

# 人的資源の貸借対照表表示

佐藤俊夫

## 目次

- 一 問題の所在
- 二 人的資源の概念
- 三 人的資源の資産性
- 四 人的資産の測定基礎
- 五 貸借対照表への表示

## 一 問題の所在

企業は人的資源と物的ならびに財務的資源から構成される。しかるに、伝統的会計学は、企業の物的財務的資源のみを認識・測定の対象とし、人的資源については、ほとんど無視してきたのが実情である。そのことは、企業の構成要素の一方のみを情報化したに過ぎず、片手おちな、不十分な情報であるといわねばならない。そのために、情報利者の判断を誤らしめ意思決定をゆがめる危険性も少なくない。

伝統的会計学では、物に対する支出については厳密な会計処理を要求し、これを資産として貸借対照表に計上し、人的資源の貸借対照表表示

その費消額のみを一定の手続によって費用化する。ところが、人に対する支出については、その全額をその期の費用として処理することに何んらの疑いももたないものである。すなわち、人的資源の獲得および開発に要した支出額もそのまま支出期の費用として処理され、給与や福利費と同様に扱われるのである。

このような会計に対する反省として、ここ数年、人的資源会計が高唱されている。それは、人的資源への投資を物的資源の会計処理の段階にまで高めようとするものであり、それによって、企業の有する物的・財務的・人的資源を総合的に測定し、企業の実態を会計的に表現しようとするものである。

リカート(R. Likert)<sup>①</sup>が、人的資源会計の必要性を強調して以来、わが国においても急激に論議が盛んとなった。その主な理由として次の諸点があげられよう。

第一に、近年とくに人的資源の重要性が認識されてきたことである。人的資源の価値は物的資源や資金の価値に比べ、勝るとも劣らないものであらう。「事業は人なり」といわれるが如く、企業の運命を決するのは最終的に人であり、人的資源こそ最も重視されなくてはならない。さらに最近の人手不足の状況は、こうした考えを一層助長することにもなる。会計はその対象領域に、物的および財務的資源とともに人的資源の価値を測定し、伝達する必要を強く意識しつつある。

第二に、今日人的資源への投資額が増大してきていることである。従来は人的資源に対する投資は、物的および財務的資源に比べ少額であったが、最近の労働者不足や経営近代化に即応して、人の募集・獲得に要する支出、教育訓練および研修、その他能力開発等のための支出が相当額にのぼっている。これらの支出はたんなる期中費用ではなく、その効益は将来に及ぶものであるから、一種の財産投資と考えることが妥当である。

第三は、会計情報の有用性を高めようとする努力である。周知の如く、A・A・Aの報告書「基礎的会計理論」が発表されて以来、会計は利用者のために有用な情報提供を強く志向している。<sup>②</sup> 会計が人的資源を測定伝達することは、こうした情報要求を満たすうえに有意義である。従来、会計学では人間の問題は回避されてきた。それは、人的資源の資産性の認識の可否、貨幣的評価の困難性、償却の可否、などの理由による技術的障害と、さらに人間を貨幣的に評価することに対する道義的ためらいによるものであろう。しかし、近年の情報要請に関連する会計領域の拡大の傾向、および隣接諸科学、特に行動科学の発展を基礎にした人的資源評価の可能性などによって、急激に顕表化してきたものである。

こうした背景のもとに登場してきた人的資源情報の利用には、経営効率の評価、人的資源の管理および経営計画設定の三つの主要な分野があると考えられている。<sup>③</sup>

本稿では、伝統的会計学の立場を踏襲しつつ、如何に人的資源を認識し、測定し、貸借対照表に表示するかを課題としている。なお思考方法として、既存の物的資源に対すると同様に理解しうることを基底としている。

今日の人的資源会計を概観するに、ある者は発生主義の延長として、損益計算書の精緻化に努め、ある者は行動科学的に理解する等の立場が認められる。しかし、いずれも人的資源会計として、十分とは云い難いように思われる。本稿では既成の概念にとらわれず、独自の立場から概念規定、資産性、会計測定、貸借対照表の意義を検討してみたと思う。

