

論 説

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—*

内 山 哲 彦

I はじめに—問題意識—

企業には経営成果のマネジメント、すなわち業績管理があり、人的資産（従業員の持つ知識・能力、高い動機づけなど）のマネジメント、すなわち人的資源管理（human resource management；HRM）がある。企業経営における人的要素の重要性への認識は古今洋の東西を問わない。また、その認識は、インタンジブルズ（intangibles；無形の資産）の重要性が高まるにつれ、近年益々高まっている¹⁾。

HRMは、かつて労務管理と一般に呼ばれていた。「労使（資）」の枠組みで言えば、時にはイデオロギー的な対立を内包しながら、業績管理は「使用者（資本家）」の視点を代表し、労務管理は「労働者」の視点を代表していた。人的資源管理（HRM）と一般に呼ばれるようになった後も、業績管理とHRMとは、企業における担当部門等に見られるよ

* 本稿は、日本管理会計学会2011年度第1回フォーラム（於 大阪大学）での報告に加筆修正したものである。報告に際し、園田智昭先生（慶應義塾大学）に司会をしていただいたほか、水野一郎先生（関西大学）、櫻井通晴先生（城西国際大学）より大変に有意義なご質問とご助言をいただいた。記して感謝申し上げたい。

1) インタンジブルズとその特徴については、内山（2009d; 2010a）を参照されたい。

うに実務上も、また研究者、研究者の所属する学会、大学など教育機関での授業科目等に見られるように研究・学術上も、ともに別々の領域として扱われ、行われてきた²⁾。

Beer et al. (1984, p. 16) が提示する「HRM領域のマップ (Map of the HRM Territory)」に見られるように、HRM分野における、戦略を含んだ初期の人的資産のマネジメントでは、株主、経営者、従業員グループ、労働組合など多様なステークホルダーを設定し、また、HRMの長期的な成果として、組織の効果性のみならず、従業員の幸福や社会全体の幸福を認識する (内山, 2010a, 13-14ページ) など、社会厚生 of 視点も持たれていた。しかし、1980年代から1990年代以降、人的資産とHRMに関して次のような大きな変化が見られた。

第1に、戦略論が盛んに展開され、議論においてもそのツールにおいても戦略的マネジメントが大きく発展した。それに伴い、人的資産についても戦略的マネジメントが強く求められるようになった。具体的には、実務においては、人的資産やそのマネジメント、またその担当部門に戦略実行への明確な貢献が求められており³⁾⁴⁾、研究・学術においては、戦略的人的資源管理 (strategic human resource management ; SHRM) 論が広く議論されている。岩出 (2002, 59-60ページ) は、SHRM論について「システム理論と経営戦略論の融合から生まれたHRMへのマクロ

2) 石田 (2003) は、次のように述べて、これまでの労務管理論のフレームワークを批判的に捉えている。「誤解を恐れずに言うと、労務管理論で取り上げられる各論、施策は実は、本来の目的である「労働力の効率的利用」に対する有効性という観点で取り上げられているのではなくて、先に述べたように、人事部門が職掌としてなしている事柄をなぞっているだけではないだろうか。本来の目的である「労働力の効率的利用」との関係で、それを目的に照らして合目的かどうかを検討する術 (すべ) を研究の内側に含んでいないのではないかという懐疑を私は拭えないのである」(95ページ)。筆者 (内山) は、ここで言う「目的に照らして合目的かどうかを検討する術」こそが、後述する「統合的業績管理システム」であると考えている。

的なアプローチであり、また「環境—戦略—組織構造—組織過程—業績」といったコンティンジェンシー的組織論・管理論のパラダイムに則り、HRMの組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで議論していくもの」と説明する。Beer et al. (1984)が示すような、戦略を含んだ初期のHRMのモデルと比較して、SHRMには、HRMシステムを規定する要因が戦略に限定されている、HRMの最終的貢献が企業業績（多くが財務業績）にはほぼ限定されている、といった特徴が見られる（内山, 2009d, 39-40ページ; 2010a, 14-15ページ）。

第2に、無形資産、知的資産に続き、インタンジブルズの重要性と、その重要性への認識が高まった。会計学では、伝統的に、特許権や商標

-
- 3) グローバル企業では、その傾向は顕著である。例えば伊藤忠商事株式会社では、2007年度から2008年度にかけての中期経営計画のなかに世界人材戦略の本格展開へ向けた取り組みを織り込み、世界各ブロックを担当すべく世界主要都市6カ所に「世界人材・開発センター（GTEC）」を設置し、東京に置かれたGTEC本部の運営は人事部門だけでなく経営企画部門も関与する仕組みをとっている。世界各ブロックを担当するGTECの構成メンバーも、人事部長だけでなく経営企画部長等が任命されている。その理由は、「人材戦略は経営戦略上、重要なウェイトを占めるので、人事のラインだけではなかなか進展しない」ためであるとされ、「人事と経営企画の両ラインが協働しながら、本社の方針・方向性を踏まえて、地場の特性に合った戦略を進めていくことになる」としている。詳しくは、『労政時報』第3795号（2011. 4. 8）を参照されたい。
 - 4) スタッフ組織にも戦略への貢献が求められる傾向は、近年、人事部門だけでなく財務部門や経理部門にも見られる。貫井清一郎氏（アクセンチュア株式会社）は、日本管理会計学会2010年度全国大会（於 早稲田大学）における記念講演「企業経営におけるコントロールと管理会計の役割」のなかで、アクセンチュアによる調査から、財務・経理担当役員が価値創造を推進させる戦略的業務により多くの時間を費やすことを望んでいるという回答結果を報告している。しかし、一方で、実際には目標とは異なり、業務の細部にかかわることに時間を費やしているという回答結果も報告している。また、グローバルゼーションに伴う影響についての質問では、財務・経理組織においては、より大きな価値創造のための財務・経理機能の再編機会の高まり、より安価でより広範な熟練労働力の確保（の可能性）、アウトソーシング機会の広がりといった、人にかかわる影響が回答の上位になっていることを報告している。

