研究プロジェクト報告

人的資源会計研究の現状と課題

照屋行雄

一、はじめに
二、人的資源会計の問題領域
三、HRA研究の現状
四、人的資源管理とHRA情報システム

一、はじめに

企業は各種の資源を保有し、それらの有効適切な利用によって経済活動を展開している。企業の保有する資源には、物的資源、財務的資源、人的資源、情報資源、環境資源（顧客信用価値など）などの各種のものがある。これらの資源のうちで最も貴重な資源は人的資源（Human Resource）である。人的資源が物的資源など他の資源を制御する関係にあるからである。

人的資源に関する研究は、経済学、経営学および会計学において展開されている[*1]。その中でも企業における人的資源の測定と伝達の問題を扱うのは会計学固有のものである。人間を企業内の人的資源として会計的に認識し、測定の対象とすることについては、多くの問題があることは否めない。しかしながら、人的資源会計の重要性についての理解は、今日ますます高まってきていることは事実である。

本稿では、まず、人的資源会計の問題領域を明らかにし、次に、人的資源会計研究の展開と現状について述べる。そして、経営学における人的資源管理の情報管理システムとしての特質に着目して、それと人的資源会計情報との統合の可能性について考察したいと思う。人的資

源管理と人的資源会計の統合の可能性を探ることによって、人的資源会計研究の新たな展開が期待される。

二、人的資源会計の問題領域

（一）人的資源会計の領域

今日の人的資源会計（Human Resource Accounting, HRA）の展開に直接的な刺激となったのは、リカート（Rensis Likert）に始まる経営学における初期リーダーシップ論あたりであると言われている[*2]。リカート教授を中心としたミシガン大学の研究グループは人的資源会計を、「企業内における有効な測定を促進するために、人的資源に関する情報を識別し、測定し、伝達するプロセス」であると定義している[*3]。ここではもっぱら企業内における経営管理目的のための人的資源会計情報の利用を意図している。

これに対して、アメリカ会計学会（American Accounting Association, AAA）の人的資源会計委員会（Committee on Human Resource Accounting）によれば、人的資源会計とは、「人的資源に関するデータを識別し、測定して、この情報を利害関係者に伝達するプロセス」である、と定義している[*4]。この定義によれば、HRAは人的資源の企業に対する原価のみならず、価値の測定も考慮に入れなければならない。なお、ここでの測定とは、貨幣的測定と非貨幣的測定の両方を包含するものである。

同委員会報告は、人的資源会計の目的について、次のように述べている[*5]。

「人的資源会計の目的は、企業について内部的および外部的に行われる財務上の決定の質を改善することである。」

このAAAのHRA委員会報告では、先のミシガン・グループの考え方よりも、人的資源会計の目的や範囲を広くとらえていることがわかる。すなわち、人的資源会計は単に経営管理上の意思決定のためにのみ利用されるものではなく、人的資源会計により測定、伝達される会計情報は、広く企業の外部の利害関係者にも役立つことが目標とされている。ただ、同報告では、人的資源会計は、まず第一段階として内部報告目的（管理会計）のために実施されていくことになるとしている。

これまでの物的、財務的資源を中心とした伝統的会計情報に人的資源会計情報が加えられることによって、企業の状況に関する利害関係者の判断がより適切なものとなる。企業内外の各種利害関係者の行う経済的意思決定の質がより改善されることが期待されるのである。

ところで、人的資源会計の構想するところは、決して単なる人的資源の会計的測定と伝達による、企業内人間

の合理的な利用と管理保全を行うことを究極の目標とするものではない。人的資源会計システムの構築によって人的資源の原価や価値を貨幣金額的に測定し、情報化するということは、なにも人的資源を物的資源や財務的資源などと同質にみなすということを意味するわけではない。

わが国における人的資源会計研究の先駆者であられる若杉明教授は、人的資源会計の真の目的を次のように説いている。

「人間資産会計の真の目的は、人間資産会計情報を通じて、企業の経営者に対しては組織のあり方や人事政策の核心にふれた重要性を示し、また利害関係者に対しては、人間資産の情況や経営者の人間資産に対する取扱い方を正しく評価せしめることによって社会的プレッシャーとして、経営者に間接的に人間資産に対する正しい取り扱い方を促すことにより、結果において企業内の人々にやる気をよび起し、生きがいをもたせ、その結果として企業の経営効率の向上を期待しようとする点にある。」*6。

