

## 1. 問題意識

ニュー・エコノミーの到来につれ、企業が直面する環境には大きな変化が起こった。その変化の1つは、企業の所有する有形資産の規模と当該企業の競争力との関係が希薄になっていることである。現在、企業の競争力はその無形資産の大きさと直接関連していると言える。企業価値の中における、無形資産の比重が著しくなった。アメリカの場合、Blair＝Kochanの著書The New Relationship: human capital in the American corporationによれば、1987年における企業の無形資産対有形資産の割合は17:83であったが、1998年になると、69:31となった。日本では、『通商白書2004』によると、2000年における日本企業の無形資産と有形資産への投資は、77:23であり、3倍も上回っている。このように、世界中で、無形資産の重要性はますます高まっている。並行するように、無形資産に関する研究も盛んになっている。特にその中でも、注目度の高い知的資本(Intellectual Capital)に関するモデルはいくつも提出されている。例えば、1993年セント・オンジモデル(Hubert Saint-Onge Model)、1996年ブルッキング(Annie Brooking)モデル、1997年スベイベイ(Karl Erik Sveiby)のThree-Wayモデル、エドヴィンソン(Leif Edvinson)のICMモデル、トマス・スチュアート(Thomas Stewart)の知的資本マネジメントモデル、そして1998年パトリック・サリバン(Patrick Sullivan)のICMモデルなど。それぞれ使用する用語や、分類の仕方に多少の違いがあるものの、これらには共通する点がある。それは、それぞれのモデルの中心部には必ず「人的資本」があるということである。知的資本を開発・活用・蓄積をするためには、「人」の介在がなければならない。視点を変えてみると、知的資産を含む無形資産は、すべて「人」の労働の結果の蓄積であるとも考えられる。すなわち、企業の無形資産はその企業の人的資本の蓄積であると考えられる。

したがって、企業の人的資本には、企業の無形資産を作り出すという重要な役割がある。そのため、その管理にあたって特別な注意を払わなければならない。経営学では、この領域を特に重視して取り扱っている。人的資本に対する適切な管理の実施や、人的資本への投資の成果を判断するために、人的資本の評価が必要となる。評価の結果により、管理施策の効果や投資訓練の結果がわかる。このフィードバックをもとに、次の管理活動や投資活動に関する意思決定が行われ、それらの活動の成果についてまた評価を行なうというサイクルが続く。要するに、評価は管理活動に不可欠な要素である。したがって、人的資本の管理には、その評価が必要である。

企業の人的資本の評価は、財務的資産、物的資産とはその性質が根本的に違い、定量的な評価が困難であるため、企業の財務諸表には記載されていない。しかし、これからの時代、人的資本は、企業にとってもっとも重要な無形資産を生み出す役割を担う。そのため、人的資本に関する情報は、投資者にとって大変重要であるため、企業はこれを市場に伝達することが求められる。その際、伝達される情報は、利用者の理解容易性を高めるために、定量情報であることが望まれる。前述の企業内部における管理活動目的と合わせて、企業内外で企業の人的資本情報が必要となる。そのため、本論文では、企業の人的資本の評価問題を取り上げる。本論文の目的は、企業の人的資本を評価するモデルを構築することにより、企業の人的資本管理に役に立たせることである。

人的資本の評価問題については、経済学、経営学、会計学及び教育学のそれぞれにおいて取り扱われてきた。しかしながら、それぞれの分野における人的資本の研究は、他の分野における人的資本の研究結果にあまり関心を向けていなかった。現在、無形資産の重要性が増すにつれ、「人的資本」という古くて新しいテーマが再び注目を浴びている。人的資本を議論するにあたっては、今まで各分野で蓄積されてきた研究成果を整理したうえで、検討する必要があると考えられる。

人的資本についての理論に関していえば、経済学の領域における研究が発展している。人的資本理論研究は、1950年代の終わりから1960年代のはじめにかけて、提唱され、1970年代頃が最も盛んであった。代表者はセオドア・W. シュルツ(Theodore W. Schultz)、グレー・S. ベッカー(Gray S. Becker)であった。彼らが代表とする教育経済論の特徴は、学校教育や企業内部訓練の年数が長ければ長いほど、個人の収入が増えるという関係を明らかにすることによって、人的資本に対する投資が利益をもたらすという楽観的で単純な立証を行なったことであった。彼らの研究によって、教育が人的資本の蓄積の有効な手段であることが証明されたことは世間の注目を浴びた。両者はこの分野の研究でノーベル賞を受賞した。