権、営業権に代表される無形資産を扱ってきたが、1980年代以降、投資家への情報提供やプロパテント政策の推進を目的に知的資産やブランドの研究が進展した（櫻井, 2009, 2 ページ）。さらに1990年代から21世紀初頭以降、インタangibleズの重要性が盛んに指摘されるようになり（Blair and Wallman, 2001; Lev, 2001）、管理会計分野では、KaplanとNortonによるバランスト・スコアカード（Balanced Scorecard ; BSC）と戦略マップの研究のなかで、人的資産をはじめとするインタangibleズの戦略的マネジメントが主要なテーマの1つとなっている（Kaplan and Norton, 2004b）。インタangibleズは戦略に組み込まれて初めて価値を生み出すのであり（Kaplan and Norton, 2004a, p. 54）、人的資産と財務業績・企業価値とのつながりは戦略に大きく依存する（内山, 2009d, 33ページ）ことから、この第2の変化は先の第1の変化と軌を一にする。しかし、その一方で、インタangibleズのなかで人的資産が持つ特徴とそれに伴う管理の難しさも指摘されている（内山, 2009d, 33-36ページ）。

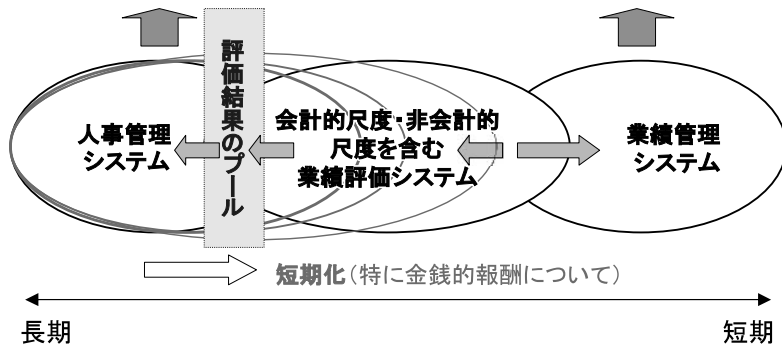
そして第3に、日本企業において、いわゆる成果主義的な報酬制度が一般化し、特に短期的な業績と報酬との連動性が高まることで、業績管理システムと報酬制度を含めた人事管理システムとのリンケージが進展した。知識社会への移行や経済のグローバル化の下、このような成果主義的な性格を持った仕組みは、近年のSHRMの考え方の浸透とともに、報酬だけでなく採用や能力開発等にも影響を与えるようになっている（内山, 2008）。

このような大きな変化に基づき、筆者は「統合的業績管理システム」というコンセプトを提示してきた（内山, 2009b; 2009c; 2009d; 2010a; 2011）。具体的には、「戦略の実行を頂点とした業績管理を目的として、人的資産の戦略的マネジメントと、管理会計を中心とする業績管理の仕組みとの統合に向けた新たなフレームワーク」（内山, 2011, 40ページ）を意味する⁵⁾⁶⁾。そこでは、人的資産に対する投資の戦略・企業業績へ

のかかわりを把握するとともに、人的資産の価値や貢献性の評価、人的資産からする戦略の創発を含んでいる。

上記のような諸変化のなかで、筆者は2006年に成果主義的な報酬制度に関して郵送質問票調査を実施し、その回答データの分析を行った。成果主義の導入により、図表1に示すようなメカニズムが働いていると考えられる。

図表1 日本企業における成果主義に見られるメカニズム
 人員配置・能力開発・報酬付与 計画設定・問題探索・業務改善



出典：内山 (2007a, 37ページ)

すなわち、成果主義導入以前は、その特性として短期的な性格を持つ業績評価情報を、業績管理システムのなかで短期的かつ直接的に活用し、

- 5) 企業が業績（経済的、会計的に捉えられる経営成果）を追求する以上、人員管理、財務管理、顧客管理といった企業の管理活動はすべて、広く業績管理の一部と考えることもできる。したがって、人的資産の戦略的マネジメントを包含したことをもって「統合的」というのは、やや誇大ともいえる。しかし、先述したような、これまでの業績管理とHRMとの分離、並びに1980年代から1990年代以降の人的資産とHRMに関する3つの大きな変化の重要性から、人的資産の戦略的マネジメントを包含した統合的な業績管理の仕組みの必要性を強調したい。
- 6) 「統合的」という言葉からERP (enterprise resource planning) との関係性が想起されるが、この点についての考察は別稿に譲りたい。

短期的に計画設定や問題探索、業務改善等に役立てていた。一方、長期的性格を有した人事管理システムにおいては、様々な業績評価情報をいったんプールし、集約化、総合化した上で、長期的に人員配置や能力開発、報酬付与等に役立てていた。しかし、成果主義的な制度が導入されると、特に金銭的報酬（の一部）の付与にあたっては、業績評価情報をより短期的かつ直接的に報酬に反映させる仕組みが採られ、長期的な性格を有していた人事管理システムが明らかに短期的な性格を併せ持つようになった⁷⁾。ただし、採用や人員配置、能力開発、金銭的報酬以外の報酬付与（主に昇進）については、単純に金銭的報酬の付与と同様の変化を見せているとは明言できず、そこでは、「報酬制度を含む人事管理制度と管理会計を中心とする業績管理制度とが、目的を共有した、全面的に結合し一体化したマネジメント・システムとしてではなく、むしろ各々の機能遂行にも重点をおいた、部分的なシステム共有の関係として存立している」（内山, 2007a, 48ページ）と位置づけた。

そこで、人的資産の戦略的マネジメントにおいて成果主義的な報酬付与と並んで重要な要素である人材育成（採用と能力開発）についても、上記のような成果主義的な報酬付与と同様のメカニズムが働いているのか、具体的には、戦略的マネジメントが求められ、その手段としての成果主義が導入されたなかで、果たして人材育成も金銭的報酬付与と同様の短期的性格を有するようになっているのか、あらためて検討する必要がある。このことは、「統合的業績管理システム」のフレームワークに深くかかわる。

本稿では、戦略に整合した人的資産の構築が強く求められるなか、特にインタンジブルズとしての人的資産の戦略的マネジメントを前提に、人材育成が成果主義的な報酬付与と同様のフレームワークの下で議論で

7) 詳しくは、内山 (2007a, 37-38ページ; 2007b, 3-5 ページ) を参照されたい。

きるのかを明らかにするために、人材育成に重点をおいて、「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の提示を行う。なお、ここでは、人材育成を「経営活動の遂行にあたって必要となる人的・組織的な知識・能力の獲得と開発」と定義し、採用と能力開発をともに含む概念として議論する。

以下、次の構成をとる。Ⅱ節では、人的資産の用語と議論の背景について整理を行う。Ⅲ節では、人的資産に戦略的マネジメントが求められ、インタンジブルズの重要性和その重要性への認識が高まることに基づいて、人材育成が短期性を強める金銭的報酬付与と同様のフレームワークの下で議論できるかについて考察し、2つの研究課題を提示する。Ⅳ節では、成果主義的な報酬制度が一般化することに基づいて、人材育成が短期性を強める金銭的報酬付与と同様のフレームワークの下で議論できるかについて考察し、2つの研究課題を提示する。最後にⅤ節では、本稿での考察のまとめを行う。

