

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 24 日現在

機関番号：12501  
 研究種目：若手研究（B）  
 研究期間：2010～2012  
 課題番号：22730351  
 研究課題名（和文） インタンジブルズとしての人的資産の管理を含めた統合的業績管理システムの実態と理論  
 研究課題名（英文） The Practice and Theory of Integrated Performance Management Systems Including the Management of Human Assets as Intangibles  
 研究代表者  
 内山 哲彦（UCHIYAMA AKIHIKO）  
 千葉大学・法経学部・准教授  
 研究者番号：50334165

研究成果の概要（和文）：第 1 に、人的資産と他の資産・インタンジブルズを組み合わせ、非財務的尺度を組み入れたモデルが有する戦略の創発への貢献を指摘した。第 2 に、人材育成の長期性とインタンジブルズとしての人的資産の特質との整合性など、人的資産の測定・管理に関する 4 つの新たな研究課題を明らかにした。第 3 に、調査結果から、人材育成と戦略との整合、人的資産の様々な構築コストの管理、教育研修効果の測定に関する日本企業の実態を把握した。

研究成果の概要（英文）：First, the contribution to the emergence of the strategy which the model that combines the human assets with other assets/intangibles and includes nonfinancial measures has was pointed out. Second, four new research questions were clarified about the management of human assets as intangibles. Third, the actual condition of Japanese companies about the consistency with personnel training and the strategy, the management of various costs of creating human assets, the measurement of educational training effects was grasped based on the results of surveys.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	500,000	150,000	650,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
2012年度	300,000	90,000	390,000
年度			
年度			
総計	1,300,000	390,000	1,690,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：会計学、管理会計、インタンジブルズ、人的資産、業績管理

## 1. 研究開始当初の背景

21 世紀の企業経営においては、インタンジブルズ (intangibles; 無形の資産) の重要性が無視できない。特許権に代表される、貸借

対照表にオンバランスされる無形資産に加え、ブランドや顧客資産、人的資産といった、伝統的な意味で無形資産とはいえないものを含め、総称としてインタンジブルズと呼ば

れる。企業業績や企業価値の源泉が有形の資産からインタンジブルズへと移行するに伴い、経営管理の重点も有形資産のマネジメントからインタンジブルズのマネジメントへと移っていくと考えられる。しかし、これらインタンジブルズの管理や、インタンジブルズを企業業績・企業価値へとどのように結びつけていくのかという課題に関する研究は始まったばかりであり、それは業績管理の中心をなす管理会計の分野において特に指摘することができる。

インタンジブルズのなかでも、管理会計を中心とする業績管理システムと関連づけた研究が取り分け行われてこなかったのが人的資産である。具体的には、個人及びその集合としての組織が持つ知識や能力、高い動機づけを指す。これらは、企業実務においては主として人事部門・人的資源管理部門が担当し、また学術領域としては労務管理論・人的資源管理論においてほぼ専ら研究が行われてきた。その結果、特に戦略遂行に向けた業績管理における人的資産の重要性が高くなり、人的資産を業績管理システムの中で統合的にマネジメントする必要性が極めて高くなっているにもかかわらず、それが企業実務において必ずしも適切に実現しておらず、研究も極めて希薄である。私は、この状況に強い危機感を持ち、当該研究の推進を意図した。

先述の通り、人的資産については旧来より労務管理論・人的資源管理論のなかで研究が行われてきた。しかし、人的資産をめぐる学術研究は、長く人的資産を単独に扱う傾向が極めて強かった。1980年代以降、企業経営における戦略の重要性の高まりや戦略論の進展を受け、戦略の遂行に有益な経営管理が広く求められるようになる。人的資産のマネジメントにおいても、欧米を中心に、そのような研究や実務上の取り組みが観察されるようになる。これは一般に「戦略的人的資源管理論」として知られ、1990年代以降、研究の蓄積が進みつつある。

一方、管理会計を中心とする業績管理システムにおいても、戦略を頂点に、戦略の遂行と有機的に結びついた形での目標の設定や付与、業績の測定と評価、報酬とのリンクが研究され、実務上における取り組みが観察されるようになる。それは、1990年代以降のバランスト・スコアカードに関する諸研究に代表される。バランスト・スコアカードは、人的資産をはじめとするインタンジブルズを戦略的業績管理の枠組みにおいてどのようにマネジメントするかという課題に取り組んだ1つの研究成果であると位置づけられ

