる」⁴⁾ 見解であり、もうひとつは、『人的組織価値説』といわれ、「人的組織価値をもって人的資源とみなす」⁵⁾ 見解である。

ヘキミアンおよびジョーンズ（J.S.Hekimian and C.H.Jones）は、個人としての従業員を資産項目、すなわち人的資源として把握をすると提唱している。すなわち、「従業員を資産として考えることが基本的仮定であり、さらにもしもある企業がその有する能力を十分に開発しようとするれば、上級管理者としての技術や商業的および工業的技術をも資産とみなさなければならない」⁶⁾ としている。また、フラムホルツ（E.Flamholtz）も、人的資源評価に際して明確な理由を示し、「企業における個人価値の測定を対象とする」⁷⁾ としている。

これら個々の価値をもって人的資源とする見解に対して、まったく対立する概念として、リカート（R.Likert）の人的組織価値説がある。リカート（R.Likert）は、組織における集団としての人的組織価値をとらえ人的資源とする。つまり「人的資産とは、人間組織の有する生産能力の価値、および顧客信用の価値の2つを意味する」⁸⁾ としている。佐藤俊夫は、『人的資源の貸借対照表表示』において、人的組織価値は次のような変数の総合されたものとして把握されると述べられている⁹⁾。

- ① 知能・才能の水準
- ② 教育訓練の水準
- ③ 業績目標の水準、および組織の目標達成に対する動機づけの水準
- ④ リーダーシップの質
- ⑤ 従業員間の意見の相違を、解決しがたい激しい葛藤にまで発展せずに、逆に革新や改善に利用する能力
- ⑥ 上下・横方向のコミュニケーションの質
- ⑦ 意思決定の質
- ⑧ 組織を犠牲にして個人的成功を得ようとする競争心をかりたてるのではなく、協働的なチームワークを確立する能力
- ⑨ 組織における統制の諸過程の質、および責任感の水準
- ⑩ 効果的な統制を行なう能力、経験や客観的な測定にもとづいて意思決定を行ない、作業を改善し、革新を導入する能力

これらの変数によって人的組織の経済的価値が測定され、それは現在ならびに将来の収益に具現化されていくと説明している。

以上の2つの基本的な人的資源概念において、個人価値説は、「従業員個々人を資源として認識しながらも、その資源とされるべき対象は、経営管理者としての技術や従業員のもつ能力を意味している。そして、それらを取得するための支出額、すなわち従業員の獲得、開発等のための支出額を費用としないで資産として将来の期間に繰延る」¹⁰⁾。それは決して人間そのものを資源の実体として認識したものでない。

また、人的組織価値説では、「個人のもつ技術や能力自体は二次的であり、それらを前提とした人的組織そのものの価値を認識、測定の対象とする」¹¹⁾。それは企業組織の中では、個人は組織の一員に過ぎず、個人のもつ技術や能力は十分に発揮しえないことを理由としている。つまり、人間そのものを資源の実体として認識したうえで、組織として価値を見いだすものである。これら二つの説が人的資源の概念規定として結論づけることができ、人的資源会計の本質と結びつくのである。

なお、本稿においては、「人的資源」という言葉を用いるが、参照する先行研究での呼称をそのまま用いることもあり、「人的資源」、「人的資産」、「人間資産」、「ヒト資源」という言葉を区別せずに用いるものとする。

2. 人的資源会計の意義

企業の経済活動における人的資源に関する会計上の取扱いは、特殊な場合を除いて、支出のあった期間に全額費用として処理されている。しかし、そのような支出の中には、従業員等の募集、採用、教育、訓練、開発や組織の形成に対する支出が含まれており、これらの支出の効果はその殆んど部分が将来の期間に帰属すべきである。

照屋行雄は、『ヒューマン・リソース会計における個人価値説と人的組織価値説』において、次のように述べられている。「伝統的会計あるいは現行の制度会計では、適正な期間損益計算を行なう上から、将来の期間に効果が発現すると期待される支出額については、経過的に貸借対照表の資産の部に計上される。財貨的資源の獲得・開発等に要する支出額についてはこのような合理的な処理を施しているのに対して、人的資源についてはこれと同様な処理は原則的に行なわれていない。人的資源に対する支出が相当額にのぼるに至った今日、このような企業会計システムの改善が強く求められる」¹²⁾。人的資源においても、例外なく将来の期間に帰属するものについては資産へ計上すべきである。

一般に認められた会計原則は、このような人的資源投資についての正当な取扱いを欠いた会計処理によって形成されているため、企業会計の提供する会計情報が、必ずしも利害関係者の企業の実態に関する合理的な判断を保証する結果には至っていない。企業における人的資源の特性からもたらされる人的資源特有の経済的事実について、これを会計の対象として測定し、情報化していく必要がある。

このように、「社会の企業会計に対する情報要求が強まる環境にあって、企業の経済実態を正しく知る上で最も重要な人的資源の「活動」(費用)および「存在」(資産)に関する会計情報を測定、伝達するための人的資源会計の必要性はますます高まっている」¹³⁾といえよう。

若杉明は、『人間資産会計論』において、人的資源会計の真の目的を次のように述べられている。「人間資産会計の真の目的は、人間資産会計情報を通じて、企業の経営者に対しては組織のあり方や人事政策の核心にふれた重要性を示し、また利害関係者に対しては、人間資産の状況や経営