Ⅱ 人的資産と会計

1. 「人的資産」という用語

まず、人的資産という用語について考えたい。インタンジブルズとしての人的資産は、具体的には「個人および人的組織の持つ知識や能力、高い動機づけなど」(内山, 2010b, 62ページ)と位置づけられる。このようなものに対しては、「人的資産」のほかに、「人的資本」, 「人的資源」という3つの呼び名が見られる。筆者のこれまでの論考(内山, 2009d; 2010a; 2010b; 2011)では、参照する先行研究での呼称をそのまま引用することもあり、断わりを付記した上で、これら3つの呼称を特に区別せずに用い、考察してきた。本稿では「人的資産」という言葉に統一して用いるにあたり、「人的資本」および「人的資源」との関係をもとに、その理由について言及したい。

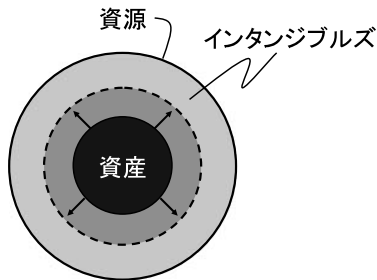
「人的資本」との関係については、以下のように考える。KaplanとNortonは、一連のBSC／戦略マップの研究のなかで、インタンジブルズとして戦略に整合（アラインメント）させるべき人的要素に対して「人的資本(human capital)」という呼び名を用いている(Kaplan and Norton, 2004b; 2006; 2008)⁸⁾。しかし、櫻井(2009)は次のように述べて、インタンジブルズを「資産」とする。「管理会計では経営者によるマネジメントが主要な研究目的であるから、資本の運用形態を表す貸借対照表の借方側の問題として認識・測定することによってはじめて、効果的な管理方式が明らかになってくるのではないかと考える」(4ページ)。この説明は、会計的測定と管理を目的とする管理会計という立場からも、また後述するように、人的資産の測定・評価にあたって、創造に必要なコストに基づくコスト・アプローチと、将来に生み出す利益(収益)の現在価値に基づくインカム(ベネフィット)・アプローチ、さらには非財務的尺度とのつながりを用いるという点からも、実用性を持ったきわめて説得的な主張だといえる。

次に「人的資源」との関係については、以下のように考える。戦略論における資源ベース・ビュー(resource-based view)の代表的論者は、経営資源について次のように定義する。「その企業に継続的に(semipermanently)結合する有形・無形の資産」(Wernerfelt, 1984, p. 172)、あるいは「企業の効率性や効果性を向上させる戦略の策定と実行に資する、企業によってコントロールされるすべての資産、能力、組織プロセス、企業特性、情報、知識など」(Barney, 1991, p. 101)。ここからは、広く企業にかかわる、企業の収益・利益獲得のために貢献する(ベネフィッ

8) 人的資本のほかに、インタンジブルズ(intangible assets)を情報資本(information capital)、組織資本(organization capital)の3つに分類している。呼称を別にすれば、この3つに分類する考え方の原型は、BSCに関する最初の著書(Kaplan and Norton, 1996)においてすでに見られる。

トをもたらす)能力を有するものという、資源が持つ特質がわかる。その上で、会計上、特に財務会計では、貨幣額によって合理的に測定できる、所有権が認められるといった一定の要件により、資産として認識され、オンバランスされる。すなわち、経営資源の一部に資産が含まれる関係が見出される。そして、これら要件を満たさず、オンバランスされないものの、短期的には財の生産やサービスの提供に貢献し、長期的には将来の生産的便益を生み出すと期待され、ある程度コントロールできる非物的要因がインタンジブルズと位置づけられる(内山, 2009d, 34ページ)。「個人および人的組織の持つ知識や能力、高い動機づけなど」も、これに含まれる。資産、資源、インタンジブルズの三者の関係は図表2のように位置づけられる。

図表2 「資産」, 「資源」, 「インタンジブルズ」の関係



出典：筆者作成

人的資産は、現在の財務会計では無論、資産とされない。しかし、資産の線引きは時代によって変化し、固定化されていない(図表2の点線)。管理会計における近年の研究は、インタンジブルズをどのように認識・測定し、マネジメントするかということに注力している⁹⁾。ここでは管理会計の視点から議論するということで、「人的資産」の呼称を用いることにする。

2. コストから資産として

会計上、インタンジブルズを評価するための代表的アプローチとして、以下のものが挙げられる（古賀, 2005; 伊藤, 2006）。

1. 残差アプローチ
2. 独立評価アプローチ
 - (1) コスト・アプローチ
 - (2) マーケット・アプローチ
 - (3) インカム・アプローチ

残差アプローチは、株式時価総額や将来キャッシュフローの割引現在価値などにより算定された企業価値から簿価の純資産額を引いたものをもってインタンジブルズの価値とする方法である。この方法は比較的計算が容易ではあるもの、個別のインタンジブルズの評価と管理には適用できないため、管理会計上は有用ではない。個別のインタンジブルズを評価するアプローチは独立評価アプローチと呼ばれ、創造する上で必要となるコストにより評価するコスト・アプローチ、当該インタンジブルズの取引価額により評価するマーケット・アプローチ、そしてインタンジブルズが将来に生み出す利益（収益）の現在価値により評価するインカム・アプローチがある。

ただし、人的資産が単独で市場において取引されることはほぼ想定できない¹⁰⁾。したがって、会計上、インタンジブルズとしての人的資産の評価は、事実上コスト・アプローチとインカム・アプローチに限定される。これは、人的資源会計において提示される様々な測定方法が、コスト（犠牲価値）に基づく方法とベネフィット（効益価値）に基づく方法

9) 企業における人的要素を会計的に認識・測定する試みは「人的資源会計 (human resource accounting)」として研究が行われてきた。詳しくは、内山 (2011, 42-56ページ) を参照されたい。

10) 企業の合併や買収に際し、企業の人的要素が包括的に評価や売買の対象になることはある。

とに大別される (内山, 2010b; 2011) ことと一致する。その上で, マネジメントに主たる目的がある管理会計においては, 上記2つのアプローチのうち, インカム (ベネフィット) に基づく測定により有用性が見出される (内山, 2010b, 66ページ; 2011, 53-54ページ)。加えて, 人的資産の貢献性の評価と戦略の創発の両方において, 財務的成果とのつながりを設定した非財務的尺度による測定の有用性も指摘できる (内山, 2010b, 68-69ページ; 2011, 59-61ページ)。

