

持続可能な会社に向けてインタンジブル・アセットの一考察 —— 人的資産と行動科学 ——

中 島 照 雄

会計学研究室

A Study of Intangible Assets for Sustainable Corporation —— Human Assets and Behavioral Science ——

Teruo NAKAJIMA

Accounting

Abstract

This report for Sustainable Corporation gives a study of Intangible Assets and Human Assets and Behavioral Science, is presented as follows :

1. Introduction.
2. Overview; Intangible Assets.
3. The outline of Human Assets.
4. Behavioral Science.
5. Conclusion.

In the above chapters, I have investigated various issues of Intangible Assets and Human Assets and Behavioral Science for Sustainable Corporation.

Keywords : *Sustainable Corporation, Intangible Assets, Human Assets, Behavioral Science.*

1. はじめに —会計情報の役割の変化—
2. ポスト産業資本主義とインタンジブル・アセット —知識資産・人的資産—
3. 人的資産と訓練・教育の関係 —人的資本論を軸に—
4. 認識されない資産の形成や人的資産
5. 人的資産 —人的資源と人的資産会計—

6. 組織と意思決定 —創造性・人間性と行動科学—
7. インタンジブル・アセットの源泉・階層と創造
8. おわりに —社会科学の究明には—

(注)

(参考)

1. はじめに —会計情報の役割の変化—

会計情報の役割が大きく変化している。会計情報は過去の取引をそのまま記録する役割を縮小し、将来に向かった意思決定を支える手段としての役割に比重が移っている。現時点における資産の価値や将来に約束した債務の価値など時価の概念が重視されるのは、会計情報が過去の取引より、現在から未来への広がりを持ち始めたためといえる。

現行の財務諸表は、企業価値の一部の把握しかできない。特に、グローバル企業や先端企業などといわれる優良企業の資産は、有形資産よりもインタンジブル・アセット (Intangible Assets、見えざる資産) である無形資産が拡大化している。しかし、現行の制度での無形資産の計上 (オン・バランス) は極めて限られている。見えざる資産の企業価値は、現在の貸借対照表上に計上されている無形資産から生じるものだけではなく、ブランドや知的財産、人的資産、顧客との関係、M&A (合併・買収) によるシナジー (相乗) 効果などすべての無形の価値が、結局、オフ・バランスになっている。

有形資産よりもインタンジブル・アセットが、企業競争の優位の源泉になった現在では、かつての売上高や経常利益、収益性分析、ROA、EVA などに代表とされる財務的指標を重要視するマネジメントだけでは企業実態の把握は困難になっている。そこで、環境問題や社会問題、知的財産、ブランドなどをマネジメントに活用するため、環境報告書や CSR (Corporate Social Responsibility、以下「CSR」という) 報告書、知的財産報告書などの新たな報告書が必要不可欠になっている。これらの報告書は、指標によっては定量化が難しく定性的なままに利用することにもなる。

そこで、企業の競争力の決め手である見えざる資産、すなわち企業固有で特殊性のインタンジブル・アセットを経営にどう生かして、企業価値をどのように創造するかが、企業の命脈を左右する。現代企業は、この無形の価値を作り出すための経営戦略や経営活動を行っているものといっても過言ではない。

世界の潮流には、相次ぐM&Aや買収ファンドの膨張など企業をめぐる環境は激変している。「21世紀に求められる企業とは何か」を問われれば、存続可能な業績を上げることが企業の最大の任務である。そこでは、企業の社会的責任 (CSR)⁽¹⁾ を追求しなければならない。

インタンジブルの価値を作り出すのは、人である。そのため、企業があり続けるには、その企業にふさわしい優れた人材を絶えず吸い寄せることや、企業内部で優れた人材を育成しなければならない。現在、多くの企業ではマネー (資金) 集めはもはや大きな課題ではない。むしろ優れた人材の獲得や

育成が大きな課題になっている。こうした現況を鑑みながら、インタンジブル・アセットについての考察を試みる。

インタンジブル・アセットは何らかの意味で、特に人の知識や能力と関連していることから、ここでは人的資産に注目する。人的資産と訓練・教育の関係を考える人的資産会計や、組織と意思決定(行動科学的アプローチ)、インタンジブル・アセットの源泉と創造などを考慮しながら、人的資産の創造デザインになるまでの一考察を、以下に展開する。

2. ポスト産業資本主義とインタンジブル・アセット —知識資産・人的資産—

欧米諸国をはじめ日本は、産業資本主義 (Industrial Capitalism) からポスト産業資本主義 (Post-industrial Capitalism) への移行が急速に進展している⁽²⁾、といわれている。

従来の産業資本主義時代は、安い賃金で労働者をいくらでも雇え、機械工場をもつだけで利潤確保が出来たので、機械や設備などの有形資産 (Tangible Assets) の価値が高かった。

一方、ポスト産業資本主義時代では、機械工場をもつだけでは利潤を生み出すことは難しい。利潤は差異性からしか生まれず、企業は新製品の開発や新技術の導入、新市場の開拓などによって、意識的に差異性を創り出さなければならなくなっている。