若杉教授の構想する人的資源会計（人間資産会計）は、企業内の人的資源の貨幣的測定による経営効率の増進が本来の目的ではなく、人的資源会計の遂行と人的資源会計情報の利用を通じて、企業内の従業員にやる気と生きがいを感じさせ、企業の発展に寄与することを意図している。

本稿で考察する人的資源会計は、ミシガン・グループが企業内の経営管理目的のための人的資源会計情報の利用を考えているものよりはるかに広く、また、AAAのHRA委員会報告の定義や目的よりもはるかに明確である。すなわち、ここでの人的資源会の問題領域は、第一に、人的資源投資に対する会計処理の問題（資産化と費用化の問題）であり、第二に、人的資源に固有の諸特質をいかに測定し、情報化するかという問題である。そして、その真の目的は、若杉教授の見解に示されたように、一方企業内外の利害関係者の経済的意思決定の質を高めることであり、他方従業員にやる気と生きがいを感じさせることにおかれる。

（二）人的資源の概念

人的資源会計を考察するに当たっては、そこで認識・測定される人的資源の概念がまず明らかにされていなければならない。

人的資源の本質に関して、労働力としての人的資源は、効益力創出の源泉となるものであり、客体としての他の物的、財務的資源とは異なるとする主張がある。効益力創出主体説のもとでは、人的資源と他の資源とは会計上の概念範疇が異なり、同列で扱うわけにはいかなく

なる。人的資源会計は、まず、人的資源に関する会計上の取り扱いを、物的、財務的資源のレベルまで引き上げ、その上で次に、人的資源固有の特性を認識・測定し、情報化する手続をとることになる。このような人的資源会計の考え方を前提として、ここでは人的資源を効益力創出客体説に立って、物的、財務的資源と同質的な効益力として認識する[7]。

人的資源会計における人的資源の概念については、次に述べるような三つの見解がある。

第一は、個人の有する能力や技術を人的資源の価値とみなす考え方である。これは個人価値説と呼ばれる。ヘキミアン（James S. Hekimian）とジョーンズ（Curtis H. Jones）は、個々の経営管理者の管理能力や従業員の業務能力を会計上資産に計上することにより、人的資源に関する合理的な計画や配置が行えると説く[8]。彼らはそのためにインベスト・センターを設け、セリ法による従業員の企業内スカウトを提唱している。また、フラムホルツ（Eric G. Flamholtz）によれば、企業の意思決定が殆んど従業員個人を対象としていることや、部門や企業全体の人的資源の価値は個人価値の総計として把握されることなどを理由として、人的資源会計の測定対象を企業内の個人におくべきであるとされる[9]。

第二は、個人を構成員とする人的組織の有する生産能力の価値を人的資源価値とみなす考え方である。これは人的組織価値説と呼ばれる。人的組織価値説の主張は、個人の有する能力や技術が企業の組織目的に対して効益を生むのは、その個人が企業内の特定の組織に配置されるという事態に至ってからであり、従って、個人の能力や技術それ自体を独立して測定し、人的資源会計情報として提供することは妥当でないとする。

人的組織価値説は、リカート（Rensts Likert）、ハーマンソン（Roger H. Hermanson）、ブラメット（Lee R. Brummet）、パイル（William C. Pyle）などによって主唱されている。リカートは、企業内の人的資源の価値は、その個人が属する特定組織の状況（組織特性）に大きく影響を受けると考える。組織特性を規定する要因として「リーダーシップの質」ほか一一個の変数をあげている[10]。

人的組織価値説の特色は、組織との不可分の関係において個人の価値を認識し、しかも、これらの個人価値が企業の組織の中で他の個人価値と統合されて生み出される人的組織価値を測定の対象とする点にあるといえる。