3. 戦略に整合した人的資産のマネジメントの重要性

上記のように, 会計上, 人的資産の評価は, 創造に必要なコストによるものと, もたらされるベネフィットによるものとが可能である。このような人的資産への投資とその回収にかかわる, 特に日本企業における近年の問題として, 次のような経営管理上の要請が挙げられる (内山, 2011, 46-47ページ)。第1に, 日本企業では従来, 均一的な基幹従業員の長期雇用を前提とした人的投資を長期間にわたって回収してきた。ここでいう「均一的な基幹従業員」とは, 新卒 (大卒)・男性・日本人という属性を持つ人たちを指す。しかし, このような慣行は, 近年の雇用流動化や従業員意識の変化, さらには女性の社会進出や経営のグローバル化に伴う基幹従業員の性別・国籍における多様性 (ダイバーシティ) の進展により, 見直しを迫られている。第2に, 企画・管理部門や研究開発部門, サービス分野の重要性にもかかわらず, そこでのホワイトカラーの生産性が低いという指摘が長くされている。そして第3に, 経済の長期低迷により, これまで「聖域」とされることの多かった人的資産についても, コスト削減や費用対効果の厳格な管理, アカウンタビリティへの強い要請がなされている。

このようななか, 戦略に整合した人的資産のマネジメントの重要性が指摘できる。人的資産の戦略的マネジメントには大きく2つの要素があ

る。1つは、人材育成で、戦略実行・業績向上に向けて戦略へのアラインメントを確保した、人的・組織的な知識・能力の獲得と開発である。いま1つは、コミットメント（達成意欲）の管理で、戦略・業績と連動した報酬の付与（成果主義的報酬制度）により、獲得・開発された能力の発揮を戦略実行・業績向上へと動機づけることである。この2つの確保により、戦略に整合した人的資産の構築が図られる。

I節において述べたように、本稿の目的は、戦略に整合した人的資産の構築が求められるなか、特にインタンジブルズとしての人的資産の戦略的マネジメントを前提に、人材育成が成果主義的な報酬付与と同様のフレームワークの下で議論できるのかを明らかにするために、人材育成に重点において、「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の提示を行うことである。

Ⅲ 人材育成と戦略的マネジメント並びにインタンジブルズ

I節において指摘したように、1980年代から1990年代以降、人的資産とHRMに関して3つの大きな変化が見られた。本節では、そのなかの第1の変化と第2の変化、すなわち、議論とツール双方における戦略的マネジメントの発展に伴い、人的資産についても戦略的マネジメントが強く求められるようになったこと、並びにインタンジブルズ（無形の資産）の重要性と、その重要性への認識が高まったことの2つを前提として、人材育成（採用・能力開発）にどのような変化が生じると考えられるのか考察したい。

まずは、マクロの状況から確認する。いわゆるバブル崩壊後、1988年をピークとした教育・研修投資額の減少が指摘される¹¹⁾。近年では、厚生労働省の調査で、企業が支出した社内教育（Off-JT）費用、従業員の

11) 『労政時報』第3790号（2011. 1. 28）、87ページ。

自己啓発への支援費用とともに、ここ数年でほぼ半減したことが報告されている(厚生労働省, 2011)¹²⁾。また、このような教育・研修投資の絶対額だけでなく、その重点対象にも変化が見られる。2000年前後を境に、それまで主流であった階層別研修(底上げ型研修)から職務能力研修(選抜型研修)へと主流が逆転している。すなわち、それぞれの組織階層に属する従業員に一律に研修を行うやり方から、特定の職務に就く選ばれた従業員に集中して投資を行うやり方へと重点が移っているのである。加えて、このような変化は、大企業においてその傾向が顕著であることがうかがえる(日本能率協会グループHRM研究会, 2010)。

上記のような、特定の職務に就く選ばれた人材に集中して投資を行うやり方への重点移行は、人的資産の戦略的マネジメントにおいて採用・能力開発の戦略へのアラインメントが強く求められることと同じ方向性を持っていると考えられる。SHRMにおいては、「高い業績をあげる職務システム (high-performance work systems)」の要素として、選択的な人員の採用・配置(selective staffing)が挙げられる(Snell and Dean, 1992)。また、BSC/戦略マップにおいては、戦略マップの重要な内部プロセスの視点の達成のために個人に対して求められるコンピテンシーに基づき、このようなコンピテンシーを持つ従業員が就く「戦略的職務群 (strategic job families)」を識別する。戦略的職務群とは、上記のようなコンピテンシーを持つ従業員が重要な内部プロセスの向上に最大の影響力を持つポジションを指す。この識別された戦略的職務群において従業員が成功を収めるのに必要な知識・スキル・価値観を記述し、戦略

12) 社内教育費用は、従業員一人当たり平均25,000円(平成20年度調査)から13,000円(平成21年度調査)、13,000円(平成22年度調査)に、従業員の自己啓発への支援費用は、同8,000円(平成20年度調査)から4,000円(平成21年度調査)、4,000円(平成22年度調査)に、それぞれ大きく減少している。これは、いわゆるリーマン・ショック後の業績低迷を理由に従業員教育への投資を削減する企業が増えたためと考えられる。

的職務群を構成する従業員の現時点での能力とコンピテンシーを、戦略において求められる知識・能力という観点から評価して（「人的資本レディネス」）、それに基づいた人材育成プログラムと人的資本レディネスの報告を行うのである（Kaplan and Norton, 2004b, pp. 225-237）¹³⁾。

このように、採用・能力開発においても戦略へのアラインメントが強調されることで、従来の日本企業の慣行であり、また強みであると言われてきた、人材育成における長期性（長期雇用を前提とした、長期的な視点に基づく人材育成）とは別に、短期性（その時々戦略に柔軟に対応した人材育成）が求められると考えられる。このような必要に対して、企業においては2つの対応策が考えられる。1つは、同一の従業員に対し、長期雇用を前提として、長期的な人材育成を行いながら、同時にその時々戦略からの必要に応じた短期的な能力開発も行っていくというアプローチである¹⁴⁾。もう1つは、長期的な人材育成を重視する（中核的、企業特殊的能力が求められる、外部調達が難しいといった特性を持つ）職務に就く従業員には、長期雇用を前提とした、長期的な人材育成を行い、他方、短期的な人材育成を重視する（長期的な人材育成を重視しない、自社での能力開発は考慮しない、外部調達が容易といった特性を持つ）職務に就く従業員には、必ずしも長期雇用を前提とせず、非正規雇用・派遣・外部委託も前提とした、柔軟な人材育成を行うというアプローチである。現状では、雇用者全体の35%近くが非正規雇用等となっており、これは単に不足部分を一時的に補うというレベルではなく、明らかに企業の経営戦略・人材戦略に組み込まれているといえる。