会計学の分野では、ミシガン大学ロジャー・H. ハマソン(Roger. H. Hermanson)教授が1964年出版したAccounting for Human Assetsのなかで、人的資本は財務諸表に載せるべきであると提唱し、初めて人的資源会計が重要視された。同じく、ミシガン大学のリカート(R. Likert)教授も、企業の貸借対照表に人的資本が含まれていなければ、企業の資産の帳簿価値と実際の価値との間にギャップが生じると主張した。初めて人的資源会計を実現したのは、アメリカのバリー社(R. G. Barry)である。バリー社は1968年の財務諸表に人的資源を載せた。その後、一時的に人的資源会計は盛んになったが、実務上の未解決の問題があったため、会計の表舞台から姿を消した。しかしながら、21世紀の現在、知識経済の下で、「人」の重要性が高まっていくにしたがい、現行の財務諸表の問題点が再びクローズアップされ、人的資源会計の役割が期待されている。

企業にとって、経営資源といえば、ヒト、モノ、カネ、と情報の4つである。そのなかで、一番扱いにくいのは「人」であろう。なぜならば、企業が必要なのは、人間そのものではなく、人間が持つ能力と知識である。企業がその能力や知識を使用するためには、その持ち主を雇わなければならない。さらに、持ち主の意思によって、提供する資源の質にも違いが生じる。したがって、経営学における人的資源に関する研究では、資源提供者(労働者)にどのようなインセンティブを与えると、やる気(モチベーション)が引き出せるかについての研究が主流である。また、人的資源がほかの資源と異なるところは、人間には学習の能力があるということである。学習活動により、人間の能力のレベルアップが期待できる。そこで、企業が従業員に教育や訓練を与えることによって、従業員の能力がどのぐらい向上するかも興味深い問題である。

教育学では個人の能力についての理論が発達している。広岡亮蔵教授の3層説学力モデル、勝田守一教授

の計測可能説と能力モデル、稲葉宏雄教授の京都モデルなどがある。各モデルでは、能力というものの構造が詳しく説明されている。教育分野では、能力の評価については、人間の能力・学力に対量的評価は極めて難しく考え、定性的、つまり質的な評価が望ましい。したがって、質的評価を主とする具体的諸方法を開発することが今後教育学の大切な課題のひとつと考えられる。

本論文では、各分野の研究を整理し、それぞれのモデルの特徴を統合して、今の時代に相応しい人的資本の評価モデルを再構築する。人的資本の評価システムを確立することによって、企業は、従業員の人的資本の価値を正しく認識できるようになる。これによって、企業は、従業員の適正な配置や訓練を行い、またその人的資本の価値を向上させること、つまり、企業の人的資本を適切に管理することにより、企業の価値を創造することができるであろう。

## 2. 研究方法と論文構成

前述の4つの分野は、それぞれの視点が異なる。視点が違えば、扱う対象やアプローチも違ってくる。経済学アプローチは、最も歴史が古く、研究成果の蓄積も多い分野と言えるが、マクロレベルの視点が強い。まず、この分野について、今までどのような研究が行われてきたか、その成果について簡単に検討していきたい。そのうえで、本論文の中心は、ミクロレベルを対象とする会計、経営、そして教育の3つの分野における研究成果におく。

最初に、人的資本の定義、役割などについてのレビューを行なう。次に、人的資本評価の歴史を考察する。ここでは、過去の人的資本価値の決定基準についての検討を行なう。それから、現在における人的資本評価の手法について検討する。

会計分野では、人的資源会計が提唱されている。人的資源会計は、企業の人的資源状況を確実に測定・把握し、企業内計画設定、業績評価などの機能をサポートし、企業外の情報利用者に企業の人的資源情報を提供するものである。人的資源会計システムの中核となる企業における人的資源の測定については、様々な測定方法が開発されている。そのなかには、中間には非貨幣的な測定方法もあるが、最終的には貨幣額で表示されることが、人的資源会計の特徴である。それらの測定方法について検討してみたい。