者の人間資産に対する取扱い方を正しく評価せしめることによって社会的プレッシャーとして、経営者に間接的に人間資産に対する正しい取扱い方を促すことにより、結果において企業内の人々にやる気をよび起し、生きがいをもたせ、その結果として企業の経営効率の向上を期待しようとする点にある」¹⁴⁾。

企業における人的資源の貨幣的測定による経営効率の推進が目的ではなく、「人的資源に関する正確な経済的情報を伝達、利用することによって、企業内の従業員等にやる気と生きがいを感じさせ、結果的にそれが経営効率の上昇につながっていくことを意図している」¹⁵⁾のである。これはまさに人間尊重の展開を意味しており、人的資源会計の意義はここに存在している。

Ⅲ．認識と測定

1. 人的資源の認識

人的資源の認識とは、「企業内において各種の業務にたずさわっている人々、すなわち管理職や一般の従業員を、正規職員であれ非正規職員であれ、経営者はどのような存在と見ているかということ」¹⁶⁾である。企業においてこれらの人々については、人件費というかたちでコストを発生させる生産要素とみる見解と、人間資産とみる見解とがある。若杉明は、『人的資源の認識と測定 - 人的コスト説と人間資産説』において、前者を「人的コスト説 (The View of Human Costs)」, 後者を「人間資産説 (The View of Human Assets)」と呼んでいる。

人的コスト説は、「経営目的のために労働サービスの質をいかにして高めるかということよりも、従業員より一定の労働サービスの提供を受けるにあたり、いかにして人件費の節減をはかり、企業利益を、そしてROE（自己資本利益率）を高めうるか」¹⁷⁾とし、人件費の削減が経営者の関心の的となる。

つまり、一定の労働力をいかに安く手に入れることができるかが問題であって、企業が賃金、給料というコストと引き換えに提供を受ける労働サービスの質は、問わないのである。

人的コスト説のもとでは、「個人の集まりである企業組織のあり方には関心をもたない。個人は、会社に所属するものであるが、さらに部、課などの組織単位の構成要素でもある。組織がどのような性格をもつかによって、これに属する個人の意識や行動が左右される」¹⁸⁾とし、組織のあり方には関心がはられない。

人的コスト説を採用する企業は、「人件費をいかに低く抑えるかを重視するので、正規雇用従業員に係る人件費が固定費の性格をもつところから、この費用を変動費化するために、正規職員を減らして非正規職員化するとか、ヒトを新たに必要とするときに非正規職員として採用するなどの雇用方針をとる傾向にある。ヒトをこのように認識する企業は、短期的に経営業績を高めることを狙いとする」¹⁹⁾。

正規雇用の場合、人件費は役員や従業員の給与、賞与などが毎期企業の負担する費用である。正規職員は月給制や年俸制であるから、毎期の人件費は比較的一定しており、固定費の性格をもつ。そして給与額は非正規雇用に比べて高く設定されている。非正規職員の人件費は原則として給与だけであり、しかも正規職員に比べて給与水準は低い。働いた時間に応じて賃金が支払われるので、変動費の性格をもつといえる。非正規職員に対しては、給与以外に給付されるものは基本的にはなく、しかも賃金水準が低いため、人件費額は著しく節約され非正規職員化が業績向上に即効的作用するのである。よって人的コスト説に基づく経営は、短期的利益の最大化に資することが特徴である。

次に、人間資産説は、「従業員の労働サービスの質をいかにして維持し、高めることができるかを重視する」²⁰⁾。この考え方によっては、従業員個人はもちろんのこと、その集団である企業組織のあり方が経営者の関心の的となる。

人間資産説を採用する企業は、提供される労働サービスの質をより重要と考慮して、これを維持・向上させることにより企業活動をより活発にし、利益性の高い商品を市場に供給する。このようにして企業全体として長期的、継続的、永続的に高い利益を確保しようとするのである。

これらの企業においては、従業員が構成する組織を大切に扱い、経済環境の悪化により企業業績が低下するような事態に陥っても、解雇や非正規職員化による給料の引き下げなどのかたちで人件費の削減はおこなわない。そして企業組織の一員としての従業員の労働サービスの質の維持・向上をもって、即効性はないとしても、経営改善をはかろうとする。そのために教育訓練、組織開発などへの人的投資を活発におこなって、従業員の質的向上をはかりながら、長期的に企業業績を伸ばそうとするのである。

非正規雇用化や人員削減は、人件費削減効果によって短期的には利益改善を実現することができるかもしれないが、労働サービスの質を低下させることに結びつき、長期的には業績悪化の可能性が高まる。終身雇用制度など、わが国特有の日本的経営は、まさに人間資産説に立脚するものであり、人間資産説を採用する企業経営は長期的利益の最適化に資するものである。わが国において、長寿企業とよばれる百年を超える歴史を刻む企業が多数存在するのは、ここに理由のひとつが存在している。

人間資産説は、「個人としての人的資源に強い関心をもつだけでなく、これが属する組織単位のあり方をも重視する。個人がもつ企業に対する意識や行動は、組織の性格によって左右されるからである。その性格が民主的で、所属する個人の主体性を尊重するような特性を持つ組織の一員としての個人は、やる気をもって行動する傾向があり、彼の提供する労働サービスの質は高く、良好である」²¹⁾。つまり、人間資産説と組織のあり方には、密接な関係があり、深く結びついているのである。