差異性とは、他社には提供できないような利益を顧客にもたらすことで、コア・コンピタンス (core competence、中核的な企業力) という概念とも密接な関連をもつものである。差異性の例として、ブランド名や特許権、データベースなどがあり、これらの重要性が急速に高まっている。差異性を生み出す源泉は、経営者の企画力や技術者の開発力、従業員のノウハウなどで、それらのはたす役割が飛躍的に拡がりつつある。

ブランド名や特許権、データベース、さらに、経営者の企画力や技術者の開発力、従業員のノウハウなどは、全て見えざる資産の無形資産 (Intangible Assets) である。無形資産は、何らかの意味で、人の知識や能力と関連しているということから、知識資産 (Knowledge Assets) と強い関係がある。

無形資産のうち、ブランド名や特許権などは、人から切り離すことが出来て、形に加工された知識や能力であり、それらはモノとしての性質を持っている。そのため、売買可能・移譲可能で評価が出来るので、物的資産 (Physical Assets) にみなされる。

経営者の企画力や技術者の開発力、従業員のノウハウなどは、人から切り離すことができない。人の頭脳のなかに蓄積されている知識や能力なので、売買不可能・移譲不可で評価することは困難である。これらは、人的資産 (Human Assets) といえる⁽³⁾。

人的資産は、訓練および教育投資によって大きく創造される必要がある。そこで、人的資産と訓練・教育の関係について次項で展開する。

3. 人的資産と訓練・教育の関係 ー人的資本論を軸にー

人的資産と訓練・教育の関係についての展開に先だて、先ず、人的資本について見ることにする。

人的資本について、古くはスミスが人的資本の概念を経済理論体系の一部に組み入れ、国の経済的富を増進する源泉として労働者に一体化された有用な能力として指摘していた。

また、マーシャルは労働力の質的側面について、産業上の訓練や教育が人的能力の開発に果たす役割を重視し、このような能力の開発を教育投資として強調していた。そこでは、普通教育による一般的能力と、特定の技術を修得することによる特殊な能力とが区別されていた。

ベッカーは『人的資本論』において、学校教育や職場訓練という人的投資の程度により労働の生産性が異なることを述べている。賃金は限界生産力に等しくなるように決められているので、人的投資の程度により賃金格差や訓練の前後における賃金変化を説明することになる⁽⁴⁾、という。

人的投資は、個人が企業に雇用される前に学校教育というかたちで人的投資が行なわれる場合と、雇用後に職場訓練という形で行なわれる場合の2つに区分できる。

企業に雇用される以前になされる教育投資は、人的資本の供給の側面を扱う学校教育が、どの程度その後の個人所得を増加させるかである。その分析概念は、内部収益率であり、物的資本に対する投資の場合と形式的には同様といえる。教育投資の内部収益率は、投資による将来所得の現在価値と、それに要する費用の現在価値とを等しくさせる割引率として定義されている。ここで注意すべきことは、教育費用は、授業料や書籍費といった直接的経費だけではなく、大学教育を受けることにより、高卒で職について得られた収入（機会費用）を放棄するので、大学の教育費用には機会費用も含まれる。

また、ベッカーは、大学教育の収益率を一般の事業資本の収益率と比較して、大学教育への投資が過小かどうかを検討した。個人の収益率で比較する限り大学教育の収益率と一般の事業資本の収益率の差は小さい。しかし、教育のもつ社会経済的利益、すなわち教育による知識の進歩が経済成長に貢献した分まで含めると、教育の利益は2倍になると推測している。

さらにベッカーは、雇用後の職場で労働者が受ける訓練のタイプを次の2つに分けている。

一つは、その訓練の成果が他企業でもそのまま役立つものを一般的訓練 (general training) であり、もう一つは、その企業だけに通用する訓練を特殊的訓練 (specific training) である。しかし、多くの職場訓練は、両者の中間的性格をもっている。雇主は職場で一般的訓練を施すことで、労働者の将来の生産力を高めることができるが、訓練期間中は訓練費用がかかる。この訓練の費用には、直接的経費だけでなく、訓練を施さなければ維持できたであろう訓練期間中の生産性の水準を低下させてしまう、という機会費用も含まれる。

ところで、限界生産力論では、企業は一般的訓練後に得られる高い生産性に見合った高賃金を労働者に還元せざるをえない。その理由は、一般訓練の成果が他企業でもそのまま役立つので、労働者が訓練後もその企業に踏みとどまるとは限らないからである。したがって、訓練費用を企業側が負担す