経営学の分野では、常にマネジャーを悩ませる問題が存在している。それは、組織内部の「人的資本」に対する評価問題である。「測定されないものは管理できない」と言われてきたが、「人」を測定・評価することは難しい。「人」を評価することは企業人事にとって大きな課題であり、慎重に扱われている。現在、企業では人事評価制度が定着しており、企業の人事施策を支える役割を果たしている。本論文では、この人事評価の内容を究明したい。

教育学では、「人的資本」の根本である「学力」に対する研究は永遠の課題である。その評価のために、さまざまな質的評価が開発されてきたが、それらの「人的資本」の評価適用可能性を検討してみたい。

以上の3つのアプローチのなかで、会計アプローチと経営アプローチは企業の視点から、従業員を評価する。そして、評価対象も同じく、企業に所属する従業員の能力、つまり従業員が企業の中に価値を作り出す能力である。このように、これらは、組織の文脈で人的資本を評価する「人的組織価値」の立場をとっている。一方、教育学の視点は、「個人」そのものを中心としている。つまり、教育上の人的資本は「個人価値」を重要視している。両者の評価対象は、同じ人的資本であるが、その評価の側面は異なっている。したがって、両者が評価している「人的資本」には、少なくとも2つの側面が存在している。本論文は「人的資本」に対する統合的評価モデルの構築を目指している。2つの側面をすべて把握していきたい。このように、人的資本を全般的に把握するために、経営学、会計学及び教育学3つ分野における評価手法を踏まえ、たうで、「人的資本」の評価についてモデルを構築してみたい。本論文の流れをまとめて以下ようになる。

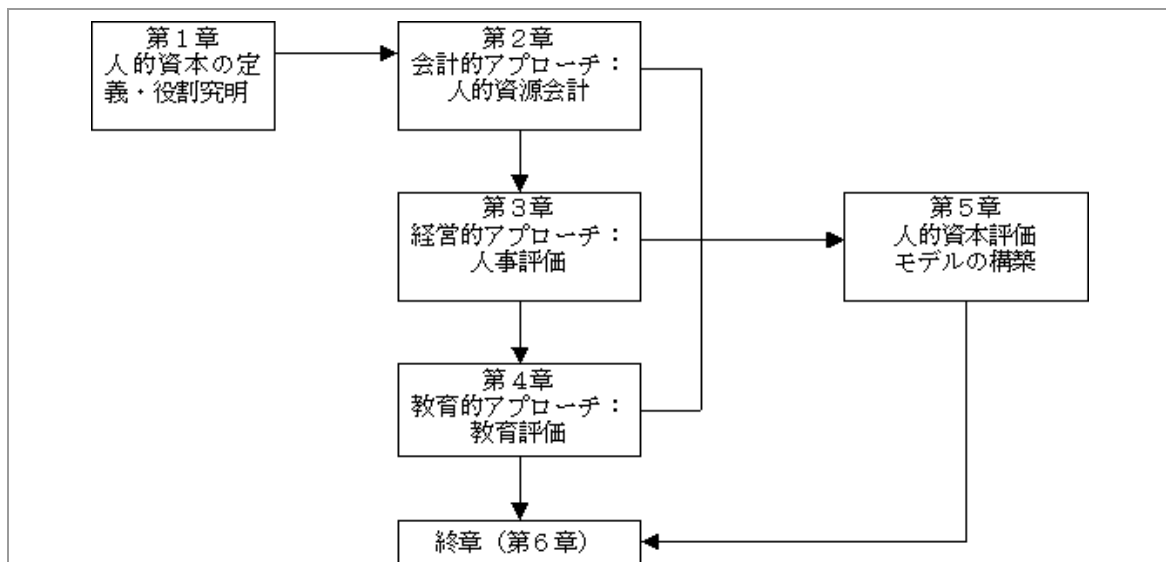
第1章では、人的資本の定義を明らかにして、その役割の変遷を論じる。人的資本に対する認識の見方から、人的資本の資産性を検討する。そして、現在における会計学、経営学、教育学の3つのアプローチに入る前に、人的資本の管理や評価に関する歴史的な展開について考察を行なう。