2. 人的資源の測定

人的資源会計は、人的資源をいかに測定し情報化するかが課題となる。人的資源会計においては、ヒトを資産として認識するが、はたしてヒトに資産性があるのか検討が必要である。若杉明は、『最新財務諸表論』において、伝統的会計をふまえた独自の資産性の概念について、次のように述べられている。

「一般に資産性は次の3つの要件を満たしているときに、認められる。

1. 特定の企業の所有または管理下にあり、経営目的のために利用できる状態にあること。
2. 1.のような状態におかれるにあたって、経済価値の犠牲を必要とすること。
3. 資産は所属する企業目的の遂行に際して、有用性をもっていること。

以上の3つの要件を満たしたヒト、カネ、モノ、情報その他に資産性が認められる」²²⁾。

また、『人的資源の認識と測定』において、人的資源の資産性について、「ヒトについて、第1の要件は問題なく認められよう。ヒトの採用や教育訓練をほどこして経営戦力に育て上げるには、多額の支出が必要とされるので、第2の要件もみたされる。ヒトは、正規職員であれ、非正規職員であれ、経営目的の遂行に役立つ労働サービスの提供という形で有用性を発揮することができる。このように人的コスト説が適用されるような企業であれ、人間資産説が妥当とする企業であれ、ヒトは労働サービスの提供という有用性をもっているので、第3の要件もみたされ、かくてヒトは資産性を有するということができる」²³⁾と人的資源に資産性があると述べられている。

人的資源に係る支出は、大きく2つに分類することができる。ひとつは、ヒトの募集、採用、教育訓練、組織開発、組織形成のための支出である。これらは企業が経営活動に必要とする労働サービスの質を維持し、向上させる機能をもつ。よって人的資源会計においては人的投資として認識され、貸借対照表に資産として計上される。もうひとつは、固定的に支出される給料、賞与、福利厚生費等の支出である。これらは当期費用に計上される。つまり人的資源の支出を分類し、資産として計上すべきものと当期の費用に計上すべきものを明確に区分することが必要となってくるのである。

若杉明の『人間資産会計』をもとに、人的資源の測定方法を以下に要約する。

① 支出原価法

支出原価法とは、「人間の現在価値や増減変動などを人間資産の獲得、形成、開発に要した実際の支出額をもって、あるいは実際支出額に基づいて測定する方法である。

事実認識として、人間資産の獲得、形成、発展に要した実際の支出は、それによって新たに獲得、形成された人間資産、あるいは支出によって開発され質的に高められた人間資産の現状を表すと考えたものである。投資額（支出額）が人間資産を現状におくにあつた犠牲を表すと考える考え方は、物的資産の測定を投資額で行う現行の歴史的な原価会計と軌を一にする」²⁴⁾。

② 取替原価法

取替原価法とは、「人間資産の現在の状況、その増減変動などを人間資産の測定時点におけるその取替に要する支出額の見積りによって測定する方法である。

具体的には、測定時現在における募集費、採用費、教育費、訓練費、馴化費等の現在支出原価を見積りこれを合計する」²⁵⁾。

③ 暖簾評価法

暖簾評価法とは、「営業譲渡などともなう暖簾評価の方法を人間資産の測定に適用したものである。

たとえば、暖簾評価方法として「年買法」を採用するならば、当該企業の過去における超過利益あるいは利益の何年分かを暖簾総額とし、その暖簾総額の一定割合を人間資産に配分する」²⁶⁾。

④ 経済価値法

経済価値法とは、「企業やこれを構成する組織単位の経済価値を将来の一定期間において企業や組織単位が稼得する利益に基づいて見積り評価し、その中に占める人間資産の割合を求めて、人間資産の価値とする。

具体的には、将来の利益の流れの毎年の予想をし、それを現在価値に割り引くことにより求める」²⁷⁾。

⑤ 給与還元法

給与還元法とは、「企業の経営者および従業員個人につき、定年退職時までには支払が予想される給与所得の流れを、一定の割引率を用いて割引計算し、それぞれの現在価値を求め、これを合計して人間資産価値とする評価法である。

この評価法においては個人の提供する労働力の対価に基づいて人間資産の現在価値を測定しようとするものであり、人間資産価値を個人個人の能力の総計としてとらえる。また、経営者や従業員に対する給与所得額の流れは、それらの人々の稼得する利益額の流れに等しいという基本的前提がある」²⁸⁾。

上記5つの測定方法は、「犠牲価値による測定」と「効益価値による測定」とに分類することができる。犠牲価値とは、「人間資産の獲得・開発のために費やされた経済価値の犠牲の側面からみた価値」²⁹⁾であり、効益価値とは、「人間資産が潜在的にもっている用役可能性に基づいて測定した価値」³⁰⁾である。

支出原価や取替原価が犠牲価値であり、将来利益や収益、あるいは純収入の割引現在価値が効益価値であるので、上記の測定法でいえば、「①と②が犠牲価値による測定、③、④、⑤が効益価値による測定」³¹⁾と若杉明は分類している。

これまでに述べてきたように、「人的コスト説によれば、ヒトの雇用に係る費用を節減することにより、企業利益を増大させて経営業績を改善しようとする。ヒトを資産として貸借対照表にの

せるにあたっては、ヒトを募集、採用して教育訓練をほどこし、戦力として育成するために、節約をはかりながら投ぜられた必要最小限度の支出額が人的資源価値を構成する。このような人的資源投資は長期的ヴィジョンにたつことなく、短期的な費用節減に焦点が当てられているので、ヒトの評価は犠牲価値的評価になじむものと考えられる。