ると、一般的訓練を行なうことにより企業側は損失を受ける。

それでも、何故、企業は一般的訓練を労働者に施すのであろうか。企業はその損失を防ぐためにこの訓練費用を、労働者に負担させている。訓練期間中に労働者に支払う賃金をこの訓練費用分だけ引き下げている。そして訓練後の高い生産性という果実を、高賃金という形で労働者がすべて受け取るのである。結局、一般的な訓練は、多くの企業で等しく有用であり、限界生産力をそれらの企業で同じだけ増加させている。賃金率は限界生産力と正確に同額だけ上昇し、このような訓練を行なう企業は何の収益も得ることができないが損失もない。一般的訓練は、学校教育の費用を私的に負担する場合と同様の形式で考えている。学校教育から得られる能力は、どの企業にも適用する一種の一般的訓練と考えているのである。

特殊的訓練は、限界生産力と賃金は一致しない。企業にとって労働者に特殊的訓練を施す必要があるときは、雇主は訓練期間中に低下する純限界生産力以上の賃金を支払わざるをえない。その理由は、労働者にはその訓練が当該企業にしか役立たないので、訓練後にその訓練投資に見合う賃金を雇主が保証する理由はないのである。労働者は特殊的訓練を受けることを要求する企業を敬遠する。雇主が特殊的訓練を受けさせるには、訓練費用の一部を企業が負担することになる。雇主はこの費用を、訓練後に高まった限界生産力より低い賃金しか支払わないことで回収する。労働者が途中で他企業に移れば、雇主は不利益を被るが、労働者も移った先の企業では訓練をしなかった場合の賃金を受けとるか、訓練を受けなおすしかないので不利である。

こうして特殊的訓練の場合は、企業と労働者の双方に、労働者の企業への定着を強める誘因が存在している。特殊的訓練の場合は、訓練前は賃金が限界生産力を上回り、訓練後は下回る。そして、この訓練の企業特殊性が強まるほどこの乖離は大きくなり、また労働者の企業への定着も強くなる。特殊的訓練への支出は、企業にとって固定投資の性格をもつのである。

次に、リッカートによる組織の行動科学の視点から、認識されない資産の形成や人的資産について展開する。

4. 認識されない資産の形成や人的資産

企業のすべての財務報告書に「人間組織の価値」ならびに「顧客信用の価値」を含ませることが必要であり、この2つの局面を把握するには人的資産会計の開発が必要となる。人的資産とは、第1に人間組織の有する生産能力の価値、第2に顧客信用の価値の2つを意味する⁽⁵⁾と、リッカートは指摘している。

人間組織の有する生産能力については次の項目がある。

①知能・才能の水準、②教育訓練、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従業員間の意見相違を解決しがたい激しい葛藤にまで発展させずに、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効果的な統制を行う能力、⑪経験や客観的な測定に基づいて意思決定を行い、作業を改善し革新を導入する能力である。

ところで、機械設備や資金などの経営資源はすべて現状通りとして、仮に人間のみが皆いなくなると仮定して考えてみる。いったい、現在の職務を充足するために従業員などを雇用し、これを現在の能力水準にまで訓練し、現在のような組織を築きあげるのにはどのくらいの期間と費用がかかるのかを問うてみる。現在の人間組織をつくりあげるには、たとえば2～3年の歳月と現在の年間賃金支払高の少なくとも2倍以上の費用がかかるとする。ここではこれを人間組織の価値と表す。こうした企業において原価引き下げ計画などが仮に実施されるとすると、やがて従業員などの態度は非好意的になり、信頼感が低下し、自己の業績目標を低めるなどの変化が発生すると想定される。このことによって、生産能力および人間組織の価値が年間に、たとえば10%以上の低下も起こりうるというのである。これは、結局、人間組織の価値（現在の年間賃金支払高の少なくとも2倍以上の費用）の10%の価値の低下を意味する⁽⁶⁾、トリックアートは指摘している。

人間組織の価値と同様に、顧客信用は企業にとっては大きな資産である。多くの企業が、新市場開拓する場合あるいは新製品を市場に出す場合に莫大な費用を投じている。これはこの資産が相当な価値をもつことを意味している。この資産価値は次の要因によってつねに大きく流動している。企業における管理者の行動や、これら管理者の行動によって左右される従業員の動機づけと行動およびその結果として、顧客に提供される製品やサービスの価格と品質などが大きく流動するのである⁽⁷⁾。

企業の資産の一部について非常に精密に取り扱いながら、一方、ほぼそれと同等の、あるいはもっと大きい資産については、これを完全に無視している現行の会計制度は重大な不均衡を内蔵している。企業の全資産を取り扱う場合に、全資産についてほぼ同等の正確度が維持できれば、財務報告書の有効性と正確性は一層増大して、株主の保有資産は現在よりも一層適切に保護されることになる、トリックアートは強調している。

続いて、人的資産（人的資源と人的資産会計の関連）について述べる。

5. 人的資産 一人的資源と人的資産会計一

企業は、人的（ヒト）資源や、物的（モノ）資源、財務（カネ）資源などの3つの資源を組織化することによって、事業活動を行っている。特に人的資源は、企業の経営者、管理者、従業員など企業活動の計画、執行、統制に必要な要員およびこれらを構成員とする「人的組織」などといわれている。