そこで、インタンジブルズとしての人的資産の戦略的マネジメントが

13) BSCの導入企業では、管理職層への成果主義の導入だけでなく、一般従業員層への成果主義の導入も多いことが明らかにされている（内山, 2008; 2009a）。

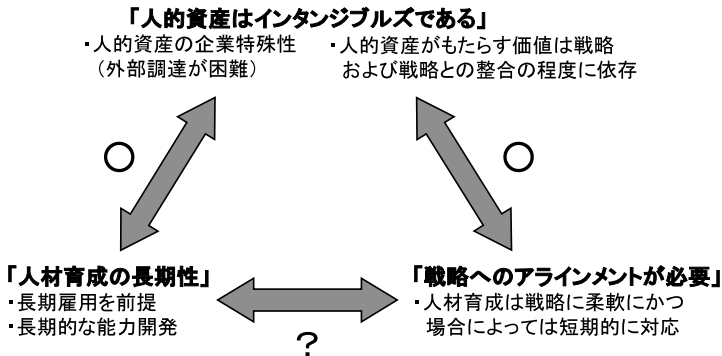
14) その際、それを1つのシステムとして行っていくのか、それとも別々のシステムとして行っていくのかという新たな疑問が生じるが、ここでは追究しない。

重要であるということから、次の2つの疑問が生じてくる。

研究課題① 「人材育成の長期性」と「戦略へのアラインメントが必要」とは整合的か。

「人的資産はインタンジブルズである」ということから、企業に大きな価値をもたらす人的資産は一般に企業特殊性を有して外部調達に難しいということと、人的資産がもたらす価値は戦略および戦略との整合の程度に依存する、という2点が指摘できる。前者の、人的資産が企業特殊性を有するという点は、人材育成の長期性、すなわち長期雇用を前提とした採用や長期的な能力開発と親和的であろう。また、後者の、人的資産がもたらす価値は戦略および戦略との整合の程度に依存するという点は、戦略へのアラインメントのためにその時々戦略に応じて、求められる人的・組織的な知識・能力が変化し、それに柔軟にかつ場合によっては短期的に対応した人材育成と親和的であろう。しかし、戦略に柔軟にかつ場合によっては短期的に人材育成を対応させていくということは、人材育成の長期性とコンフリクトを起こさないのであろうか。これらの関係を示したのが図表3である。

図表3 「人的資産はインタンジブルズである」、「人材育成の長期性」、「戦略へのアラインメントが必要」の関係



出典：筆者作成

研究課題② 人的資産の戦略的マネジメントを考える場合、従来の正規雇用・長期雇用を前提にしたフレームワークでよいか。

人材育成に戦略へのアラインメントが必要になると、先述のとおり企業は2つの対応策を選択しうる。現実には、2つめのアプローチ、すなわち長期的な人材育成を重視する職務に就く従業員と短期的な人材育成を重視する職務に就く従業員とに分けて、多様な従業員能力を活用することで、長期的かつ柔軟に戦略的マネジメントを可能にする方策が主として採られていると見られる。しかし、従来のHRMだけでなくSHRMにおいても、正規雇用・長期雇用を前提としてほぼ議論が行われてきた¹⁵⁾。

経営環境の変化のなか、企業は従業員に対して機能的柔軟性（能力・技能）、数量的柔軟性（雇用量）、財務的柔軟性（人件費）の3つの柔軟性を求めるとされる（Atkinson, 1985）。このうち、近年の日本企業では、数量的柔軟性は正規雇用の抑制・厳選化によって、また財務的柔軟性は成果主義的報酬制度の導入によって、それぞれある程度達成してきた。残された問題が、本稿の主題にかかわる機能的柔軟性なのである¹⁶⁾。

この問題に関しては、すでにいくつかの研究が見られる。例えば、日本経営者団体連盟 新・日本的経営システム等研究プロジェクト(1995)は、長期雇用継続の歴史的役割の重要性を認めつつも、経営環境の変化に基づいて従来の雇用慣行の見直しを早くから提言し、企業における従業員を、期間の定めのない雇用契約により管理職・総合職・技能部門の基幹職が対象となる「長期蓄積能力活用型グループ」、有期雇用契約により企画・営業・研究開発等の専門部門が対象となる「高度専門能力活

15) 鳥貫（2010）は、この点を批判的に捉え、正規社員と非正規社員との境界設計に注目して企業の内部労働市場の構造変化を検討している。

16) 顧客は製品そのものではなく、製品が提供する機能を求めて製品を購入するという考え方と同様に、企業は従業員そのものではなく、従業員が提供する機能（発揮される能力）を求めて従業員を雇用すると考えることができる。

用型グループ」,そして有期雇用契約により一般職・技能部門・販売部門が対象となる「雇用柔軟型グループ」の3つに分類する「雇用ポートフォリオ」を提示している¹⁷⁾¹⁸⁾。

さらに, Edvinsson and Malone (1997, pp. 130-131) は, 労働力と構造の変化により新たなタイプの従業員が出現するとともに, 働く場所・経験・慣行・規則を異にする多様な人的資産の構成が, これまでの標準形であった階層型組織形態から変化して, 的 (bull's-eye) のような組織形態になっていくと指摘する。その中心には, 重要な知識を保有し, 企業哲学を維持し, 語り継がれていることを次世代に伝え, 従業員やパートナーとの長期的関係を構築していく, フルタイムで時には終身雇用の従業員が位置し, 契約社員やパートタイマー, 臨時雇いなどへと同心円が広がっていく (図表4¹⁹⁾)。

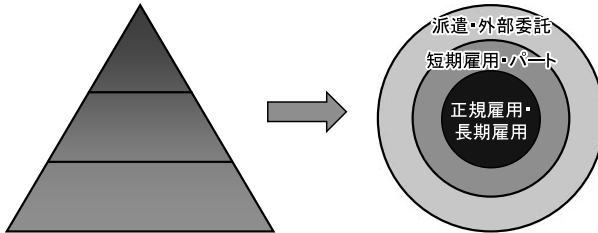
このように, 人的資産について戦略的マネジメントが求められるなかで, 採用・能力開発についても従来の長期性に加えて短期性が求められる, 必ずしも正規雇用・長期雇用を前提としない従業員が戦略的に重要な役割を果たす可能性が考えられる。