第2章から4章までは、現在における人的資本を評価する3つのアプローチを紹介する。まず、第2章では会計的アプローチである人的資源会計を取り上げる。人的資源会計の仕組み、その人的資源の測定方法、そしてその機能性について論じる。第3章は経営的アプローチである人事評価を紹介する。まず、人事評価の対象である企業の能力に対する捉え方を紹介し、そして人事評価の種類や評価プロセス、評価手法を紹介する。第4章は教育的アプローチである教育評価を取り上げる。評価対象となる学力についてその内容や認識方法により多くの学力論が開発される。それらの学力モデルを紹介する。次に、教育評価の種類や方法について紹介する。

第5章は、前の2章から4章まで紹介した評価手法を踏まえて、新たな評価モデルを構築する。会計、経営アプローチから、人的資本の人的組織価値の側面を把握し、教育アプローチから、人的資本の個人価値側面を把握する。そして測定された価値の意味や管理機能について論じる。

第6章は終章で、本論文に明らかにしたことを整理し、今後の人的資本の評価の展開について提案を行なう。

論文の構造の図表化は下図ようになる。



### 3. 人的資本の評価の必要性

1961年、セオドア・W. シュルツ(Theodore W. Schultz)がはじめて「人的資本」(Human Capital)を使い、1964年グレー・S. ベッカー (Gray S. Becker) が著書Human Capitalを出版した。40年経った現在、人的資本に対する関心はかつてないほど高まっている。知識経済の下で、競争に勝ち抜くためには、企業の無形資産の役割が重要となる。企業の無形資産を作り出す鍵を握るのは、当該企業の人的資本である。人的資本の重要度は、その名称の変遷からみてとれる。最初は人的資源 (Human Resource)、つまり、企業にとって物的、財務的資源と同じように、使い尽くしたら他の代替品と取り替えればいいものとして捉えられていた。そして、人的資産(Human Asset)に変わり、その長期間にわたって利益を生み出す能力を重視するようになった。現在、企業はその人的資産を人的資本(Human Capital)と呼びかえるようになったのは、その投資の見返りとしてのリターンを期待しているからである。しかし、人的資源、人的資産、そして人的資本と名称は変わっていても、指しているものは同じであり、企業の従業員のことである。呼び方の変化は期待している役割の変化を表す。Wright, McMahan, and McWilliamsが1994年の論文の中に、企業の人的資源の価値性、稀少性、模倣が不可能であること、そして代替不可能性がその競争優位の源泉となると主張した。そして、Becker, Huselid, and Ulrichが2001年出版した著書の中で、人的資源は単に経営機能の1つではないとされ、企業の戦略を達成するのに重要な役割を果たす企業の戦略的パートナーになると強調した。このように有効な人的資本管理による企業の人的資本の価値向上には、企業の持続的な競争優位をもたらす、企業の戦略の達成に繋がると考えられる。しかしながら、その人的資本管理の重要な一環である人的資本の評価については、今まで説得力ある見解が存在しない。本論文は人的資本の評価モデルを構築し、有効な人的資本管理を通じて企業の人的資本価値の向上を目指すことを目的とする。

人的資本の概念には2種類の説がある。1つは、人的資本の最小認識単位を個人とする「個人価値説」であり、もう1つは組織単位で人的資本を認識する「人的組織価値説」である。どちらの説においても、人的資本は、会計上の資産性の条件をすべて満たすという結論に至った。そうすると、人的資本を財務諸表に記載する可能性が否定できなくなる。財務諸表に記載することによって、経営者に人的資本のより適切な管理にも責任を感じさせ、投資者にも真の企業情報が伝えることが可能になる。このようなことから、現代においては、人的資本を測定し評価する手法の必要性が高まっているといえる。

古い時代には、人間を貨幣的に評価する実例、いわば人的資本の測定・評価の原型が存在した。ここでは、奴隷時代における日本(奈良時代)及び海外の奴隷の評価、管理について考察を行なった。日本では、奴隷の価値は、その奴隷の使用価値から決められた。海外においても、奴隷の価値は、体格、年齢、性別等の要因で変動するものの、やはりその提供する労務の価値を反映していた。そして、南北戦争前のアメリカには、人的資源会計が既に行われていた事例が存在した。ブラウン社が自社の奴隷を、人的資源として詳細に記録し、その記録に基づいて適切な管理を行っていた。まさに、人的資源会計の実行である。