多少の飛躍、誤解もあるやに思うが、一つの提案を試みることにしたい。

注

- ① R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961.  
三隅二不<sup>二</sup>訳「経営の行動科学」昭三九年
- ② A. A. A., *A Statement of Basic Accounting Theory*, 1966, p. 2.
- ③ 若杉明稿「人的資源会計研究」『会計』第一〇一卷第一号

## 二 人的資源の概念

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、他の種々な概念に影響を及ぼす重大な課題である。まず、一般に提唱されている二つの代表的見解を検討の後、本稿で主張しようとする立場を明確にしなければならないであろう。

その一つは、個人価値をもって人的資源とみる見解であり、個人価値説といわれる。他の一つは、人的組織価値をもって人的資源とみなす、人的組織価値説である。

ヘキミアンおよびジョーンズ(J. S. Hekimian and C. H. Jones)の両氏は、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する。すなわち「従業員を資産として考えることが本稿の基本的仮定であり、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<sup>②</sup>」としている。また、フラムホルツ(E. Flamholtz)氏も、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している。<sup>③</sup>

これらの個々人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) 氏の人的組織価値説がある。かれは、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。すなわち、「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二つを意味する」と<sup>④</sup>。そして、その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ている。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てのでなく、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効果的な統整を行なう能力、・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。

以上の変数によって人的組織の経済的価値が測定されるが、それは現在ならびに将来の収益に具現されるといふ。これと同様に、顧客信用の価値は販売活動の難易、販売原価の高低、顧客の購売意欲という点に現われるとされる。

以上の二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ながらも、その資源とすべき対象は、経営管理者としての技倆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に過ぎない。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点に留意せねばならない。また、人的組織価値説では個人のもつ技倆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。それは企業組織の中では、個人は組織の一員に過ぎず、個人のもつ技倆や能力は十分に發揮しえないことを理由としている。

いずれの見解も、資源を機能的に理解しようとする点において原則的には同意しうるが、個人のもつ技倆や能力が組織の中で十分發揮しえないことと同様に、人的組織の経済的価値も複雑な環境条件の下ではその機能を十分に具現しえないことであろう。とにかく、質的変数を基底とする人的資源概念は、たとえ隣接科学の援助をえたとしても、とりわけ行動科学・コンピューターサイエンス等の発展が大いに寄与したとしても、安定性を欠き、混乱の原因になりかねない。

本稿は、前述の如く、伝統的会計学を踏襲しつつ、貸借対照表の上に物的資源と同列に人的資源を掲記することを前提としている。したがって、その概念規定も物的資源と同様に取扱ひ、第一義的には機械そのものが物的資源であるように、人間そのものの存在が人的資源を意味するものとする必要がある。それは、人間の技倆や能力を貨幣的支出額で表現するだけではなく、機械の原初的価値がその製作のために費された犠牲によって定まるように、人間の単純化された価値として、生誕から現時点に至るまでの貨幣的投入額を基礎とするものである。すなわち、人的資源の認識は二つの段階に区分されよう、第一段階は生誕から企業に参加するまでの投入額であって、これには年齢・学歴・経験等が重要な要素となる。ただこの部分は対価としての支出を伴わないので貸借対照表の借方に計上されるところにも、貸方側にも計上され従業員持分を形成することになる。第二段階は、企業に参加ののち開発・訓練等のために投入された貨幣額である。この部分は人的資源を増価させ個人的技倆や能力を付加するものであるが、貸借対照表の貸方側についての変動はない。このように、人的資源は基本的部分と付加的部分から形成される個人価値と