以前から、人的資源の会計的問題としては、第1に人的資源に対する投資額の資産計上の問題、第2に人的資源に固有の諸特性をいかに会計的に取り扱うかの問題があった。

一般的には、人的資源に対する支出については、その全額が支出された期間費用として処理されるため、備品や建物などの支出のような費用の期間配分の手続は適用されていない。人的資源への支出

が全額その期の人的資源の利用、すなわち、労働用役の消費のための支出のみに対して行われているのであれば問題はない。しかし、人的資源に対する支出のなかには人的資源の利用のためばかりではなく、たとえば従業員募集や採用、教育訓練、管理者開発、人的組織の形成、開発についての支出なども含まれている。しかも、これら人的資源の獲得や開発に対しての支出効果は、将来の一定の期間にわたるものである。こうした事象から、人的資源に対する投資額についても、期間損益計算による正当な会計手続を適用することによって、資産化を行う必要性も生じている。

資産化された人的資源は人的資産といわれる。資産化された人的資産は、備品や建物などの有形固定資産と同じく、一定の耐用年数（残存従業員年数）にわたり、償却計画に従って毎期一定額の費用化も必要になる。人的資産についても臨時的発生した損傷（退職、転動、病気）に関しては、臨時損失として会計処理することが必要になる。

アメリカ・ブルッキングズ研究所の最終報告書（2001年）によれば、無形資産を評価測定するにあたってつぎの3つに分けている。

第1に所有権が明白であり、売却可能である。たとえば、特許や著作権、商標、ブランドなど。第2に特定企業に所有され、コントロールすることは可能であるが、企業と分離して売却することが困難なもの。たとえば、開発途上にあるR&D、評判・名声、独自の業務プロセスなど。第3に企業で働く従業員や取引のあるサプライヤーと企業との密接な関係の中で構築されていることから、企業によってコントロールすることが困難であるもの。たとえば、人に根ざした知識・スキル、コア競争力、ネットワーク、組織などである

第1に属する無形資産についての評価は可能であるが、第2と第3についてはそれが将来キャッシュ・フローに与える影響と、他の要素が与える影響を明確に区分することが難しいことから測定が困難と思われる。人的資源は人的資産として無形資産に入ることは必要であるが、具体的な導入の仕方をさらに検討しなければならない。

企業に属する個人および人的組織は、企業に対して効益を発揮する目的で行った労働を人的資産（Human Assets）と表す。また、無形資産のうち、特許権・ブランドなどは、人から切り離すことができ、形に加工された知識や能力であり、あるいはモノとしての性質があるので、売買可能・移譲可能で評価ができる物的無形資産とみなされる。

経営者の企画力や技術者の開発力、ノウハウなどは、人から切り離せない知識・能力であり、売買不可能・移譲不可で評価は困難である。これらが人的資産となる。

インタンジブルの価値を作り出すのは人であり、組織体である。次に、サイモンなどによる組織と意思決定について展開する。

6. 組織と意思決定 一創造性・人間性と行動科学一

トップの本質的な職能は意思決定にある。意思決定の問題の重要性を最初に指摘したのはバーナー

ドである。管理者の要件では、特に道徳を創造していく能力が必要であり、個人の道徳準則のほかに組織の準則を創り出さねばならない。すなわち「士気」を確保して個人的準則を協働的全体の利益に従属せしめ、準則間に相剋が生ずれば、目的の変更とか再規定などで個人の順応感を確保せねばならないので、全体としての「創造機能」が統率の本質だとする⁽⁸⁾、とバーナードは指摘している。

その後、サイモンは意思決定の概念を理論的支柱として据え、無意識的、かつ慣習的決定をも含み、意思決定は組織の上層だけでなく、下層に至るまで遍在するといわれる。

組織の意思決定の過程をさまざまな前提から結論を引き出す過程であるとしながら、バーナードによればトップの夢や思い入れを含めた価値観や道徳観などの前提（価値前提）に基づき意思決定がなされると指摘した。

他方、サイモンは客観的に検証が可能な事実を前提（事実前提）に意思決定がなされるとし、意思決定の科学化を目指しながら目的意思決定過程・手段選択という経営プロセスを科学重視の新行動主義心理学と同じ思考で学際的にとらえた。それは環境からの刺激に対し、人間は積極的に学習し、目的達成の観点から反応するというもので、こうした連鎖の積み重ねから分析される。また、人間の意思決定の本質を情報処理ととらえ、実用主義的で問題解決志向をもつ人間モデルにも至っている⁽⁹⁾。

人間はすべてのことを知りえないので、意思決定の能力は知りえることの範囲（認知限界）に制約される。もし客観的で合理的な意思決定をしようとするれば、すべての与件を知り選択から生ずる結果のすべてを考察し、そこから唯一最善の選択を行う必要がある。しかし現実には、知識の不完全性、予測の困難性、行動範囲の限界性があるため、完全に合理的な意思決定はあり得ないのである。限定された合理性に基づき満足を求めて行動する経営人仮説が基本である。人間の情報処理能力には固有の限界があるが、ある限定された範囲内であれば客観的合理性を備えた判断も十分に可能であり、その範囲を限定する装置こそが組織である、とサイモンは指摘（限定合理性）する。