そして、現在の人的資本の評価において、3つの分野が取り扱っている。それは、会計、経営、そして、教育である。

### 4. 会計アプローチ—人的資源会計

まずは、会計アプローチである。人的資源会計の議論では、企業の人的資源を資産とし企業の財務諸表に記載すべきだと主張された。人的資源会計の仕組みの概要は、企業の経済活動により生じた人的資源の増減変化を測定し、そして人的資源情報を生み出し、情報利用者に伝えるというものである。これら情報は、企業の管理活動に役に立つと考えられる。人的資源会計における測定は、人的資源の変動事実を認識し、測定し、そして人的資源情報という形で産出する。測定方法は評価基礎によって2種類に分けられる。1つは犠牲価値であり、企業が人的資源に投入した価値を基礎として評価を行なう。もう1つは効益価値であり、資源の利用により企業にもたらした経済価値から評価する方法である。前者に属する測定方法には、支出原価法、取替原価法、そして個人価値測定法における価格数量法がある。後者には、給与還元法、暖簾評価法、

自己創造暖簾法、せり価格法、経済価値法、修正原価法、行動科学的変数法、個人価値測定法における所得法が入っている。

人的資源会計システムが提供する人的資源情報は、企業内外の情報利用者に有用なものである。企業内部では、計画設定機能、業績評価機能に貢献する。企業外部では、より適切な開示情報を提示することによって投資者や研究者に有用な情報を提供する。

会計アプローチは企業の人的資源を測定するが、これはその従業員の財務的な側面のみを評価しているのである。従業員の能力、労働意欲など、内面的なもの、つまり人的資本の具体的な内容には触れていないため、このアプローチだけでは人的資本の測定に十分とはいえない。このようなことから、次に、人的資本の内容に直接関わる経営的なアプローチを検討してみる。

## 5. 経営アプローチ—人事評価

経営的アプローチでは、人事評価を行い、「従業員としての能力」を評価する。まず、企業の能力観を究明しなければならない。企業の能力のとらえ方は少なくとも3種類ある。それは、一般論としての能力、そして企業や、仕事に必要な能力やスキルを備える可能性である適性、最後は優れた業績を果たすコンピテンシーである。

人事評価の流れは、最初に、企業が従業員の何を重視するかについて、すなわち評価要素を決定する。次に、評価プロセスに入る。人事考課は企業の人事評価の中で一番良く使われている評価方法といわれる。人事考課は主に、従業員を3つの側面から評価する。能力、情意(意欲)、そして業績である。最後に、3つの側面に、重視の程度を反映したウェイトをつけて、点数を算出するのである。人事考課の内容は、主観に委ねるところが多いのに対して、人事アセスメントの手法は、専門家による標準的かつ科学的なツールを利用することによって評価の公正性や客観性を高める。

企業の人事評価の基準は、企業が理想とする従業員像を基準として作られているため、従業員はそれによって評価される。企業の評価基準が変わったり、従業員が他の企業へ移ったりする場合、今までと同じ評価が下されないであろう。評価基準が変われば、当然ながら評価の結果も変わるためである。また、他の企業に移った場合、組織の雰囲気等も異なり、仕事の効率も異なってくるものと考えられる。このように、人事評価は組織的な要因に影響されるため、個人を対象とした人的資本価値の評価には適切とは言えない。個人の人的資本価値を評価するためには、組織の影響を避けて、個人の能力のみに焦点を当てる評価方法が適切であると考えられる。

## 6. 教育アプローチ—教育評価

このような考えにあたって、個人の能力を評価することに焦点を当てている教育アプローチを考察した。教育学の領域では、評価対象である個人の能力について、教育学者が各自の学力モデルを開発している。まずは、広岡教授の三層説である。教授は幾度もモデルを変更しているが、その内容については、学力が内面の態度、認識・理解、そして外に現す技能・能力であるという点で首尾一貫主張している。次は勝田教授の計測可能説である。このモデルでは、学力が計測可能であることが主張されている。中内モデルにおいては、学力は、まず習得、その後習熟して形成されるという段階的な概念が強調された。最後は京都モデルである。京都モデルは学力が形成される時、認知の能力と情意的な意向も並行的に形成しているというものである。したがって並行説という名でも呼ばれている。