して認識することができよう。

一般には、機械や人間はそれ自体が資産ではなく（外形のみ）、それらが将来提供するであろう用役を資産と考える立場があるが、ここでは、将来なんらかの用役をもたらす実体そのものを問題としている。企業が従業員を確保し役務をうることは、過去に外部で投資された経済資源の利用に外ならない。また開発訓練等のための支出は、現在および将来の内部的な人的資源投資である。したがって人的資源は、外部・内部を問わず、過去・現在・将来における投資の総額として認識されねばならないであろう（むろんアモーチゼーションを考慮することも必要）。多くの論者によって主張される個人価値説が、募集費・訓練費・習熟費・開発費等の支出額のみに限定されていることは、人的資源価値を反影するものではなく、たんに損益計算の精緻化ないしは投下資本の回収計算に止るものといえよう。

企業において支出される人的資源投資は、それによって個人的な技術能力を付与することに役立つ、人的資源の付加的部分である。その基本的部分の評価は、過去の投資額を見積計算することになるが、主要素として年齢・学歴・経験・資格等により、一定の基準を設け極めて機械的に算出される。というのは、個々人のもの技術や能力はこの場合捨象され、さきの各条件が等しい従業員は等価値として評価される。これは人間評価の根本的命題と考えられよう。たとえば、ある面に能力を発揮する者が他の面に欠陥を持つ場合があるし、ある事に関しての無能者も他に何んらかの長所を持っているものである。したがって人間に本質的な能力差異は認め難い。

物的資源においても、機械の性能は把握されていないし、また数個の機械の組合せによる効力を表現したものでもない。同様に人的資源の概念には、人間の能力、組織構造、協働状態等を含めるべきでないと思われる。それらは経営において結果を導く重要な媒介因子であるが「資源」とはいい難い。人的資源会計の多くは、この媒介因子を会計

的に測定し資源化しようとする傾向にあるが、本稿における概念は、そうした立場よりも狭く、また支出原価に限る立場よりも広い。それは人的資源を貸借対照表上において、物的資源と併列する場合の一貫性と、貸借対照表の認識を異にすることに起因している。

## 注

- ① 若杉明「人的資源会計研究」会計第一〇一卷第二号
  - ② J. S. Hekimian and C. H. Jones, Put People on your Balance Sheet, Harvard Business Review, 1967 Jan./Feb., p. 106.
  - ③ E. Flamholtz, A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards, Accounting Review, 1971, Apr. p. 255.
  - ④ R. Likert, The Human Organization: Its Management and Value, 1967, 三隅「三不」訳「組織の行動科学」一八八頁
  - ⑤ E. G. Nelson, The Relation Between the Balance Sheet and the Profit-and-Loss Statement, Accounting Review, 1942, Apr. p. 136.
- 彼は否定的立場から「たとえば運搬用トラックは、そのものもつ外形（エイジェント）でしかなく、それが提供する将来の運搬こそが資産なのである」という。

## 三 人的資源の資産性

人的資源が認識されても、それが会計上の資産として貸借対照表能力を有するか否かが問われねばならない。会計上の資産概念には種々な見解があり、静態的な財産説をはじめ、動態的な費用説、資金説、用役説等々意見の



対立は周知の事である。しかし、何れも全てを十分説明しえず、その一元的解釈は常に古くて新しい問題とされている。ましてや研究の浅い人的資産については一層のことと云えよう。ここではまず、人的資源が、先学者による資産の概念規定の中にどのように包含ないし導入されているかを検討し、ついでそれぞれの概念規定から抽出した資産の一般的要件との符合を確認する。

人的資産をいちはやく察知し、提唱したのはキャンニング(J. B. Canning)およびその一派とされる。<sup>①</sup>しかし、今日的な展開のきっかけを与えたのはA・A・Aの研究によるものであろう。

一九五七年のA・A・A報告書では、資産を「特定実体内の経営目的のために委ねられた経済的資源であり、それらは予想される営業活動に利用でき、役立つ用役可能性の合計である」<sup>②</sup>と定義している。なお資産の用役可能性の測定について、資産の価値はその用役可能性の貨幣相当額であるとし、それはすべての用役の流れの将来市場価格総計を確率と利子要素とによって現在価値に割引いたものとしている。このことは、必然的に資産の範囲を拡大することになり、すなわち、用役をもたらずすべてのものが資産となりうることであって、人間をも資産と考えることが可能となった。