これに対して人間資産説にあつては、ヒトが将来長期にわたって持続的にかせぎ出す価値に基づいて貸借対照表計上額を算定する。したがってこのような人的資源認識は効益価値に資する評価基礎とコンシステントである³²⁾といえよう。

このように、人的資源の測定方法は犠牲価値と効益価値の2つに分類されるが、この分類と、人的コスト説および人間資産説の分類との関係性について、人的コスト説は犠牲価値と整合的であり、人間資産説は効益価値に整合的と結論づけられる。

人的資源は企業経営にとって最も重要な存在であり、産業革命以前の時代までは、人的資源こそが最も貴重な労働力であった。現代においても、従業員がわが社で最も価値のある資産である、という表現は、現に企業が発行する各種の報告書等に見受けられる。しかし、わが国をはじめとする各国の会計基準では、人的資源は有形資産としても無形資産としても認識されず、すなわち企業の財務報告の対象外となっている。よって、現行の企業会計のもたらす情報は、必ずしも企業の実態を反映しているとは言い難い。

これに対して、角田幸太郎は、『英国プロサッカークラブにおける選手の資産計上の実務』において、「1990年代以降の英国において、人的資源に関わって支出した金額を実務上、資産計上している稀有な事例がある。英国プロサッカークラブでは、他のクラブから選手を引き抜く際に支出した金額を、無形固定資産として貸借対照表に計上している³³⁾と人的資源を資産計上している事例を紹介しているが、これは、極めて稀なケースである。

なぜ人的資源が資産として計上されず、人的資源会計が導入されないのだろうか。若杉明は、『人的資源会計論』において、人的資源会計が広く一般に取り上げるには至っていない理由を次のように述べられている³⁴⁾。

- ① 物的、財務的資源への投資額に比べて従来人的資源への投資額が相対的に小さかったことがあげられる。教育訓練、人材の獲得、開発に要する支出額が相当額にのぼるに至っていない企業がほとんどであり、重要性の視点から、一般に人的資源の獲得、開発のために支出に会計上特別の注意をはらう必要性がほとんど感じられるに至っていない。
- ② 企業をはじめ世間一般では、物の獲得やその他に要する支出に対しては厳格な取り扱いを要求するが、人に関する支出は比較的ルーズに扱う傾向がある。そのために、人に関する支出は特別な例外を除き、さほど面倒な手続きを経ないで決定され、またその会計処理にあたっては支出のあった期の費用に計上することに何の疑いを持たない。
- ③ 物的、財務的資源は企業の所有物であるから、これを貸借対照表に記載し、またその費消額を期間配分手続きを経て費用化し、損益計算書に計上する。ところが、人的資源は

一般に物的、財務的資源と同じような意味での企業の所有物ではないので、貸借対照表に記載することにはためらいを感じない傾向がある。そのため人的資源の獲得や開発に要した支出額であっても貸借対照表に計上することなく、支出のあった期に費用化してしまう。

- ④ 物的、財務的資源と異なり、人的資源は人間としての固有の特性を多面的にもっているため、物的、財務的資源に対する会計処理法をそのまま適用することには問題がある。
- ⑤ 人間を会計の対象として、貨幣的に評価するということに対しては、一般に人間の尊厳を傷つけるという気持ちがあることは否定できない。人の会計や評価などということは、歴史上の奴隷売買という非人道的でいまわしい史実を思い起こさせ、嫌悪感を抱かせる恐れがある。
- ⑥ 仮に、人についての会計が行われるとしても、会社の中で机を並べている社員同志がそれぞれ貨幣的に評価され、金額的に比較されるとするならば、誰でも黙ってはられないであろう。またこのような事は会社の労働組合を刺激し、社内にいらざる波風を立たせる危険性があるため、労務管理上望ましからざることである。したがって、人の会計などということは、さけてとおるにこしたことがない。

これらの諸点は人的資源会計の出現を妨げる主要な要因であり、長い年月を経た今なお人的資源会計の導入は進んでいない。しかし、人的資源会計は会計的には言うまでもないが、企業価値という観点からも、人的資源の認識や測定に関して検討されるべきである。人的資源に資産性があるという認識を前提にして、企業価値の観点からは、人的資源は企業活動においてどのような意味を持っているのか、検討を加えていく。

IV. 人的資源と企業価値

1. 企業価値の構成

企業価値とは、「企業の具備している人的、物的、財務的資源、情報資源、知的財産権などからなる有機的組織体としての企業の総合的な経営目的等の遂行能力」³⁵⁾をいう。企業の総合的な経営目的等の遂行能力は、各種の諸要素が一体となって機能することにより発揮される。若杉明は、「企業価値および‘のれん’」において、各種の諸要素について次のように述べられている³⁶⁾。

① 物的要素

物的要素とは、企業の所有する、または占有する物的資源であり、棚卸資産、土地建物、機械設備、車両運搬具等の有形の流動資産や固定資産である。これらのモノは貸借対照

表上、有形資産として記載される。

② 財務的要素

財務的要素とは、現金預金、営業債権、有価証券その他の金融商品である。これらの資産は、貸借対照表上、財務的資産として記載される。

③ 知的財産権

知的財産権とは、発明、意匠、商標その他財産価値をもつ、知的財産を保護する権利をいう。企業会計上は、無形資産に分類されている。

知的財産権は、所有権のように有体物を保護する権利とは異なり、無体物を保護する権利である。特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権などがその例である。知的財産権を守る法律は、保護する対象の相違により、精神的創作活動の成果を保護する創作法（著作権や特許権などを対象とする）と営業上の信用を具体化した標識を保護する標識法（商標法など）とに分類される。