教育評価の手法は、評価基準によって、絶対評価、相対評価、個人内評価、到達度評価に分類される。また、実施目的や時期によって、診断的評価、形成的評価、総括的評価という分類も存在する。教育評価の特徴は、定量的な評価手法にのみならず、「質」的な評価手法も取り入れていることである。その中で最も注目されているのは自己評価である。自己評価は、個人的内面的感情や意欲などについての評価で優れている。なぜなら、このような内面的な要素は、評価される対象である個人自身が一番分かっているからと主張されている。自己評価の客観性の欠如に対して教育評価において、客観性がどれだけ必要なのかという問題が提起される。教育評価の目的は被評価者の成長である。評価者の願望が含まれる主観的な評価によって、被評価者がその願望を実現する方向に成長することが促されると期待されている。

## 7. 新しい人的資本評価モデルの提案

以上3つのアプローチを検討したうえで、各アプローチの良いところを取り入れて新しい人的資本評価モデルを構築したい。会計アプローチからは、その貨幣的評価と人的資源会計の支出原価法と給与還元法を採用する。経営的アプローチからは、人事評価の考えを取り入れた。教育的アプローチからは、自己評価を採用する。こうして3つのアプローチから、人的資本評価モデルを構築する。その評価プロセスは3つの部分から構成されている。

**第1部分：外部市場からの評価を企業全体にブレイクダウンする。**

① **ステップ1：外部から、企業全体の無形資産価値を獲得する。**企業の市場価値は、企業価値のもっとも客観的な評価であると考えられる。ここでいう市場価値とは、企業の株式の時価総額を指している。株式の時価総額から、企業の帳簿上の価値をマイナスした結果を企業全体の無形資産の価値とする。なぜなら、企業の資産は有形資産と無形資産に分けられる。企業価値から、その有形資産の価値である帳簿価値をマイナスした結果、残したのが企業の無形資産と考えられる。また、本論文では、企業の無形資産をその従業員の存在するかどうかにより、さらに2種類に分ける。1つは従業員がいないと、企業から消える無形資産であり、従業員が持つ技術と知識、ノウハウなどを指している。いわば、企業の人的資本価値である。もう1つは従業員がいなくても企業に存在する無形資産である。それは、企業に蓄積された無形資産である。したがって、現在企業の人的資本価値を算出するには、企業の無形資産価値から、企業に蓄積された無形資産価値を引くと、

算出できると考えられる。問題は、その企業に蓄積された無形資産の価値の算定である。企業に蓄積された無形資産とは、去年の無形資産総額と、この一年間蓄積された無形資産の合計と考える。ここでは、資産の価値はその資産が企業にとっての効益から決めると考える。この一年間蓄積された無形資産の価値はその蓄積された無形資産が企業にもたらした利益から決定すると考える。

**② ステップ2: 企業全体の人的資産価値を獲得する。**ステップ1で算出した蓄積された無形資産を企業全体の無形資産価値から引くと、企業全体の人的資本価値が算出できる。しかし、ここで、算出するのは企業のネットの人的資本価値である。つまり、市場が企業の人的資本価値を評価するとき、既にその人的資本が企業に利益をもたらすと同時に企業にコストが発生するのを考えた。要するに、市場評価は人的資本の効益価値を評価する同時に犠牲価値も考慮に入れた結果である。したがって、企業の人的資本の効益価値を求めるのは、人的資本の犠牲価値を足し戻さなければならない。人的資本の犠牲価値の計算は、企業が人的資本のために、支払うべき対価の現在価値の合計であり、会計アプローチの給与還元法で算出できる。一方、企業価値の市価が無い時、人的資本に投資した原価をその企業の人的資本価値とする。市場価値から計算する方法は効益価値基礎に対して、この算出方法は犠牲価値評価基礎の考えからきている。企業が人的資本に支払う対価に少なくとも同じ価値の回収が期待されていると考える。