さらに、サイモンは問題解決とは与えられた制約条件と演算規則を満たしながら、初期状態から目的到達までの連続的経路を発見することであるとした。この推移は、演繹法でも帰納法でもない、発見的確論（ヒューリスティック）とよばれる方法による。それは、適切な答えが見つかりそうな手続きを順番に試していく方法であって、それまでの手順（アルゴリズム）に代わりヒューリスティック手法を用いた先駆的なものである。人間の思考プロセスを徹底的に論理化し、コンピュータ・シミュレーションが可能ないようにプログラム化を進めていくことであった。その過程でも、論理的にあいまいさを含む人間の直観や価値観は必然的に排除された。人間の創造性に強い関心をもつようになり、この問題の解明を目指して心理学や認知科学の分野へ向かい始めている⁽¹⁰⁾。

ある一つの行動システムとして見ると、人間は極めて単純なものである。その行動は、主として人間が置かれた環境の複雑性を反映したものにすぎないと、サイモンが『システムの科学』で指摘して、以下のことを強調している⁽¹¹⁾。

- ①アーティフィシャル（人工的・人為的）ということは、そのシステムやパーツが静的・孤立的で自然と正反対の性質をもつのではなくて、むしろシンセティック（合成的）な動向の一部である

こと。

- ②自然と人工との間に必ず一種のインターフェースがあり、それは自然とも人工ともつかない相互乗り入れ的な組み立てになる。
- ③自然や人工のどんなシステムも独立し自立していることはない。つねに擬似独立的に見える。シミュレーションによる理解こそがシステムの理解にとって極めて重要で、シミュレーションが新しい知識源になるとも予告している。
- ④外的刺激とこれを記号的に解釈できる人間の理解のスピードには、重要な相関関係がある。これはコンピュータによる将来を考えるうえで重要であり、どんなに高速大容量コンピュータが仮に出来たとしても、人間は知覚的にしか計算結果を理解しないという予測になる。
- ⑤記憶の科学の徹底的な充実こそが、今後の社会や組織、学習の鍵になる。
- ⑥デザインとシステムの関係性を多角的に問うた。デザインとはアーティフィシャル・サイエンスではないかという見方である。
- ⑦デザインの見方を社会や組織や人間の心理にも適用可能とした。特に、デザインには資源配分という事前の作業も含まれている。
- ⑧人工物の科学(システムの科学)、または人工システムとは、結局、設計者たる人間の目的達成(人間の願望や意図) するようにつくられたもので、心の充実を意味することになる。

更に、組織と人間の意思決定と問題解決プロセスのモデル化とシステム化をサイモンは試みた。前提条件を制約して必要な情報と知識の範囲を限定することにより、論理的・合理的に行動可能な意思決定や情報処理、そして問題解決が行えるというものである。そこには、人間を組織というシステムにおけるサブシステムとみなしている。さらに、基本的には人間や組織は環境の変化に受動的に反応するものであって、能動的に働きかけ変えていく存在とは考えていなかった。こうした点から彼の理論には3つの限界がある⁽¹²⁾。

第1に、研究の対象外とした人間の価値観や感情などの非言語部分の意義、特に、「暗黙知」がもつ可能性は考慮されていないこと。第2に、組織における人間を情報処理システムととらえ、その可能性や多様性を捨象したこと。第3に、おおむね環境を組織に与えられた固定的なもののみとしたことである。

現実には、人間は能動的・自主的であり、創造性の源となる暗黙知を内に秘め、日々さまざまな喜怒哀楽を味わいながら未来に対する希望を築き、いきいきと活動する存在である。それらすべてを、コンピュータ・シミュレーションの世界において再現できるものではない。人間や組織のさまざまなプロセスを、統計学・認知科学・心理学などの手法と、コンピュータという新しい道具を活用して論理的に解明している。

マネジメントとは、元来、個別経験から普遍的な真実を導き出し、それを分析することである。そうした手法を活用しながら、現場や現実からの判断や価値観、さらには企業の目指す理念などを考慮することが必要不可欠であるといわれている。こうして、マネジメントには、結局、科学的分析と、

企業組織の全構成員一人一人によつての不断の創意・工夫からの創造性、さらには人間性が必要になる。

続いて、インタンジブル・アセットの源泉や階層、さらにはインタンジブル・アセットの創造について展開する。

7. インタンジブル・アセットの源泉・階層と創造

7-1. インタンジブルの源泉とインタンジブルの階層

インタンジブルを生み出す源泉には、発見というインタンジブルと、組織というインタンジブル、人材というインタンジブルの3つがある⁽¹³⁾、という。

発見というインタンジブルには、特許や商標、R&Dプログラム、ロイヤリティ、イノベーションなどがある。組織というインタンジブルには、技術やブランド、顧客リストなどがある。人材というインタンジブルには、訓練やカルチャー（企業文化）、リーダーシップを中心としたものがある。