企業会計上、知的財産権はその形成や取得に経済的対価を必要とするので、原則として、取得原価をもって、貸借対照表上、無形固定資産に計上される。

④ 人的要素

人的要素とは、経営者、管理職、従業員などの個人および組織から成り立っている。組織は、企業全体および、事業部、部、課などの組織単位から構成される。

まず経営者についてみると、その特性は彼らのもつ、発揮しうるリーダーシップの質、経営哲学、遵法精神、社会性など多様である。管理職や従業員は経営者の命ずるところに従って行動しなければならない。組織の特性は経営者の質に完全に依存し、これに左右される。

このように経営者のもつ力は、人的要素の中でも絶対的であるといってよい。人的要素として、他に管理職や従業員の企業に対する士気（モラル）、忠誠心、彼らのもつ技能、協調性とそれがもたらすシナジー効果、研究開発力などをあげることができ、このような人的組織風土は多様である。そして重要なのは、人的要素が他の資源のあり方や利用を決定する力をもっていることである。

⑤ 情報資産

情報資産とは、企業におけるヒト、モノ、カネ、知的財産権などの経営資源に加えて、情報という経営資源をいい、構成要素としている。

企業の定款には、会社の目的が明記されている。製造業の場合には、特定の製品の製造販売が、商品の小売販売業の場合には、商品の仕入れ販売が、運送業にあっては、人や物品の輸送がそれぞれ目的とされる。企業はこれらの目的活動を通じて付加価値を生み出し、成長をはかってゆく。

このようにして社会が必要とするモノやサービスその他の給付を創りだし、社会に供給することによって社会的福祉の増進をはかることが第一義的な企業の目的であり、存在

理由である。

このような企業活動は、種々の情報を用いて企画され、実施され管理される。これらの情報は、顧客に関する情報、市場に関する情報、仕入れ先に関する情報、生産管理に関する情報など多様であり、これらをまとめ、正しく利用することにより、計画的、合理的、効率的な企業経営が可能となる。ヒト、モノ、カネなどの経営資源は、このようにして適切な情報の収集と利用によって、はじめて企業目的遂行のために有効かつ適切にその機能を発揮することができるのである。

情報そのものとこれを収集し、処理し、保管するための仕組みを総称して情報資源とよぶことができる。企業には、多くの情報資源が存在しており、それらはコンピューター、記録媒体、紙、人の記憶や知識など様々な形態をとる。ITの普及にともなって、情報資源の価値はますます高まってゆく。

⑥ 企業の科学技術力、従業員の技能

企業の科学技術力とは、製造業は研究開発活動により、独自の科学技術力をみがき、競争他社にまさる製品製造能力や収益性の高い製品を生み出すことをいう。先進諸国にあっては、このような科学技術力を発展させることにより、企業は存続成長をはかってゆかなければならない。製造活動に係る技術力と同様に、マーケティングや経営管理に係る技術、資金調達力や運用力なども企業が競争他社に対して有利な関係を保ち、収益力を向上させる上で必要不可欠である。このような科学技術力や経営力は企業にとって重要な資源であるが、貸借対照表上、直接資産として計上されることはない。

従業員の技能とは、個々の従業員のもつ製造上の技能、すなわち「匠」の技をいい、貴重にして重要な資源である。「匠」の技を尊重し、大切に扱うわが国の国民性は、これを常に発展させてやまない風土を形作っている。だがこれらの従業員の技能が、貸借対照表に記載されることはない。

⑦ 顧客信用の価値、立地条件

顧客信用の価値とは、長年培ってきた顧客との信頼関係をいい、企業に対する顧客の信用は商品や製品の質や契約履行に係るもので、売上収益を確保し、伸ばしてゆく上で貴重な資源である。小売業における商品の信用力は売れ行を確実なものとし、超過収益力の源泉となる。また製品や商品の納期を着実に守る企業行動は、企業の信用を維持し高める上で不可欠である。だがこれらの資源は貸借対照表に記載されることはない。

これと並んで、企業の立地条件も経営上重要な役割を果たしている。商品売買業の場合など、立地の良し悪しは、売上げに直接に影響を及ぼす。したがって営業上、恵まれた場所に事業所を構えることは、有力な経営資源であるといわなければならない。しかしながら貸借対照表にこれが記載されることはない。

⑧ 社会的貢献力

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）が今日人々の注目を集めている。

企業の社会的責任とは、「企業という経営活動主体がこれを取り巻くステイク・ホルダー、さらには社会全体に対して福祉の増進をはかること」³⁷⁾である。社会的責任を果たすことで、社会的貢献力が生まれる。

会社法上の株式会社をはじめとする各種の会社や個人企業については、利益追求 (Profit seeking) が認められている。すなわち企業が目的活動を遂行するに当たり、社会的に利益追求が動機として認められているのである。経営活動を合理的、効率的に行うことにより利益が獲得され、それは関係者に分配される。これが企業の目的活動の円滑な実施を促す誘因となり、刺激となっている。また同時に、利益は目的活動が効率的に遂行されたか否かの状況を表す指標としても利用される。だが利益追求は、目的活動の遂行に伴う付随的な動機づけと認識すべきである。