**③ ステップ3: トップからブレイクダウン。**ステップ2の結果である企業全体の人的資本の効益価値を従業員に配分する。配分する際、使われる基準は人事評価の結果である。なぜなら、企業が自社の基準で行なった人事評価の結果は、その期間に従業員が企業にどれだけ貢献したのかを評価したものである。したがって、その貢献の程度により、人的資本価値を配分することは適切であろう。こうして、個人レベルまで、企業の人的資本価値を配分する。

#### 第2部分: 個人価値を内部から積み上げ

**④ ステップ4: 自己評価する。**ステップ1からステップ3のような組織全体の評価の配分とは別に、個人単位の人的資本価値の評価を行なう。個人の人的資本は2つの部分から構成されている。1つは顕在性のあるものであり、知識、技術など比較的に外部から測定、観察できる部分である。もう1つは個人の内面に存在する情動的なもの、労働意欲など、外部から、測定しにくい部分である。このステップは自己評価を採用する。その理由については、個人単位で人的資本を認識する場合、自分が自分の人的資本価値をしっかりと把握しなければならないのである。個人が自分の人的資本価値を認識し、企業と交渉するときには、自分の価値が変わるため、希望の処遇を提示することが出来る。自己評価のとき、その主観性の影響を防ぐため、客観性のある基準を使う。まず、顕在性のある部分では、公的能力認定基準を使う。日本では、厚生省の職業能力局の技能検定制度がこの機能を働く。このような公的能力認定資格を持つと、個人の能力レベルが把握できる。一方、内面的な部分については、影響する部分は顕在的な部分の発揮具合と考えられる。したがって、個人の労働意欲は自己評価して、個人が自分持った資格で証明された能力の処遇相場を微調整する。その結果を持ち、次のステップで、上司と面接で相談し、調整する。

**⑤ ステップ5: 自己評価の結果を上司と面接の場で調整し、両方納得のできる数字へ。**ステップ4の自己評価の結果を上司に報告する。上司が面接の場を設け、個人とその労働意欲の部分について相談し、調整する。面接という手法は、上司が従業員の労働意欲を確かめることができ、人事評価の重要な手法としてよく使われている。この調整は両方が納得のできる数字まで続く。そうして、労働意欲の評価の主観性を最低限に抑える。面接の時、個人と他の従業員の協働関係、つまり、シナジー効果も評価される。

**⑥ ステップ6: 組織ごと集計する。**上司がステップ5で相談した結果としての数字を組織ごとに集計する。そして上位の組織に報告し、ボトムアップ式で、最終的には企業レベルの人的資本の価値が求められる。上位へ報告するたび、組織責任者が組織内部のシナジー効果のプラス評価について、上位組織責任者が調整の面接を行う。

#### 第3部分: 両者の結果を比較→ギャップ発生

**⑦ ステップ7: 2つの人的資本価値の結果を比較する。**組織の各階層レベルで、市場価値をブレイクダウンして配分した結果と、自己評価の結果をボトムアップして集計した結果とを比較する。両者の間には、ギャップが生じる。この差額の原因は組織の影響とシナジー効果と考えられる。

## 8. 評価モデルの機能

### モデルの説明

ステップ2の中で、企業の人的資本の効益価値を求めるため、犠牲価値を足し戻した。その理由は市場が企業の人的資産の価値を評価するとき、既に犠牲価値を控除して、企業の人的資本のネット価値を評価しているわけである。人的資本の効益価値から、犠牲価値を控除する結果—人的資本のネット価値は企業にとって真の人的資本価値を意味する。つまり、そこは企業のネットベネフィットゾーンである。例を挙げれば、企業にとって効益価値が10、犠牲価値が5の従業員がいる。企業にとって、その従業員の人的資本価値10-5=5である。もし、当該従業員の犠牲価値が10であれば、企業にとって、当該従業員の人的資本価値はゼロと考えられる。それは、当該従業員が持っている技術や知識の価値がゼロとは意味していない。ただ、企業にとって、当該従業員が犠牲価値以上の効益作れないと、ネットベネフィットがゼロである。当該従業員が持っている知識や技術の価値は、人的資本のグロス価値から表す。すなわち、犠牲価値を考えずに、人的資本の効益価値だけを考える。それは個人の人的資本を評価するとき、適用する。