企業にとっては、持続可能なインタンジブルを創り出すことができるリーダーの選択と行動が重要である。リーダーが、人と組織ケイパビリティを通じて、どのような市場価値を創り上げるかが企業の評価を高めるための鍵になる。

ケイパビリティとは、組織が資源を利用し、仕事を成し遂げ、達成へとつながるように行動する能力を表す。ケイパビリティは企業のアイデンティティもしくは個性となり、仕事のやり方を統制し、そのために経営幹部は成功する組織を創り出せるようになる。そこで、リーダーがどのようにして企業内のケイパビリティを企業のインタンジブルに変えていくかが大きな課題になる。

インタンジブルは、理解され管理されるとき、すなわちリーダーがインタンジブルを定義し、要求に応じてそれを実現するために具体的な措置や選択を行えるようになったときに実体のあるものになりうる。こうなると、従業員はもっと仕事に打ち込み、顧客は企業により強い親近感を抱き、投資家はより高い信頼を寄せる。

インタンジブルは次の4つの階層を設定する。リーダーは各階層において、インパクトを持つ選択を行うのである⁽¹⁴⁾。

第1の階層では持続的で予測可能な収益を実現する。リーダーは約束を果たさなければならない。第2の階層では将来的成長のビジョンを明確に表現する。それには、顧客やイノベーション、地理的範囲などを選択して、リーダーは成長のビジョンを明確に表現しなければならない。第3の階層では戦略に合わせた将来のコンピテンシーを確保する。それには、製品のイノベーション(R&D、特許、アイデアの源泉)や経営効率(生産性、プロセス、プロジェクト)、顧客との親密度(区分、サービス、ブランド)、流通(ロジスティクスチャネル)、技術(ハードウェアとソフトウェア、新技術)などを選択して、リーダーはその方向性に合致する技術的コンピテンシーを構築しなければならない。

コンピテンシーとは、現在ではなく将来に向けた従業員の総合的な知識やスキルを表すのである。

第4の階層ではケイパビリティを創り出す。それにはシェアド・マインドセット、人材、スピード、学習、説明責任、コラボレーション、リーダーシップの質などを選択して、リーダーは組織ケイパビリティの構築をしなければならない。

シェアド・マインドセットとは、従業員、顧客、投資家の集団的な意識として、その企業のアイデンティティになる。経営のアプローチがそれらを採用した経営幹部の考えに止まらず、一つの経営慣行や流行、時代というものにとどまらなくなると、組織は独自のアイデンティティあるカルチャーを持ち始める。

7-2. インタンジブル・アセットの創造 一人材の育成と組織に学習力

インタンジブル・アセットの創造には、第1に人材の育成と、第2に組織に学習力を築き上げることが重要である。

人材を築き上げるには、個人のコンピテンシーとコミットメントの2つの要素が必要である。コミットメントとは、従業員が会社の目標のために勤勉に働いてスキルを活用しようとする意欲を意味する。従業員のコミットメントを高めるには、アイデンティティの認識と自由意志によるエネルギーという2つの要素が必要である⁽¹⁵⁾。

アイデンティティの認識とは、従業員が、たとえば親会社や部門、プラント、チームなどのいずれであれ、組織との間に共通性を感じ、自らを組織と同一視することである。従業員は組織と価値観や目的を共有し、組織の方針や慣行を受け入れ、そこにとどまりたいと考え、その一部であることを誇らしいと思うことを意味する。

自由意志によるエネルギーとは、従業員が組織のために仕事に精を出し最前を尽くし、必要とするならば余分な時間をかけて組織内の仕事を受け入れ、またそれだけでなく、組織の利益を自らの関心事の高位に置くことを意味する。

組織に学習力を組み込むことも重要である。誰でも学習した経験は、学校や仕事、家庭であると同様に、組織も学習ができる。学習とは、変化を一つ経験して得た知識を別な変化へと移し替えることを意味する。人も組織も変革を経験するたびに学習するので、経験を積み積むほど飛躍的に進歩する。

投資家は、学習能力のあると評価される組織にはインタンジブルがあると認識する⁽¹⁶⁾。評価される組織は新しいアイデアを生み出すだけでなく、組織全体でアイデアを共有し、知識のネットワークを創り上げ、技術と実践の共同体によって、ある状況での経験を別の状況へと移し替えるからである。

インタンジブルとしての学習には、①創出、②一般化、③インパクトの3つが必要である。創出とは発見や発明、実験、イノベーションを通じて新たな知識を創り出すことである。一般化とは境界線を越えてアイデアを動かすことである。アイデアがあるだけでは学習するには不十分で、学習には時間や地理、業務ユニットなどの境界線を越えてアイデアが転移することが必要である。インパクトとは実体的な何かが変化したことを意味する。変化とはこの場合、学習が起こった事を意味し、企業の利害関係者（投資家・顧客・従業員）に長期に渡り価値を付加することになる。