リッカートが組織論的観点より人的資源の認識を提唱して以来、<sup>③</sup>会計学領域においても人的資源の測定・資産化が注目されることとなった。ペートン(W. P. Paton)も人的資産の重要性を意識しつつ、しかも「現在のところ、まだこのような要素を金額的に評価する方法はないように思われる。したがって、それを明確に経済的資産として認めることはできない。しかしながら、財務状態の表示としての従来の伝統的貸借対照表には、たしかに限界があることだけは認めなければならない」<sup>④</sup>としている。

そして経済的概念を導入するスプローズ(R. T. Sprouse)とムーニッツ(M. Moonitz)は一九六二年の会計原則において次のように定義づける、「資産は期待される将来の経済的便益であり、それに対する権利は当期あるいは過去の取引の結果として企業に獲得されたものである」と。<sup>⑤</sup>これはさきのA・A・Aによる将来役可能性の概念と同一に考えられる。このように資産概念として経済学的色彩を強め、範囲拡大の傾向の中で、正面から人的資産会計に取り組んだのがハーマンソン(R. H. Hermanson)であった。

かれは、「資産とは、企業内で稼動し、経済的な意味での力によって転換することができ、貨幣をもって表わすことのできる。数に限りのある資源のことである。資産は現在ないし過去における取引の結果として取得され、将来の経済的便益を提供する明らかな能力をもつものである」<sup>⑥</sup>と定義した後、取得された資産を所有資産(owned assets)と機能資産(operational assets)に区分し、機能資産を人的資産と同一視することから展開する。<sup>⑦</sup>

ハーマンソンは、所有資産に対する純利益の平均的割合と実際の割合の差は、機能資産の効率の差であると考え、人的資産の効果が発現したものとして把える。すなわち、超過収益力をもって人的資産概念を導びこうとするものであるが、超過収益は人的要素以外の諸要素からも生ずるものであり、この見解には疑問が生ずる。ただハーマンソンが人的資産を測定し、貸借対照表に表示しようとした努力は大いに認めらるべきものであろう。

このように人的資産会計は幾多の学者により、長い期間を経て今日に至っているが、管理的視点に比べ、財務的にはなお十分な成果をえない現状にある。それは人的要素を測定することの困難性に起因していると同時に根底には人的資源の資産性すなわち貸借対照表記載能力の明確な承認がなければならぬことにある。

若杉教授は、今日の会計上の資産概念一般の属性ないし要件として次の四つの点をあげている。<sup>⑧</sup>一、特定の財貨・

用役・権利などが企業によって所有されていること。二、当該資源が将来企業に対して効益をもたらすと期待されうること。三、当該財貨等を取得するにあたって、一定の対価の支払、すなわち経済価値の犠牲を必要とすること。四、当該財貨などを貨幣価値をもって評価しうることである。

前述の人的資源概念がこの四つの要件に合致するか否かを検討したいと思う。第一の所有については一番問題とされる点である。前近代社会における奴隷制度は別として、従業員は企業との間に雇用関係は成立するが決して所有関係ではない。若杉教授は所有関係とは異なるが、企業への帰属関係として、所有に準じた性格を有するものとして認めている。しかし、この所有要件は拡大するよりも、変更さるべきものと考ええる。経営にとって法的な所有関係はさほど重要ではなく、拘束ないし占有にこそ意義があるものと考ええる。企業は限られた社会的資源を如何ほど拘束しているかが問われなければならない。こうすることによって、リース機械等の資産性も解決しうるであらう。第二の要件、効益性には異論がない。

次に第三の対価の支払いは、人的資源の基本的部分については、対価はあるが未支払（企業にとって負債勘定）と考えるか、労務出資（企業にとって資本勘定）と考えることができる。なお付加的部分については貨幣支出を基本としている。この要件は、 $A \cdot A \cdot A$ の資産定義にも、スプローズおよびムーニツの資産定義にも見あらず、この要件のないことをハーマンソンは重視している。人的資産会計が積極的に、自家発生のれんをも意図しているならば、この支払要件は排除されねばならないであらう。