17) 人的資産全体をポートフォリオとして捉える考え方は, Lepak and Snell (1999) にも見られる。

18) この提言は, 後のいわゆる派遣労働者問題のなかで批判的に捉えられることもある。

19) 図表4における「的のような組織形態」の形が, 図表2に示した資産と資源の関係を表した形と符合するのは興味深い。資源とは, 広く企業にかかわり, 企業の収益・利益獲得のために貢献しうるもの (ベネフィットをもたらすもの) とすれば, 企業にかかわって何らかの労働力 (貢献) を提供する人たちは, すべて資源と位置づけられよう。これは, 図表4の一番外側の円にあたる。資源のうち, その企業において長期にわたって固定的に労働力 (貢献) を提供する人たちは, 所有権 (もしくは, もたらされるベネフィットの専有可能性) を概ね認めることができるという点で資産性の一部を有していると位置づけられる。これは, 図表4の一番内側の円にあたる。

図表4 「階層型組織形態」から「的のような組織形態」へ



出典：Edvinsson and Malone (1997, pp. 130-131) をもとに筆者作成

IV 人材育成と成果主義的な報酬制度

続いて、I 節において指摘した、1980年代から1990年代以降の人的資産とHRMに関する3つの大きな変化の3番目、すなわち、日本企業において、いわゆる成果主義的な報酬制度が一般化し、特に短期的な業績と報酬との連動性が高まることで、業績管理システムと報酬制度を含めた人事管理システムとのリンケージが進展したことを前提として、人材育成（採用・能力開発）にどのような変化が生じると考えられるのか考察したい。

筆者が2006年に実施した、成果主義的な報酬制度に関する郵送質問票調査の回答からは、成果主義の導入にあたり、戦略・業績管理と報酬付与とのリンケージが主たる導入意図であることが明らかになった（内山, 2007a, 43ページ）。具体的には、より「あてはまる」とする導入意図として、「業績志向、成果志向の組織風土・文化への革新」、「自社の業績と連動した報酬制度の確立」、「戦略や事業目標が要求する、またはそれらから導かれる成果や役割の明確化」が回答割合の高い上位3つとなっている。さらに、回答データの分析から、このような傾向は成果主義の導入が早い企業ほど顕著であり、また導入が早い企業ほど、「事業戦略の実現」、「全社・グループ戦略の実現」、「収益性の向上」といった、戦略や業績管理に関する効果が顕在化していることも明らかになった（内

山, 2008, 72-74ページ)。図表1に示したように、成果主義の導入によって、特に金銭的報酬の付与については業績管理システムとの連携を強めることで、人事管理システムが短期的性格を併せ持つようになっていく。これは、上記した成果主義の主たる導入意図にも現れている。

では、成果主義の導入によって、人材育成についても金銭的報酬の付与と同様のことが言えるのであろうか。成果主義の導入意図についての回答のなかでは、管理職層、一般従業員層ともに、「組織メンバーの専門性の向上」や「高業績社員の発掘・維持・囲い込み」といった、広く人材育成にかかわるものも挙げられている（内山, 2008, 72ページ）。そこで、次のような研究課題が指摘できる。

研究課題③ 戦略的マネジメントの手段としての成果主義の導入を通じて、成果主義的な金銭的報酬の付与と同様に、人材育成も短期性を強めているか。

成果主義的な報酬制度では、その時々の戦略や事業目標から導かれる組織目標・個人目標の達成度合いを評価し、その評価結果に基づいて報酬を付与することで、獲得・開発された能力の発揮を戦略実行・業績向上へと動機づける。人材育成が短期性を強めるとは、「研究課題①」における問題意識と同様、その時々の戦略に応じて、求められる人的・組織的な知識・能力が変化し、それに柔軟にかつ場合によっては短期的に人材育成を対応させることを指す。もし、そのようなことが生じているとすると、次の2つの可能性が指摘できる。1つは、成果主義の導入を通じて、企業における人材育成全体（したがって、成果主義的な金銭的報酬の付与による戦略実行への動機づけと併せて、戦略に整合した人的資産の構築全体）が短期性を強めることで、それらは統合的に業績管理のフレームワークのなかで議論することが適切となる。いま1つの可能性は、成果主義の導入を通じて、企業における人材育成の一部（したがって、成果主義的な金銭的報酬の付与による戦略実行への動機づけと

併せて、戦略に整合した人的資産の構築のなかの一部)が短期性を強めることで、それら短期性を有した部分を統合的に業績管理のフレームワークのなかで議論することが適切となる²⁰⁾。

もし、そうではなく、成果主義の導入の後も、人材育成については短期性を強めていないとすると、人材育成は従来の長期性を維持しており、成果主義的な金銭的報酬の付与とは別のフレームワークで議論することが適切となる。

さらには、3つめの研究課題から生じてくる4つめの研究課題が指摘できる。

研究課題④ 同じ戦略的マネジメントでも、人材育成と成果主義的な金銭的報酬の付与とでは、戦略や業績に対して求められる・果たすことのできる貢献の内容は同じか。

人材育成と、成果主義的報酬制度による動機づけの2つにより、戦略に整合した人的資産の構築が図られる。戦略的マネジメントの手段としての成果主義の下で、人材育成も金銭的報酬の付与も戦略や業績に対する指向を強めるとして、別言すれば、業績管理システムとの連携を強めるとして、しかし、その際、両者には戦略や業績に対して同じ貢献が求められているのか、また、両者は戦略や業績に対して同じ貢献を実際にするのかという疑問が生じる。

この問題に関しては、参考とすべき知見がある。筆者も参加する「慶應義塾大学大学院経済学研究科・商学研究科/京都大学経済研究所連携グローバルCOEプログラム」による調査²¹⁾において、企業に対し、「従業員への教育・研修投資」と「業績に連動した報酬の付与」それぞれが

20) さらにその場合、「研究課題②」にもかかわるが、長期雇用を前提とした一人の従業員についての能力開発の一部が短期性を持つのか、それとも企業のなかの一部の、短期的な人材育成を重視する職務に就く従業員についての人材育成全体が短期性を持つのかという疑問が生じるが、ここでは追究しない。