学習を組織に組み込むには、①個人学習を促すこと、②チーム学習の機会を創り出すこと、③組織学習の能力を育てることの3つのレベルが必要になる。

個人学習では、個人が創造的で革新であれば、個人が行動パターンを理解し新たな方法でものごとを行うように促す。チーム学習では、チームが創造性を奨励し新たな方法で問題に取り組むと、チームは成功と失敗から教訓を学ぶ機会を創り出すである。組織の学習では、組織が新たなアイデアを導入する方法を見つけだし、組織にユニットをまたいでアイデアを共有するなどの能力を育てる。

こうして、インタangible・アセットを創造することが、持続可能な企業においては必要不可欠になる。

続いて、おわりにでは「社会科学の究明には」を展開する。

8. おわりに —社会科学の究明には—

現代社会では、相次ぐM&A（合併・買収）や買収ファンドの膨張など企業をめぐる環境が激変している。環境の激変のなかで、企業には持続可能な企業経営が迫られている。M&Aの盛行に伴い、企業結合会計の国際的調和が検討されており、その際、パーチェス法によって不可避的に発生する「暖簾（のれん）」をどのような会計処理をするのが重要な課題である。知的財産やブランド、のれんなどは、企業競争力と超過収益力の源泉であり、経済的資産としてのインタangible（無形資産）そのものである。

今日の経済においては、金融資産、土地、設備資産などのタンジブルズは、平均投資利益率を生み出すのがやつの資産になりつつあるのに対し、インタangibleズが重要なバリュードライバー（企業価値の決定要因）になっていると、経済産業省企業法制研究会では示している⁽¹⁷⁾。

そこで、インタangibleズを会計的視点で把握するには、第1に制度面の課題、第2に評価面の課題、第3に開示面の課題の3つの課題がある⁽¹⁸⁾。これらの課題の究明が急務となる。制度から把握するには、①会計基準、②監査基準、③会社法、④税法とインタangibleズの間わりが課題になる。評価では、①インタangibleズに対する投資が将来の業績にきちんと結びついているか、②インタangibleズに対する投資を株式市場がどのように評価しているか、③インタangibleズに対する投資が、たとえば、特許・技術、ブランド、人的資本などといった各々のインタangibleズがどのように相互関連しあい、将来の業績に結びつくのかなどを解明することが困難である。開示でも、強制的開示や自発的開示はいかなるものかなどと多くの課題が山積している。

会計での資産認識は、周知の通り、①将来にキャッシュ・フロー獲得できる経済的便益をもつこと、②特定のエンティティに支配されること、③根拠となる取引・客観的事象の有無の3つの要件がある。こうした従来の会計観に対しては、大きな変革が、今後、一段と加速することになる。

企業会計はその国の文化や商慣習を反映するので、上記の課題に対して、今後、日本でどのように解明するかが重要になる。1997年以降、日本は「会計ビッグバン」と呼ばれる会計の国際化に着手し、

企業会計の透明性を高めてきている。そこで、インタンジブルズに対する会計基準の国際的共通化(コンバージェンス)も急務になっている。

ところで、M&Aの盛行に伴ってヒトを簡単に削減したり、また、高い賃金さえ提示すれば代わりの人材は簡単に来るという欧米型経営と、日本型経営とは異なる。その会社を愛し、頑張ろうというヒトがいなくなれば、企業価値は上がらない。従業員の支持を得られない敵対的買収は、当然、日本社会では困難を伴うであろう。従来、日本型経営はヒトを大切にしてきた。しかし、日本型経営スタイルがこのまま日本社会に続くとは限らない。それは、昨今の企業による労働分配率の低下や雇用問題(非正規社員への転換)改善の進展が遅いことから、ヒトに厳しい事態になっている。こうした日本の現況では、今後、ヒトによるインタンジブルズの創造は困難にもなってくるといえる。

ダニエルは、人間が「機械をあいてに働く(工業社会)」から、「人間をあいてに働く(知的社会)」に移行する、と『脱工業社会』(1973年)に書いていたが、まさに現代はそのようになりつつある。つまり、機械や工場などのモノが利益の源泉だった産業資本主義に対し、人こそが利益を生み出すポスト産業資本主義の時代になりつつある。今後の企業活動では、人的資産の創造デザインが重要な鍵になっている。

社会のしくみや活動は、政治・行政、経済・経営などの諸側面のしくみや活動からなっている。社会の情報化を理解するためにはそれらの原理やメカニズム、そしてそれらの情報化による変容を研究・教育する必要がある。情報社会がもたらす多様な新しい課題に対応しつつ、人間らしい社会を作る条件を社会科学に立脚して科学的に分析を進める必要がある。

社会科学は、人間社会や経済現象の把握や分析、理論や説明を目的に、人間の意図、動機や価値観などの「見えざるもの」を見て、あるいは創り出していく知の方法論である⁽¹⁹⁾、との指摘がある。