以上に考察した①物的要素、②財務的要素および③知的財産権が、いわゆるオン・バランスシート (On Balance sheet) 項目であるのに対して、人的要素以下の諸資源は、現在の企業会計上オフ・バランスシート (Off Balance sheet) 項目に位置付けられる。

これらの諸点から、企業価値の諸要素においては、大半が人的資源に関連するものであると想定される。④人的要素、⑥企業の科学技術力、従業員の技能、⑦顧客信用の価値、立地条件、⑧社会的貢献力は、貸借対照表に記載されない。しかし、企業価値の構成において、これらの諸要素の重要性は極めて大きく、人的資源が影響する割合も高い。

若杉明は、「経営諸資源のうち、重要な事項で貸借対照表に記載されないものが少なからず存在した。それらの中には、定性的な非財務情報として開示されるものもあるかもしれない。だがそれらが定量的に測定され、企業価値を構成するものとして開示されて、ステイク・ホルダーの理解に資することが望ましいことはいうまでもない。とりわけ M&A にさいいて、買収される事業の企業価値の正しい認識・測定は不可欠である」³⁸⁾と非財務情報と企業価値の関わりを説明し、企業価値について、「企業体はこれらの要素が相互に有機的に結合し、関連し合い、補完し合う形で構成され、そこに企業価値が醸成されている。一般に、企業はその創設によって当初はこれらの要素のうち基本的な部分から形成され、その後、経営活動を展開していくうちに、経営努力により次第にその他の要素が付け加わって、より高度の組織体に成長していく。

企業がその創設に始まり、発展を進めていく原動力となるのは人的要素であることは言をまたない。人的要素はたんなるヒトの寄せ集めではなく、それ自体が経営者を中心として一定の組織理念に従って形成された有機的集合体であることを特徴としている。つまり企業はヒトが造り上げた有機的組織体であるとともに、それを構成する人的要素そのものも当然のことながら、ヒトを構成員とする有機的組織 (subsystem) なのである。

そしてその中心にあって人的組織のあり方を、そしてさらに企業体全体のあり方を規定するのが企業経営者である。したがって企業経営者の経営理念、人格、倫理観、経営能力等その資質が企業のあり方を左右する強い働きを持っている」³⁹⁾と述べられている。

企業価値の諸要素には、貸借対照表に記載されない非財務情報の経営諸資源があり、それは人的資源に関わるものがほとんどである。人的資源は、企業価値の測定において欠くことのできない資源であり、人的資源をいかに有効活用するかで経営が左右される。人的資源は企業の抱える資産であるだけでなく、すべての資産の中でもっとも経営活動との関連性が高く、企業のあり方を決定する強い支配力をもっている。人的資源の評価は、人的資源が経営活動を通じて企業にもたらす経済価値のいかんによって評価されることになる。

また、人的資源において、もっとも経営活動に影響を及ぼす「経営者」について、若杉明は次のように述べられている。「人的資源の中でも最高経営者こそ企業に経営成果をもたらす決定権を握っている。企業が高い経営業績をあげうるか、それとも業績を悪化させるかは最高経営者の経営能力や意思決定のいかんにかかっているのであるから、高い経営成果をもたらさうる最高経営者にはそのもたらした経営成果に応じて高い評価額を付するのが妥当である。これに対して不祥事を引き起こすなどして、企業の経営業績を低下させた最高経営者については、それにふさわしい低い評価額を付することになる」⁴⁰⁾。

企業が本来の社会的使命に反して、企業活動を通じてステイク・ホルダーや社会全体に対して、福祉の増進に貢献するどころか、逆に種々の被害や損害を及ぼす、いわゆる企業不祥事の発生が近年多発している。企業のおこなうこれらの行動は企業犯罪 (corporate crimes) とよばれ、企業の社会的責任の遂行を正の行動とした場合、負の行動と特徴付けることができる。

このような企業のおこなう負の行動は、多くの場合、経営者の責任に帰するものである。従業員がおこなった企業犯罪も、経営管理組織や企業文化のあり方を通じて、最終的には経営者の責任と認められるのが実情である。

これらから明らかのように、「最高経営者は企業内においてその進むべき方向を決定する最も強い指導力をもっており、組織を正しい発展の軌道に乗せて歩ませ企業価値を高めうるか、間違った道をたどらせて企業価値を低下せしめることになるかの意思決定の鍵をにぎっている」⁴¹⁾のである。

企業において、経営者の資質は経営を大きく左右し、企業価値や企業の将来においても直接的に結びつくものであることから、今後、経営者自体についての情報を補足的資料として作成し、非財務情報としてこれを世間一般に開示する必要性が強く求められてくるであろう。

2. 企業価値創造としての人的資源

人的資源会計を実施することは、整理すると次の2つの目的を達成することにある。第1の目的は、「人的資源会計を実施することにより、経営者や管理者に、人的資源の貴重さをあらためて正しく認識せしめ、また、個々の人達がその一員として働く人的組織の性格いかに従業員1人1人の生きがいや勤労意欲に影響を及ぼし、これが結局において企業の経営成績を左右することを理解せしめて、組織のあるべき姿を正しく認識せしめること」⁴²⁾である。

個々人が人生の大部分を過ごさなければならない職場としての企業組織が、経営者や管理者の専制的な圧力の下におかれているならば、人々に生きがいをもってその職場で長い間働こうという、やる気を起こさせようことは不可能である。