第四の貨幣的評価は、十分可能である。以上のことから、人的資源の資産性は既定の要件にも合致し承認さるべきものとなる。<sup>⑨</sup>

注

- ① 岡下敏「人的資産会計」青山経営論集第四巻第一号
  - ② A. A. A., Accounting and Reporting Standards for Corporate Financial Statement, 1957, p. 3.
  - ③ R. Likert, New patterns of Management, 1961.  
三隅二不二訳「経営の行動科学」昭三九
  - ④ W. A. Paton, Accounting Theory, 1962, p. 486.
  - ⑤ R. T. Sprouse and M. Moonitz, A Tentative Set of Broad Accounting Principles for Business Enterprises, 1962 p. 8.
  - ⑥ R. Hermanson, Accounting for Human Assets, 1964, p. 4.
  - ⑦ R. H. Hermanson, op. cit., p. 5.
  - ⑧ 若杉明「人的資源会計研究」会計第一〇一卷第二号
  - ⑨ 若杉明「会計学方法論」同文館二六一頁
- 教授は「人的資源を個人価値とみなす考え方は、資産一般の属性のうち、効益を発揮しうる点を除いては、他の要件を満たさないことになって、資産性を人的資源に賦与することはできないことになる」としたが、以後変更されたものと思われる。

## 四 人的資産の測定基礎

人的資源の測定にあたってヘキミアン(J. S. Hekimian)は物的資源の測定と同様な方法を用い、取得原価法(original cost)′、取替原価法(replacement cost)′、機会原価法(opportunity cost)′の三つを指摘してゐる。<sup>①</sup>

取得原価法は、物的資源に普通用いられている方法で、資産の取得時の原価をもって表現するものであるが、時の経過とともに実際価値と帳簿価値との間には差が生ずる。しかし、客観的で検証可能な証拠をもつものであり、主観性および恣意性が排除される。人的資源にこの方法を適用する場合には、従業員の募集、採用、教育訓練、能力開発等のために支出された貨幣額をもって人的資源価値とすることになる。しかしこのような人的資源投資は、人的資源の価値を高めることには役立つが、決して人的資源そのものの価値を表現するものではない。

取替原価法は、他の同等価値物と取替える場合に必要で、現在支出額の見積りによって評価するものである。この方法は資産評価には理想的と考えられるが、現存の資産と同種同類同等の資産を見い出すことは至難の業であり、原価の決定が不可能である。人的資産に適用する場合には、ある人を、彼と同等の才能や経験を有する人と交代させる場合の見積原価額として利用されるが、これは物的資産以上に不可能である。

機会原価法は、資産の代替的用途における価値であり、公開市場における売却価格で表わされる。しかし、人的資産には代替的用途を決定することは容易でない。また、公開市場も存在しないこととなる。

ブラメット (R. L. Brunnet) は経済価値法を高唱する。<sup>②</sup>この方法は、企業の将来の利益を一定率で割引いた現在価値である。具体的には、将来の利益の見積額を一定の割引率をもって割引、その数値に人的資源の相対的な貢献度を示す人的資源投資率を乗ずるものである。しかしこの方法には多くの困難性がある。第一に人的資源の貢献期間が不明であること。第二に割引率が不明確であること。第三に将来の利益の見積が困難であること。などによって、正確な数値が期待できない。そこでブラメットは、取得原価、取替原価、経済価値を複合した測定値を利用すべきであるとする。

このほかに、ハーマンソンの提唱する自己のれん測定法 (unpurchased goodwill method)、すなわち超過収益力をもつて人的資源価値とするものや、修正現価法 (adjusted present value method) といわれる、将来の賃金支払額の割引現価と超過収益力との関連から、人的資源価値を測定しようとするものがある。<sup>③</sup> しかしいずれも予測に依存する面が多く、正確な数値の算出は期し難い。