ブレイクダウン方式の配分は、人的組織価値説の考えに立ち、人的資本の認識単位を組織ごとに行なう。したがって、最初に企業全体の人的資本を測定し、それを組織単位へ、最終的には個人にまで配分する。ポ

トムアップ方式の集計は個人価値説の立場をとり、人的資本の認識を個人単位から開始する。ブレイクダウン方式は組織で人的資本価値を配分するため、組織の影響要因が作用する。2つのプロセスで算出した結果のギャップの正体は、シナジー効果と組織の影響と考えられる。2つのプロセスを比較してみると、表1のようになる。

表1 2つプロセスの比較

	ブレイクダウン方式配分	ボトムアップ式
人的資本の価値ベース	グロス(効益価値)	グロス(効益価値)
基礎説	人的組織説	個人価値説
主観性の介入	客観性	主観性

#### モデルの管理ポイント:

人的資本価値のギャップを有効的に管理すれば、企業の人的資本価値の向上が期待できる。

- ① ネットベネフィットゾーンの管理。企業の人的資本における効益価値と犠牲価値の差額の拡大につれ、企業のネットベネフィットゾーンが大きくなり、企業にとって、人的資本の真の価値が増加する。管理の重点は、教育投資の場合、人的資本に投資した対価は犠牲価値に算入する。企業の人的資本の効益価値が増加する部分が犠牲価値の増加分以上でなければならない。
- ② 個人価値と人的組織価値との差額の管理。その一は、人的組織価値のみを向上させる技術やノウハウを補強する。このような企業固有の技術の向上につれ、人的組織価値が増加に対して個人価値がそれほど増加しない。そうすると、従業員が他の企業に移ったり、個人価値の増加につれ処遇の改善を要求したりすることはないと考えられる。もう一つのポイントは、従業員個人が蓄積している人的資本(暗黙知)を表出化させて、組織のノウハウ(形式知)として企業に蓄積させる。そうすることによって、従業員が退職しても、投資訓練の結果が消失することを防ぐことができる。さらに、ある従業員の成果を、他の従業員も共有することができ、新たな人的資本を形成するのに役に立つ。
- ③ 2つのプロセスの結果の比較により生じたギャップの管理。ギャップの正体はシナジー効果と組織の影響要因が作用する部分。リカード教授のミシガン研究により明らかにされた人的組織価値に影響する要因を上手く管理することによって、人的組織の人的資本効益価値を増大させる。
- ④ 市場価値からブレイクダウンで配分された人的資本価値がボトムアップ式の結果より低い場合、ボトムアップの結果を開示することにより、市場に企業の人的資本価値をアピールする。

## 9. 残された課題

この人的資本の評価モデルを考案するにあたって、企業全体の価値を評価するものとして株式の時価総額を選定することに疑問があった。株式市場において、企業価値を表現するものとして株式の時価総額は代表的である。しかし、株価には、操作される恐れも存在することは確かである。短期的・投機的な投資や、人為的株価操作など、株価の変動は必ずしも企業価値を反映しているとは限らない。しかしながら、株価以上に、市場における企業に対する評価や期待を表すものはないであろう。それに、投資市場では、長期的堅実的な投資家が多数であると考えられる。したがって、株価総額を企業価値とすることにした。

また、シナジー問題については、モデルの中では上司から評価できると想定したが、実際上、人事評価には、シナジー効果の存在は評価者を悩ませている。その存在は確認できるが、有効な測定方法がまだ開発されていない。もし、開発されたとしても、実行するのにコストは相当にかかると思われる。人事評価にとって、シナジー効果の測定は難しい課題である。本モデルも最後のステップで、2つのプロセスの差額の生成要因の1つとしてシナジー効果を提示したが、その額の計算には、やはりできなかった。

なお、提案しているモデルはあくまでも概念的モデルなので、計算方法については厳密な検証がないため、不備がある。例えば、配分された人的資本価値が相当に低い場合やマイナスになる可能性があること。企業の無形資産の価値は毎年上昇する場合しか計算できないことなど。これからの課題と思う。