る。また、戦略的人的資源管理論においても、バランスト・スコアカードに類似したマネジメント・システムやバランスト・スコアカードを援用した研究フレームワークを提示する研究が見られる。

しかし、それら先行研究には次のような研究課題が残されている。第1に、これら諸研究は欧米の研究者による、主として欧米企業を対象としたものであり、日本企業についてはその実態の把握もモデル構築もほとんどなされていない。第2に、先行研究の分析フレームワークでは人的資産のマネジメントが戦略によって一方的に規定されることを前提としているが、設定された戦略に基づくだけでは不十分であり、戦略を創発する人的資産のマネジメントもフレームワークに組み入れる必要がある。それは、人的資産に対してインタンジブルズとしての側面、すなわち新たな企業価値創造の要素としての側面が強調される今日において特に重要な研究視点であると考ええる。第3に、人的資産によって期待される経営成果が財務的なものにほぼ限定されていることである。統合的業績管理システムにおいては人的資産によるアウトカムをより多面的に捉える必要があると考える。そして第4に、人的資産のマネジメントには、人的資産の創造と活用のコストと人的資産がもたらすベネフィットとを総合的に測定・分析できる計算システムの構築が併せて必要である。これは、特に管理会計の学術領域においてのみ取り組むことのできる課題である。

## 2. 研究の目的

インタンジブルズとしての人的資産のマネジメントを、戦略を頂点に置き管理会計を中心とする業績管理システムにどのように組み入れるかについて、日本企業における実態の把握とモデル構築に向けた理論的研究を行うことを目的とする。前述の通り、伝統的に、人的資産の管理と業績の管理とは、企業実務における担当組織としても、学術領域としても別々に行われ、扱われてきたが、戦略達成におけるインタンジブルズとしての人的資産の重要性が極めて高くなっている今日、両者を整合させた「統合的業績管理システム」の構築が欧米では模索され、研究が蓄積されつつある。

本研究では、日本企業を対象とした上記統合的業績管理システムの実態と理論モデルを提示することを目的とする。すなわち、本研究は、インタンジブルズとしての人的資産のマネジメントを包括的に扱いつつ、インタ

ンジブルズの重要性が高まった新たな時代に対応できる、戦略を頂点とした統合的業績管理システムの構築を目指す研究である。

### 3. 研究の方法

研究の目的に基づき、1 つには、インタンジブルズとしての人的資産の特質、及びマネジメントの特徴を、特に戦略的マネジメントの視点から検討する。それにより、新たな研究課題を導出するとともに、インタビュー調査、質問票調査を通じた実態把握の際の分析視点を得る。

いま1 つには、日本企業において人的資産のマネジメントを戦略実行に向けた業績管理システムにどのように連携させているのか、その実態を把握すべく、インタビュー調査と質問票調査を実施する。調査協力を得ている企業、並びに質問票調査等を通じて新たに調査協力を得られた企業に対するインタビュー調査では、実態についての詳細かつ具体的な知見を得る。また、質問票調査結果の統計的分析も並行して行い、これら調査により得られた知見を体系的に分析・検討することで、インタンジブルズとしての人的資産のマネジメントを包含した、戦略を頂点に置く統合的業績管理システムのモデルの構築を図る。

### 4. 研究成果

#### (1)2010 年度

科学研究費補助金の交付申請以前から始めている、欧米での先行研究のレビューを継続し、その基本モデルと諸事例について検討を行った。2010 年度においては、戦略の実行に向けた、戦略を頂点に置き管理会計を中心とした業績管理システムに人的資産のマネジメントを組み入れるに際して大きな課題となる、人的資産にかかわるコスト・ベネフィット分析のための人的資産の測定方法・モデルについて、特に日本企業を意識しつつ検討を行った。その結果、人的資産の測定と情報提供による内部管理への意義や、測定方法の長短、他の資産・インタンジブルズを組み合わせ、非財務的尺度を組み入れた測定方法・モデルが有する、戦略の創発への貢献を明確に指摘した。

併せて、実務家に対して、人材育成・動機づけとその戦略実行への整合についての企業実務に関するインタビュー調査を開始し、2 企業にインタビューを行った。インタビュー調査により、全社・本社レベルでの目標を現場に浸透させ、人材育成や動機づけに結びつける取り組みについて知見を得ることが