このような種々の人的資源測定方法は、大別すると、資産の獲得にさいしての経済価値の犠牲を基礎としたものと、その資産が将来において稼得するであろう収益を基礎とするものの二つに分れる。犠牲価値的測定は客観性をうることができるが、必らずしも人的資源価値の実態を表わしえない欠点がある。それに対して、収益価値的測定は理想に接近するが現実適用する場合の困難性が高い。

経営活動を、原因変数・媒介変数・結果変数の相互関係として把えるならば、人的資産は原因変数ないしは媒介変数に属するものであり、結果変数を導く役割を果すことになる。しかるに人的資産の価値を、結果変数であるところの収益から還元するなどということは、まさに逆であって、本末転倒の思考方法といわねばならない。また管理的にも遠藤教授の指摘する如く、<sup>④</sup>「それは過去の実績と現況に照らし合わせて将来を予測する点にこそ、本来的な目的をもっている。将来の方向を示すべきものが、将来の予想にもとづいて計上されるなどということは、およそナンセンスなことである」とされる。したがって、人的資産の測定には犠牲価値が採られるべきであろう。

本稿では、前述の人的資源概念に基いて、その基本的部分の測定には見積原価法を採用し、付加的部分には支出（取得）原価法を用いるべきとする。少なくとも、これによって期中の支出額（投資）のみによって測定する場合よりも適格な人的資源測定が可能と思われる。もっとも、一般にいわれる「人的資源会計の考え方は、本来、人間それ自

体を貨幣金額的に評価しようとするものではなく、人間労働の対価を精密に把握しなおそうとするものである<sup>⑤</sup>と解されているが、私見では、貸借対照表に文字通り「資源」を表示しようとする立場であるから、物的資源と同様に人的資源には人間それ自体も含むことになる。また、機械そのものにしても、人間そのものにしても、実体自体に能力は本質的に付着しているもので、後からの支出額はその能力を高めるための投資と思われるからである。

人的資産測定の基礎的課題は、まず可能な客観性、正確性の具備と、物的資産との共通的评价、が必要であろう。また、年齢・学歴・経験等を基礎とした見積原価方式は、日本の労務体系といわれる、年功序列制・終身雇用制にも合致するものと思われる。

## 注

- ① J. S. Hekimian and C. H. Jones, op. cit., pp. 107-8.
- ② R. L. Brummet, E. G. Flambholtz and W. C. Pyle, Human Resource Measurement-A Challenge for Accountant, The Accounting Review, Apr., 1968, p. 222
- ③ R. H. Hernanson, Accounting for Human Assets 1964, pp. 5-16.
- ④ 遠藤久夫「人的資源情報の提供方策」産業経理1971第三十一巻第四号
- ⑤ 遠藤久夫「人的資源会計の展開」産業経理1969第二九巻 第四号

## 五 貸借対照表への表示

人的資源は、貸借対照表の借方に資産として計上されるが、その基本的部分は貸方にも計上されよう。この場合、人的資源の貸借対照表表示

過去の投資額を見積りによって測定した部分の貸方勘定には、三種の考え方が成立する。すなわち、第一は、伝統的会計思考に立脚すれば、対価の支払がなく資産を受入れていることになるから、当然負債勘定として理解される。第二は、人的企業観を想定した場合、従業員の労務出資部分として、労働者資本（株主資本に対する労働者資本、または物的資本に対する人的資本）を形成することになる。第三は、企業体理論に立脚するところの労働者持分として理解されよう。なお、借方の人的資産額と、貸方の人的資本額は常に一致しない。それは、借方には貨幣支出部分が含まれるからである。