人的資源の概念についての第三の考え方は、第二の人的組織価値と顧客信用の価値の複合値をもって人的資源とみる見解である。リカートに代表される考え方である。

さて、人的資源会計における人的資源の概念に関する前述の見解は、いずれもメリットとデメリットがある。ここでは、個人と組織の関係からみて人的資源会計の目的を達成するためには、人的組織価値をもって人的資源とする考え方がすぐれていると解される。また、人的資源価値の測定の面から考察すれば、第一に、企業業績への個人の貢献は所属する人的組織全体としての貢献としてまず認識され、第二に、人的資源のもつ将来効益力の合理的測定は人的組織の方が個人よりも可能性が高い、そして第三に、人的資源の測定基礎としては犠牲価値よりも効益価値におかれ、それによって人的組織のもつ効益力を測定することが望ましい、などの点から人的資源の概念として個人価値説より人的組織価値説によるべきことがわかる。[*11]

三、人的資源会計研究の現状

（一） HRA研究の発展

企業内の人的資源価値に関する研究は、一九六〇年代以降、人事管理における人的資源研究を基礎として展開されてきた。フラムホルツによれば、HRAの研究開発は今日まで五つの段階を経て発展してきたと考えられる。[*12]

まず第一段階は、人的資本に関する経済理論からのHRA概念の分離・独立をはかった時期である。一九六〇―六六年がこれに当る。この時期は、さらにHRAが、人事管理における人的資源研究や組織心理学の目的とするリーダーシップ効果に関する研究から離れて、固有の問題領域を形成した時期でもあった。

第二の段階は、人的資源会計における測定モデルの理論的研究や人的資源会計情報の潜在的利用者の識別・分析がなされた時期である。この段階になると、HRAに対する社会の関心もようやくに高まり、実際の企業組織において実験的にHRAの適用が幾つか行われるようになった。時代的には一九六六―七一年と区分することができる。この時期にHRAを実践し、世界に先がけて人的資源会計報告書を公表した代表的事例が、後述するR・G・バリー社（米国オレゴン州）である。

HRAの第三の段階は、研究者や企業団体でHRAに対する関心が非常に高まり、HRAの研究と実践が広く行われるようになった。一九七一―七六年のこの時期には、アメリカ会計学会（AAA）で人的資源会計委員会が設置され、先にみたHRA委員会報告（一九七三年）を公表している。また、わが国においても日本会計研究学会にHRAスタディー・グループが設置され、その成果が同グループの座長であった若杉明教授によって『人的資源会計論』（一九七三年）として著わされている。

HRA展開の第三の段階では、HRAの実践は主として小規模の企業組織において多くみられた。とくに企業内のライン・マネージャーの計画設定や、企業外の投資家の投資意思決定へのHRA情報の潜在的な影響効果の測定が中心的なテーマとなった。小規模企業の場合、確かに従業員等の企業業績に対する貢献意欲のあり方が重要な影響をもっており、人的資源会計情報のもつ意義は大きいといえる。しかも、人的資源の測定が容易に行えるので、HRA適用の条件が揃っている場合が多い。

次に、第四の段階としては、一九七六―八〇年の期間をあてることができる。この時期は、これまで開発され、実践されたHRAについての研究が一時後退した数年である。この時期は一九七四年の第一次オイル・ショックの直後で、世界経済が高度成長から一気にマイナス成長あるいは低成長へ移行した時代である。アメリカの企業も多くの産業分野でリストラクチャリングを余儀なくされた。このような企業環境の激変状況下で、企業にHRAの開発と導入の余裕がなく、従ってHRAの実践への適用を実験的に行うスポンサー企業が減少した。このことがHRA研究の一時的減退現象の背景といえよう。

しかしながら、一方では経済学の分野でベッカーの人的資本に関する著書が公刊され*13、また、経営学の分野でも人的資源管理（Humarn Resource Management, HRM）の概念のもとで新しい展開がみられ、人的資源の価値の認識はますます高まる状況にあった。わが国においても知識集約型のエンジニアリング・インダストリーを中心に、HRAの導入の定義については新たな認識が広がった。この間の成果は、やはり若杉教授の先の『人間資産会計』（一九七九年）に集約されている。