できた。

#### (2)2011 年度

これまでの理論的考察、並びにインタビュー調査による実態把握に基づき、本研究がテーマとする「統合的業績管理システム」について、定義とフレームワークを明らかにした。そのなかで、これまで明らかにしてきた成果主義に加え、人的資産の戦略的マネジメントにおいて主要なもう1 つの要素である人材育成（採用と能力開発）について重点的に検討を行い、モデルの深化と拡張を図った。具体的には、戦略に整合した人的資産の構築が求められるなか、人材育成が成果主義と同様のフレームワークのなかで考察できるのか検討した。

その結果、以下の4 つの新たな研究課題を1 つのフレームワークの下に明らかにした。

①人材育成の長期性とインタンジブルズとしての人的資産の性格との整合性の検討。②正規雇用・長期雇用だけを前提とするのではなく、短期雇用や人材の外部調達を含めた研究。③戦略・業績への短期的・直接的貢献と人材育成のリンケージの認識。④戦略的マネジメントにおける人的資産の貢献性の細分化。これらはいずれも、戦略の実行に向けた業績管理と人的資産の戦略的マネジメントとの関係性にかかわる問題であり、検討を要する課題である。

理論的研究と並行して実態の把握も継続し、東京証券取引所1 部上場企業を対象とした質問票調査を実施した。また、業績管理と人的資産のマネジメントとのかかわりに関して、実務家に対するインタビュー調査を行った。2011 年度は、5 企業の実務家に対してインタビュー調査を行い、全社・本社レベルの目標の現場への浸透や、人材育成の成果を顕在化させ、教育訓練と業績管理との連携を図る日本企業の取り組みについて、知見を得ることができた。

#### (3)2012 年度

2011 年度に実施した質問票調査の結果の分析を進めるとともに、これまでの理論的考察と実態把握の結果の取りまとめに着手した。

質問票調査の結果からは、日本企業における人的資産の構築や管理に関して、以下の実態を把握することができた。①人材育成と戦略との整合は高い程度で認識されている。②人的資産の構築のためのコストの管理は高い程度で行われているが、人員配置・ジョブローテーションに関するコストの管理の程

度は低い。③採用、能力開発の経営に対する貢献はある程度肯定的に認識されている。④教育研修効果の測定は、満足度や学習到達度に関しては高い程度で実施されているものの、組織成果との関連ではあまり実施されていない。

以上の知見は、その大きな傾向を示したものと位置づけられる。実態の背景なども含め、今後も引きつづき、さまざまな調査を通じて研究を進めたい。

その他、研究協力者として参加している別の実態調査の結果も併せ、「統合的業績管理システム」のモデルの拡充を図った。なお、それまでの研究成果のより広範な発表、並びにそれに基づく研究者・実務家からの直接的なフィードバックの獲得を図るべく、管理会計領域以外の2つの学会にて研究発表を行った。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計3件)

(1) 内山哲彦「人的資産と管理会計—「統合的業績管理システム」の深化と拡張に向けた研究課題—」『千葉大学経済研究』第26巻第3号、2011年、69-95ページ、査読無。

(2) 内山哲彦「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—」『千葉大学経済研究』第26巻第1号、2011年、39-66ページ、査読無。

(3) 内山哲彦「インタンジブルズとしての人的資産の価値測定と管理」『日本会計研究学会スタディ・グループ インタンジブルズの管理会計研究(最終報告書)』2010年、62-71ページ、査読無。

[学会発表] (計4件)

(1) 内山哲彦「人的資源の戦略的マネジメントと業績管理との統合に関する実態と課題」日本労務学会、2012年7月14日、和歌山大学。

(2) 内山哲彦「人的資産と管理会計」日本管理会計学会、2011年4月23日、大阪大学。

(3) 内山哲彦「インタンジブルズとしての人的資産の価値測定」日本管理会計学会、2010年9月4日、早稲田大学。

[その他]

ホームページ

<http://www.1e.chiba-u.ac.jp/~uchiyama/research.html>

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

内山 哲彦 (UCHIYAMA AKIHIKO)  
千葉大学・法経学部・准教授  
研究者番号：50334165

### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：