そこで、当該テーマ(「持続可能な会社に向けてインタンジブル・アセットの一考察—人的資産と行動科学—」)は、筆者に有益な気付きを与えてくれた。それは、「社会科学の究明には、科学を志向する一方で、いわゆる、価値観や哲学(人文科学などを含め)などの要素が必要になる」ことをここで改めて強く感じるようになった。

(注)

- (1) 中島照雄「CSR(企業の社会的責任)と無形資産の一考察—社会情報と社会関連会計について—」『群馬大学社会情報学部研究論集第12巻』2005年、121頁。
- (2) 岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社、2003年、152~157頁。
- (3) 中島照雄「前掲稿(1)」126頁。
- (4) Gary S. Becker, "Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education Second edition" Columbia University Press, 1975 (佐野陽子訳『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的分析(第2版)』東洋経済新報社、1992年、18~42頁)。
- (5) Rensis Likaert, "The Human Organization Its Management and Value" McGraw-Hill Book Company, Inc., 1967 (三隅二不二訳『組織の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社、1968年、

- 185～189頁)。
- (6) 三隅二不二訳『同上書』124頁。
 - (7) 三隅二不二訳『同上書』193頁。
 - (8) Chester I. Barnard, “The Functions of the Executive” Harvard University Press, 1938 (田杉競監訳『経営者の役割—その機能と組織—』ダイヤモンド社、1956年、276頁)。
 - (9) Herbert A. Simon, “Administrative Behavior — A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization —” The Macmillan Published, 1945 (松田武彦・高柳 暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1956年、5～24頁)。
 - (10) 野中郁次郎「サイモン「経営行動」」日本経済新聞 (2007年8月1日)。
 - (11) Herbert A. Simon, “The Science of The Artificial Third edition” The MIT Press, 1969 (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学 (第3版)』パーソナルメディア、1999年、3～30頁)。
 - (12) 野中郁次郎「前掲稿⁽¹⁰⁾」。
 - (13) Dave Ulrich and Norman Mallwood, “Why the bottom line isn’t! How to build value through people and organization” John Wiley & Sons, INC., 2003 (伊藤邦雄監訳『インタンジブル経営』ランダムハウス講談社、2004年、25～30頁)。
 - (14) 伊藤邦雄監訳『同上書』36頁。
 - (15) 伊藤邦雄監訳『同上書』139頁。
 - (16) 伊藤邦雄監訳『同上書』219～251頁。
 - (17) 経済産業省企業法制研究会『ブランド価値評価研究会報告書』2002年、6頁。
 - (18) 伊藤邦雄『無形資産の会計』中央経済社、2006年、569～588頁。
 - (19) 野中郁次郎・紺野登『知識創造の方法論』東洋経済新報社、2003年、82頁。

(参考)

- (1) Daniel Bell, “The Coming of Post-Industrial Society : A Venture in Social Forecasting”, Basic Books, 1973 (内田忠夫訳『脱工業社会の到来—社会予測の一つの試み (上・下)』ダイヤモンド社、1975年)。
- (2) Lee D. Paker and Kenneth R. Ferris and David T. Otley, “Accounting for the Human Factor” Prentice Hall of Australia Pty Ltd., 1989 (上埜 進・越野啓一・神谷健司訳『行動会計学の基礎理論 人間の要因と会計』同文館、1992年)。
- (3) 野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝博『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。
- (4) Gordon V. Smith and Russell L. Parr, “Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets, 2nd ed.,” John Wiley & Sons, INC., 1994 (菊池純一監訳『知的財産と無形資産の価値評価』中央経済社、1997年)。
- (5) Paul Harsey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, “Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources” PRENTICE HALL, INC., 1996 (山本成二・山本あづさ訳『入門から応用へ行動科学の展開・人的資源の活用 (新版)』生産性出版、2000年)。
- (6) Erik Brynjolfsson, “Intangible Assets” MIT Press, 2004 (CSK 監訳『インタンジブル・アセット』ダイヤモンド社、2004年)。
- (7) 西村肇『人の値段—考え方と計算—』講談社、2004年。
- (8) 菊澤研宗『組織の経済学』中央経済社、2006年。
- (9) Harvard Business School Press All Rights Reserved, “Harvard Business Review Anthology Science of Decision-Making” Harvard Business School Press. 2006 (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳)

『意思決定のサイエンス』ダイヤモンド社、2007年)。

(10) 野中郁次郎・嶋口充輝『経営の美学—日本企業の新しい型と理を求めて—』日本経済新聞出版社、2007年。

(11) 中島照雄研究室ホームページ、URL <http://www.si.gunma-u.ac.jp/~nakajima/>

本稿に関連する内容が掲載されている。

付記) 本稿は、平成19年度群馬大学教育研究改革・改善プロジェクト：「『持続可能な社会』構築のための社会情報学的研究—4：研究の高度化・国際化と教育・社会への成果の還元」による研究成果の一部である。

(原稿提出日 平成19年9月10日)
(修正原稿提出日 平成19年10月30日)