一九八〇年以後、今日までの間は、これをHRA発展の第五段階と位置づけることができる。この時期はいわばHRAに対する社会の関心の復活した時代と特徴づけられる*14。HRAに関する新しい研究が生まれ、また、幾つかの大企業でHRAの実践が試みられるようになった。アメリカにおいては労働生産性の向上や産業構造の転換などが背景となって、HRAへ再び注目が集まってきている。わが国においても、企業のディスクロージャー制度の拡充に伴って、企業内の人的資源に関する貨幣的情報や非貨幣的情報の開示に対する要求が高まっている。わが国でも人的資源会計システムに対する関心は、とくに企業組織側において強くなってきている状況である。

（二）HRA研究の今日的意義

①R・G・バリー社の先駆的実践

人的資源会計を本格的に実践し、世界に先がけて人的

資源会計報告書を公表したのはR・G・バリー社である。バリー社は当時従業員一八〇〇名ほどの中規模企業で、米国オレゴン州に本社をおいた衣類・雑貨等の製造販売業である。バリー社はもともと従業員や管理職などの価値を高く評価しており、いわゆるピープル・オリエンテッドな企業である。

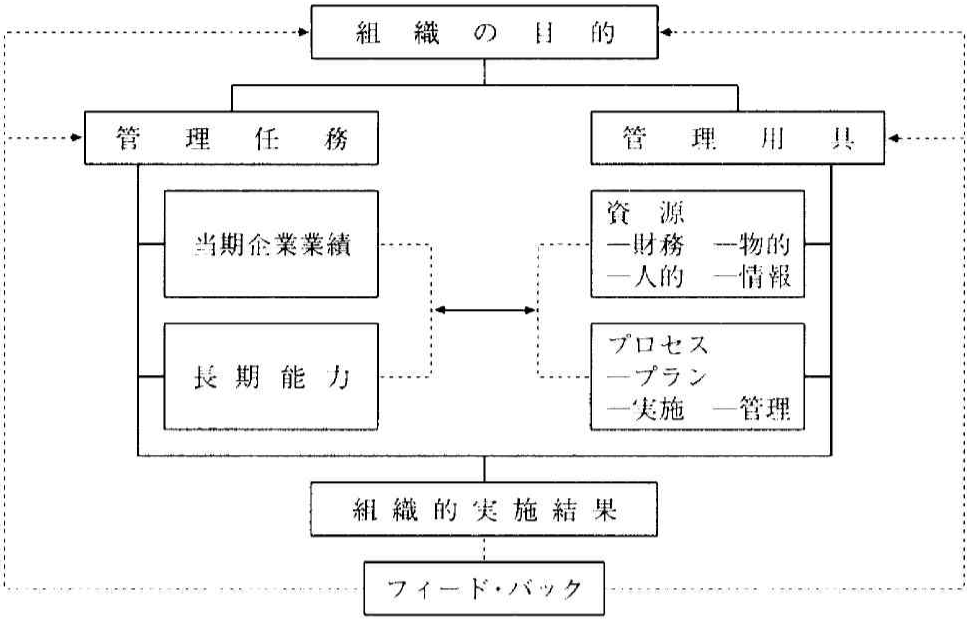
そのバリー社がミシガン大学の社会行動研究所（リカート、ブラメット（R.Lee Brummet）、パイル（William C.pyle）およびフラムホルツなど）とタイ・アップして、人的資源会計実施のプロジェクト・チームを編成した。このようにして一九六八年一月一日をもって始まる会計年度より、人的資源会計による財務報告を実践するに至った。

ところで、パイルは管理者の職務について、上の第一図のような説明を加えている[15]。

図に明らかなように、組織目的のための管理要因としての各種資源とプロセス、管理任務としての企業業績と長期効益力がマッチングすることによって、組織的実施結果が生まれる。一定時点におけるこれらの各機能の状態が財務諸表によって情報化されることが求められる。

バリー社の人的資源会計報告書は、パイルの示す管理者の職務の全体を情報化する手段として有用である。いまバリー社の一九七一会計年度末の貸借対照表(Balance Sheet）とその日をもって終了する期間の損益計算書(Statement of Income)を示せば、第二図の通りである。[16]

第1図　管理者の職務



(注) William C. Pyle "Monitoring Human Resources– Online"