従業員に生きがいとやる気をおこさせるような、従業員の貴重さを真に理解して、人間性と主体性を尊重してくれるような組織を構築していかなければ、進んでその組織の一員となろうとはしないであろうし、このような条件を備えていない組織の従業員は、長期的にみて高い労働サービスの提供は期待できず、経営効率をあげることができない。

人的資源会計は、高い経営効率をあげることを目的とし、そのための手段として従業員の人間性や主体性を尊重し、経営組織を改善するものである。自らの仕事と職場とに誇りと生きがいを感じて、充実した人生を過ごしうるようにすること自体が、本質的な目的であり、このような環境を、人的資源会計を実施することによって整備し改善していくことが人的資源会計の意図する目標なのである。

これは、企業の未来において、企業価値の創造に結びつくことと確信している。企業において、生きがいと誇りをもった人達から構成されている企業組織にあつては、人的、物的、財務的資源や時間等の諸資源の適正配分、有効利用、管理保全が充分におこなわれ、経済の原則が作用した結果として、高い経営能率が維持されるであろうと期待されるのである。

次に、第2の目的は、「人的資源に関する会計情報を測定、伝達することによって、これまで定的にしか把握しえなかった人的資源情報の定量化を通じて、情報利用のメリットを得ようとする事」⁴³⁾ である。

伝統的会計においては、人的資源の獲得、開発に必要な支出は、全額支出のおこなわれた期に費用化されている。そのために経営組織の荒廃、従業員の退職、技術の陳腐化、配置転換などの事態が生じて、これらのことが定量的に情報化されないために、経営者は人的損失、人的機会ロスに気づかないのが現状である。

しかし、人的資源会計が導入された場合には、人的資源の獲得、開発のための支出額のうち、その効果が将来にわたってもたらされると予想される部分は資産として貸借対照表に記載される。そして資産に計上された額は、その効果が及ぶ期間中に計画的に償却される。それに並行して、従業員の退職、配置転換、他企業からのスカウト、技術の陳腐化、疾病等による人的資源の減価については、これまでの資産価額を臨時的に損失に計上しなければならない。また、逆に人的資源について生じた自主的な価値の増加は、人的資源の価値として貸借対照表に資産計上されるべきである。

このような措置によって人的資源会計の情報化がおこなわれることにより、経営者は人的資源の現在の状況、価値向上および減価を定量的情報として利用することができ、人的資源の有効な管理が動機づけられることになる。人的資源価値の増減変動および現状についての会計情報は、このように人的資源の管理に有効な働きをもっていると同時に、この人的資源の有効な管理こそが、企業価値を創造し向上させていくための、最も取り組むべき課題である。

V. むすびにかえて

本稿では、人的資源に焦点をあて、人的資源会計の必要性および人的資源の資産性を明らかにした。その上で、なぜ人的資源会計の導入が進んでいないか、および資産として計上されていないかについて論究し、人的資源が企業価値創造に大きな影響を与える要素になっていることについても明らかにした。企業経営において、人的資源の有効的な管理こそが企業や経営者が取り組むべき課題であり、それを実現させていくためにも人的資源会計の導入は今後検討していくに値するものである。

企業価値創造は、今日人々の関心の的となっているが、それに関するほとんどの研究はその測定に終始しており、企業価値の本質、構成、これを高め、または低下せしめる要因などについてはほとんど考察されていない。最終的に企業価値を高めるも、低下せしめるも、それは基本的に企業の人的資源をいかに活用しながら経営活動をおこなっていくかである。

従業員に生きがいとやる気をおこさせるような、従業員の貴重さを真に理解して、人間性と主体性を尊重してくれるような組織構築が今後求められてくることは間違いなく、ゆえに経営者のリーダーシップの質や経営理念、経営戦略、そして人的資源の質的向上を目指す土台、企業環境の整備が急務である。

今後、わが国は労働人口の低下が社会問題となる中、優秀な人材の確保や各従業員のキャリアアッププランの実現を計画し、明確に実行できる企業こそが、経済競争力を維持し発展していくための条件となる。これは、経営者の経営方針に大きく依存しているものであり、ステイク・ホルダーや社会全般を、企業活動とりわけ不祥事との関係から保護するためには、特に経営者の人的資源価値を評価し、情報化して開示することも必要となってくるであろう。企業に不祥事が生じたときには、それは経営者の責に帰するものとし、それによって生じた企業価値の減少をもって経営者の評価額として情報化し開示することも妥当である。

経営者は、企業価値創造に取り組む大きな社会的使命がある。事業を通じて社会的責任を果たし、社会貢献力も創造させていくことが望まれていることを真摯に受け止め、人的資源の有効的な管理を実行していくためにも、経営者自身のマネジメントを見つめなおし改善していくことが求められている。

〔脚注〕

- 1) 上林憲雄「人的資源管理論」日本労働研究雑誌 第54巻 第4号、(2012年) 38頁
- 2) 同上稿、38頁
- 3) 同上稿、39頁
- 4) 若杉明「人的資源会計研究」会計 第101巻 第2号、(1972年) 145頁
- 5) 佐藤俊夫「人的資源の貸借対照表表示」国土館大学政経論叢 第19・20号、(1973年) 312頁
- 6) J.S.Hekimian and C.H.Jones, Put People on your Balance Sheet, Harvard Business Review, (1967年) 106頁