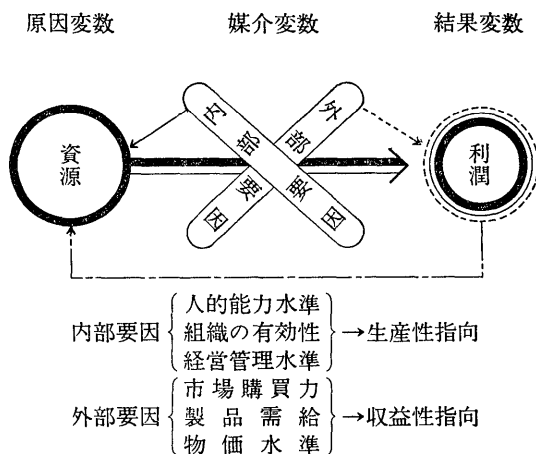
このように、人的資産と人的資本を表示した貸借対照表は、如何なる意味をもつものであろうか。借方は資源の拘束状況（種類と金額）を、貸方はその持分関係を示すことになる。すなわち、貸借対照表は、将来収容の現価でもなく、将来費用の繰延でもない。それは限られた資源の拘束額であり、企業の社会的責任の大きさを表現したものとなる。また収益ない利潤の基礎原因ともなる。一方貸方は、持分を明確化することにより、付加価値（value added）配分の基礎を提供することになる。同様な主旨からリース機械等の貸借対照表表示も必要となる。

経営過程が原因変数・媒介変数・結果変数①によって導かれるとすれば、多くの人的資源会計は媒介変数を測定し、貸借対照表に表示することによって、企業の生産力価値を表現しようとする努力に向けられているものと思う。しかし、媒介変数には人的能力ないし組織価値のみならず、種々な要因が混入し、収益に結果するわけであるから、収益から還元して人的価値を測定しようとしても、他の要素が測定されていない限り、極めて不正確な数値とならざるをえないであらう。

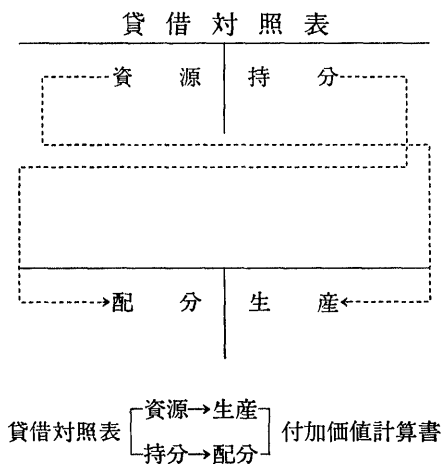
そこでわれわれは、媒介変数としての人的価値の一部を、資源として原因変数に理解し、貸借対照表には原因変数の



第一図



第二図



みを、損益計算書（ないしは付加価値計算書）には結果変数を表示することによって、原因と結果の相互関係を両表によって明らかにしたい所存である。

第一図は、媒介変数を内部要因と外部要因に区分した場合、内部要因は主に原因変数を高めることに役立ち、外部要因は主に結果変数に顕表することを示す。したがって利潤ないし収益は、資源そのものから発現した部分と、内部要因が効益を発揮した部分と、外部要因が影響した部分の三つが混入していることになるであろう。

第二図は、貸借対照表と付加価値計算書の有機的関連を示したものである。企業は、どれだけ資源を拘束することによって如何ほどの価値生産をなしたか、また持分に対して適正な配分がなされたか否かを示すことになる。前者は企業の社会的責任の達成度合を示すものであり、後者は利害の調整度合を現すことになる。

思うに、今日の人的資産会計は、行動科学的研究の影響がかなり大きい。他の学問分野の成果を導入することも意義があるが、そのまま導入した場合には主体性を失ない、その弊害もまた大きいことを自覚しなければならない。人的資産会計はまだ初期の段階であり、種々な見解が錯綜の状態にある。その意味において、あえて私の卑見も許されるであろう。このような理解に基く、貸借対照表と付加価値計算書の意義および相互関係の詳細は次の機会にゆずることとする。

## 注

- ① 原因変数、媒介変数、結果変数の用語はリカートの文献より引用、ただし用い方は異っている。
- ② 松葉邦敏「人的資源会計モデルに関する一考察」成蹊大学経済学部論集第二巻第一号九二頁