「短期的な収益・利益の向上」と「長期的な企業価値の向上」に対してどの程度関連があるかを質問した。1を「全く関連がない」、6を「きわめて関連がある」とした6点リッカート・スケールで、その回答結果は図表5に示すとおりとなった（慶應義塾大学大学院経済学研究科・商学研究科／京都大学経済研究所連携グローバルCOEプログラム, 2011, 62-64ページ）。

図表5 「従業員への教育・研修投資」と「業績に連動した報酬の付与」の「短期的な収益・利益の向上」と「長期的な企業価値の向上」への関連度合い

	短期的な収益・利益の向上		長期的な企業価値の向上
従業員への教育・研修投資	3.511	<	4.827
業績に連動した報酬の付与	4.326	>	4.029

（1「全く関連がない」～6「きわめて関連がある」の6点リッカート・スケール）
 出典：慶應義塾大学大学院経済学研究科・商学研究科／京都大学経済研究所連携グローバルCOEプログラム（2011, 62-64ページ）をもとに筆者作成

図表中の数値は各企業からの回答の平均値で、いずれも正規分布となっていた。この回答結果は次の3点で興味深い。第1に、回答結果を図表の横方向に見ると、「従業員への教育・研修投資」は「短期的な収益・利益の向上」（回答平均値3.511）よりも「長期的な企業価値の向上」（同4.827）に関連が深いと認識されているのに対し、「業績に連動した報酬の付与」は「長期的な企業価値の向上」（同4.029）よりも「短期的な収益・利益の向上」（同4.326）に関連が深いと認識されていることで

21) 調査方法は郵送質問票調査で、調査対象は東京証券取引所一部・二部上場企業（金融を除く）1,991社、調査時期は2009年11月、回答依頼は経理部門もしくは財務部門の責任者、207社から回答があり、有効回答数は204社（有効回答率10.2%）。当研究資金に感謝申し上げます。

ある。第2に、回答結果を図表の縦方向で見ると、「短期的な収益・利益の向上」には「従業員への教育・研修投資」（回答平均値3.511）よりも「業績に連動した報酬の付与」（同4.326）が関連が深いと認識されているのに対し、「長期的な企業価値の向上」には「業績に連動した報酬の付与」（同4.029）よりも「従業員への教育・研修投資」（同4.827）が関連が深いと認識されていることである。そして第3に、回答の平均値が最も低いところ（「従業員への教育・研修投資」と「短期的な収益・利益の向上」との関連）でも、その値は3.511であり、1から6の平均値である3.5を上回っていることである。すなわち、従業員への教育・研修に対する投資が、長期的な企業価値の向上に貢献するのはもちろんのこと、短期的な業績の向上にも一定の貢献を果たすと企業では考えられているのである。

ただし、日本能率協会グループHRM研究会による調査²²⁾では、教育・研修や広く人事が企業イメージやブランドの向上、業績の向上に実際に「狙い通り」もしくは「まあ狙い通り」に貢献していると回答する企業の割合は30%以下となっている。これは、企業理念の浸透強化や顧客満足度の向上、中長期的な企業体質強化、働く意欲の向上に貢献していると回答する企業の割合より低い（日本能率協会グループHRM研究会, 2010, 153-154ページ²³⁾。ここからは、教育・研修への投資を戦略実行・業績向上へと有機的に結びつけるマネジメントに大きな余地があることが見て取れる。

22) 調査方法は郵送質問票調査で、調査対象は東京証券取引所・大阪証券取引所・名古屋証券取引所一部・二部およびJASDAQなど新興市場の上場企業3,890社と未上場主要企業（上場企業の子会社・関連会社を含む）の計8,659社、調査時期は2009年9月から11月、回答依頼は人事教育責任者、有効回答数は1,000社（有効回答率11.5%）。

V まとめ

本稿では、人材育成を「経営活動の遂行にあたって必要となる人的・組織的な知識・能力の獲得と開発」と定義し、採用と能力開発をともに含む概念とした上で、人材育成に重点をおいて、「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を提示した。具体的には、人的資産の戦略的マネジメントの要請、インタンジブルズの重要性とその重要性への認識の高まり、そして成果主義的な報酬制度の一般化という、1980年代から1990年代以降の人的資産とHRMに関する大きな変化をもとに、人材育成が短期性を強める金銭的報酬付与と同様のフレームワークの下で議論できるのかについて考察を行い、以下の4つの研究課題を提示した。

研究課題① 「人材育成の長期性」と「戦略へのアラインメントが必要」とは整合的か。

研究課題② 人的資産の戦略的マネジメントを考える場合、従来の正規雇用・長期雇用を前提にしたフレームワークでよいか。

研究課題③ 戦略的マネジメントの手段としての成果主義の導入を通じて、成果主義的な金銭的報酬の付与と同様に、人材育成も短期性を強めているか。

研究課題④ 同じ戦略的マネジメントでも、人材育成と成果主義的な金銭的報酬の付与とでは、戦略や業績に対して求められる・果

-
- 23) 人事・教育が業績の向上に「狙い通り」もしくは「まあ狙い通り」に貢献していると回答する企業の割合は、従業員規模が大きいほど高くなり（従業員規模10,000人以上では38.2%）、業種別には証券・金融（45.4%）や土木・建設（38.1%）で高くなっている。また、貢献に関するすべての項目において、売上高が3年前比で増加しているとする企業では人事・教育が貢献していると回答する割合が高く、減少しているとする企業では人事・教育が貢献していると回答する割合が低くなっている。

たすことのできる貢献の内容は同じか。

若干の私見を述べたい。研究課題①に関しては、従来の長期性を持った人材育成に戦略への柔軟性が一層求められると考えられる。研究課題②に関しては、短期雇用や外部調達でも戦略的に重要な人材やその人たちが就く職務が存在すると考えられる。研究課題③に関しては、長期的な企業価値とともに短期的な業績についても意識した、戦略・業績に対してより直接的に貢献する人材育成とそのためのフレームワークが求められると考えられる。そして研究課題④に関しては、戦略・業績に対する人的資産の貢献を、長期的と短期的だけでなく、これまで以上に細分化して議論する必要があると考えられる。

将来的には、長期雇用を前提とした内部資源の活用は、依然として中心的でありつつも、戦略に整合した人的資産の機能分化に伴う厳選化により、結果的に減少すると考える。このことは、人的資産を獲得するための中途採用市場の拡大につながり、これが中途採用市場への優秀な人材の流入を促進すると考えられる。そして、優秀な人材の流入がまた中途採用市場の拡大を促すという循環的な流れに至ると思われる。一方、中途採用や非正規雇用・派遣・外部委託といった外部資源の活用は増加し、外部資源に求められる機能も、従来の周辺的なものや初歩的なものから戦略上重要なものまで、より多様化すると考える。