- 7) E.Flamholtz, A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with ServRewards, Accounting Review, (1971年) 255頁
- 8) R.Likert, The Human Organization: Its Management and Value, (1967年) 188頁
- 9) 佐藤俊夫, 前掲稿, 313頁
- 10) 佐藤俊夫, 前掲稿, 313頁
- 11) 佐藤俊夫, 前掲稿, 313頁～314頁
- 12) 照屋行雄「ヒューマン・リソース会計における個人価値説と人的組織価値説」神奈川大学国際経営論集 第21号, (2001年) 39頁
- 13) 同上稿, 39頁
- 14) 若杉明『人間資産会計論』ビジネス教育出版(1990年) 21頁
- 15) 照屋行雄, 前掲稿, 42頁
- 16) 若杉明「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, (2015年) 131頁
- 17) 同上稿, 131頁
- 18) 同上稿, 131頁～132頁
- 19) 同上稿, 132頁
- 20) 同上稿, 132頁
- 21) 同上稿, 133頁
- 22) 若杉明『最新財務諸表論』ビジネス教育出版社(2004年) 136頁
- 23) 若杉明「人的資源の認識と測定・人的コスト説と人間資産説」前掲稿, 134頁
- 24) 若杉明『人間資産会計論』ビジネス教育出版(1990年) 90頁～94頁
- 25) 同上書, 94頁～96頁
- 26) 同上書, 96頁～99頁
- 27) 同上書, 99頁～101頁
- 28) 同上書, 101頁～103頁
- 29) 同上書, 231頁
- 30) 同上書, 231頁
- 31) 黒川行治「人的資産の認識・測定：オフバランス取引の会計問題に関する研究(1)」三田商学研究 Vol37, No.3 (1994年) 5頁
- 32) 若杉明「人的資源の認識と測定・人的コスト説と人間資産説」前掲稿, 135頁
- 33) 角田幸太郎「英国プロサッカークラブにおける選手の資産計上の実務」別府大学紀要 第55号, (2014年) 179頁
- 34) 若杉明『人的資源会計論』森山書店(1973年) 3頁～4頁
- 35) 若杉明「人的資源と企業価値」LEC会計大学院紀要 第2号, (2007年) 3頁
- 36) 若杉明「企業価値および‘のれん’」LEC会計大学院紀要 第13号, (2015年) 53頁～54頁
- 37) 若杉明「会社犯罪の概念と諸問題」横浜経営研究 第V号 第3号, (1984年) 210頁
- 38) 若杉明「企業価値および‘のれん’」前掲稿, 54頁
- 39) 若杉明「企業価値および‘のれん’」前掲稿, 55頁
- 40) 若杉明「人的資源と企業価値」前掲稿, 8頁
- 41) 若杉明「人的資源と企業価値」前掲稿, 8頁～9頁
- 42) 若杉明『人的資源会計論』前掲書, 297頁
- 43) 若杉明『人的資源会計論』前掲書, 304頁

[参考文献]

- ・内山哲彦「インタンジブルズとしての人的資源の管理と管理会計 — 統合的業績管理システム研究における意義と課題」千葉大学経済研究 第24巻, 2010年
- ・岡田行正「人的資源管理研究の新たな動向」修道商学 = Papers of the Research Society of Commerce and Economics 第56巻第1号, 2015年
- ・角田幸太郎「IFRSにおける人的資源会計の位置づけ」Global Management, 2010年
- ・角田幸太郎「英国プロサッカークラブにおける選手の資産計上の実務」別府大額紀要 第55号, 2014年
- ・上林憲雄「人的資源管理論」国民経済雑誌 第211巻第6号, 2015年
- ・木下徹弘「人的資源価値の測定・把握」経済科学 第51巻第4号, 2004年
- ・黒川行治「人的資産の認識・測定：オフバランス取引の会計問題に関する研究」三田商学研究 Vol37, 1994年
- ・佐藤 俊夫「人的資源の貸借対照表表示」国土館大学政経論叢 第19・20号, 1973年
- ・菅原智「人的資源会計からの知的資本へのインプリケーション」修道商学 第42巻第2号, 2002年
- ・照屋行雄「人的資源会計研究の現状と課題」国際経営フォーラム 第5号, 1993年
- ・照屋行雄「ヒューマン・リソース会計における個人価値説と人的組織価値説」神奈川大学国際経営論集 第21号, 2001年
- ・朽尾安伸「人的資本論における理論的課題と労働過程変革の歴史理論」追手門経営論集 第19巻, 2013年
- ・増田辰良「起業家の人的資源管理と経営成果」北星学園大学経済学部北星論集 = Hokusei review, the School of Economics 第55巻第2号, 2016年
- ・村松勝弘 他『財務諸表分析入門－Excelでわかる企業力－』ピーエーシー, 2015年
- ・若杉明「人的資源会計研究」会計 第101巻第2号, 1972年
- ・若杉明『人的資源会計論』森山書店, 1973年
- ・若杉明『人間資産会計論』ビジネス教育出版, 1990年
- ・若杉明『精説財務諸表論』第4版 中央経済社, 1996年
- ・若杉明『最新財務諸表論』ビジネス教育出版社, 2004年
- ・若杉明「人的資源と企業価値」LEC 会計大学院紀要 第2号, 2007年
- ・若杉明「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, 2015年
- ・若杉明「企業価値および‘のれん’」LEC 会計大学院紀要 第13号, 2015年