このような人的資産の機能上の多様化は今後益々進展すると思われるが、そのことは、これら多様化した機能を戦略に対してどう整合させて貢献を引き出していくかという大きなテーマにつながる。本稿で提示した研究課題はいずれも、戦略実行を目的とする、人的資産の戦略的マネジメントと業績管理の仕組みとの統合に向けたフレームワークに深くかかわるものであり、今後の質問票調査、事例研究のなかで解決していきたい。

参考文献

- 石田光男 (2003)『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア—』ミネルヴァ書房。
- 伊藤邦雄編著 (2006)『無形資産の会計』中央経済社。
- 岩出 博 (2002)『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカSHRM論研究ノート—』泉文堂。
- 内山哲彦 (2007a)「成果主義における会計的業績評価尺度利用に関する実態」『原価計算研究』Vol. 31 No. 1, 36-51ページ。
- 内山哲彦 (2007b)「成果主義における報酬制度と業績評価制度に関する諸議論」『千葉大学経済研究』第21巻第4号, 1-15ページ。
- 内山哲彦 (2008)「日本企業における成果主義と会計情報との係わり—人事管理指向と業績管理指向を視点にしたマネジメント・コントロールの検討—」『原価計算研究』Vol. 32 No. 2, 68-83ページ。
- 内山哲彦 (2009a)「日本企業の成果主義の下での業績管理制度—質問票調査データに基づく業績管理指向との整合性分析—」『千葉大学経済研究』第23巻第4号, 95-120ページ。
- 内山哲彦 (2009b)「サロン・ド・クリティーク 戦略的HRMと管理会計システム (1)」『企業会計』Vol. 61 No. 5, 108-109ページ。
- 内山哲彦 (2009c)「サロン・ド・クリティーク 戦略的HRMと管理会計システム (2・完)」『企業会計』Vol. 61 No. 6, 124-125ページ。
- 内山哲彦 (2009d)「インタンジブルズとしての人的資産のマネジメント—戦略・管理会計との連携に向けた課題—」『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—コーポレート・レピュテーションを中心に—」中間報告』, 31-46ページ。
- 内山哲彦 (2010a)「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巻第3・4号, 1-25ページ。
- 内山哲彦 (2010b)「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—コーポレート・レピュテーションを中心に—」最終報告書』, 62-71ページ。
- 内山哲彦 (2011)「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, 39-66ページ。
- 慶應義塾大学大学院経済学研究科・商学研究科/京都大学経済研究所連携グローバルCOEプログラム (2011)『市場の高質化と市場インフラの総合的設計 経営・会計・商業班 2009年度中間報告書』
- 厚生労働省 (2011)『平成22年度 能力開発基本調査』
- 古賀智敏 (2005)『知的資産の会計 マネジメントと測定・開示のインターラクティブ』東

- 洋経済新報社。
- 櫻井通晴 (2009) 「管理会計におけるインタンジブルズ管理の論点—コーポレート・レピュテーションとの関係で—」『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—コーポレート・レピュテーションを中心に—」中間報告』, 1-30ページ。
- 島貫智行 (2010) 「雇用の境界から見た内部労働市場の分化」『組織科学』 Vol. 44 No. 2, 16-29ページ。
- 日本経営者団体連盟 新・日本的経営システム等研究プロジェクト (1995) 『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟。
- 日本能率協会グループHRM研究会 (2010) 『人づくり実態調査2009』日本能率協会総合研究所。『労政時報』 労務行政研究所。
- Atkinson, J. (1985) “Flexibility, Uncertainty and Manpower Management,” *IMS Report*, No. 89, Institute of Manpower Studies.
- Barney, J. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q.Mills and R.E. Walton (1984) *Managing Human Assets*, The Free Press. (梅津祐良, 水谷榮二訳『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版, 1990年)
- Blair, M.M. and S.M.H. Wallman (2001) *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*, Brookings Institution Press. (広瀬義州他訳『ブランド価値評価入門—見えざる富の創造』中央経済社, 2002年)
- Edvinsson, L. and M.S. Malone (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business. (高橋透訳『インテレクチュアル・キャピタル』日本能率協会マネジメントセンター, 1999年)
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳『バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業変革』生産性出版, 1997年)
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2004a) “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets,” *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 2, pp. 52-63. (スコフィールド素子訳「バランス・スコアカードによる無形資産の価値評価」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』 Vol. 29 No. 5, 2004年 5月, 129-142ページ)
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2004b) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川恵一監訳『戦略

- マップ・バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社, 2005年)
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴, 伊藤和憲監訳『BSCによるシナジー戦略—組織のアライメントに向けて』ランダムハウス講談社, 2007年)
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press. (櫻井通晴, 伊藤和憲監訳『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社, 2009年)
- Lepak, D.P. and S.A. Snell (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.
- Lev, B. (2001) *INTANGIBLES: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press. (広瀬義州, 桜井久勝監訳『ブランドの経営と会計』東洋経済新報社, 2002年)
- Snell, S.A., J.W. Dean, Jr. (1992) "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 467-504.
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.

※本稿は、科学研究費補助金（若手研究(B)課題研究番号22730351）による研究成果の一部である。

(2011年 8月31日受理)

Summary

Human Assets and Management Accounting: Research Topics for the Development of Integrated Performance Management Systems

Akihiko UCHIYAMA

Noticeable changes concerning human assets and HRM have been taken since 1980's or 1990's. In today's business, the strategic management of human assets is needed, the importance of intangibles that include human assets grows, and the pay-for-performance systems motivating human assets to the strategy become popular in Japanese companies, especially large-scale ones. Based on these changes, we argue the necessity of Integrated Performance Management Systems, that is, we need the new framework that integrates the strategic management of human assets and the performance management including management accounting systems for implementation of the strategy.

The strategic management of human assets is composed of the personnel development aiming at knowledge and capabilities aligned with the strategy and motivation to execute the strategy by the pay-for-performance systems. We investigated the pay-for-performance systems of Japanese companies, and discovered that a part of personnel management systems, particularly reward systems, had the linkage with performance management systems. In this paper, we bring focus into the personnel development aiming at knowledge and capabilities aligned with the strategy, examine that it has the linkage with per-

Summary

formance management systems as reward systems do, and present important research topics regarding this examination.