第2図 バリー社の人的資源会計報告書

"THE TOTAL CONCEPT"

R. G. Barry Corporation and Subsidiaries
Pro-Forma
(Conventional and Human Resource Accounting)

Balance Sheet

Assets	1971 Conventional and Human Resource	1971 Conventional Only
Total Current Assets	$12,810,346	$12,810,346
Net Property, Plant and Equipment	3,343,379	3,343,379
Excess of Purchase Price over Net Assets Acquired	1,291,079	1,291,079
Net Investments in Human Resources	1,561,264	—
Other Assets	209,419	209,419
	$19,215,487	$17,654,223
Liabilities and Stockholders' Equity		
Total Current Liabilities	3,060,576	3,060,576
Long Term Debt, Excluding Current Installments	5,095,000	5,095,000
Deferred Compensation	95,252	95,252
Deferred Federal Income Taxes Based Upon Full Tax Deduction for Human Resource Costs	780,632	—
Stockholders' Equity:		
Capital Stock	1,209,301	1,209,301
Additional Capital in Excess of Par Value	5,645,224	5,645,224
Retained Earnings:		
Financial	2,548,870	2,548,870
Human Resources	780,632	—
Total Stockholders' Equity	10,184,027	9,403,395
	$19,215,487	$17,654,223

Statement of Income

Net Sales	$34,123,202	$34,123,202
Cost of Sales	21,918,942	21,918,942
Gross Profit	12,204,260	12,204,260
Selling, General and Administrative Expenses	9,417,933	9,417,933
Operating Income	2,786,327	2,786,327
Other Deductions, Net	383,174	383,174
Income Before Federal Income Taxes	2,403,153	2,403,153
Net Increase in Human Resource Investment	137,700	—
Adjusted Income Before Federal Income Taxes	2,540,853	2,403,153
Federal Income Taxes	1,197,850	1,129,000
Net Income	1,343,003	1,274,153

人的資源会計報告書の右側の金額欄は伝統的会計情報で、人的資源の投資額（人間資産勘定）は含まれていない。一方、左側の金額欄が伝統的会計情報に人的資源情報が加わったもので、この情報がHRA情報と呼んでいるものである。記載されている人的資源に関する情報項目は次の通りである[*17]。

人間資産勘定：

（貸借対照表）①人的資源投資残高（Net Investments in Human Resources）

②人的資源コストの税控除（Tax Reduction for Human Resource Cost）

③留保利益：人的資源（Retained Earnings：Human Resources）

（損益計算書）①人的資源投資評価益（Net Investment）

バリー社は、HRAシステムの導入で、その三年間企業業績を大きく伸ばした。

②HRAの今日的展開

人的資源会計の研究は、今日再び注目を集め、大企業などでも適用されてきている段階にある。とくにアメリカにおけるその背景を探れば、第一には、企業における労働生産性の低下傾向と能率増進の要求があり、第二には、日本企業における人的資源への対応（費用としてよりも永久資産としてのアプローチ）に対する関心の高まり、第三には、従来の製造業重視のヨーロッパ型経済から、人的資本が中心資源となるハイ・テク型のサービス経済への転換、が主たるファクターとなっている[*18]。

フラムホルツは、この時期においてアメリカの大手企業がHRAの全社的な導入実践をはかっている事例を紹介している。すなわち、アメリカの大手の銀行、合衆国海軍戦略研究所（United States Office of Naval Research）、証券会社、航空会社、産業部品メーカー、製薬会社、監査会社（"Big-6"会計事務所）、カナダの大手製造業、およびヨーロッパの大手備品製造会社などで近年HRAの組織的実践がなされていると指摘している[*19]。

一方、わが国においても人的資源に依存する知識・技術集約型の事業、たとえばエンジニアリング・インダストリーやソフト・ウエアー開発会社などで、HRAに対する関心が高まっている。また、近年における企業内容開示制度の拡充のもとで、会計情報に対する利害関係者の情報要求も拡大し、多様化している。従来のモノやカネに関する会計情報に加えて、ヒトや情報や環境に関する情報の開示要求が強まっている状況である。

ヒトに関する情報は、上場企業が証券取引所に提出する有価証券報告書においても、これまではかなり限られた範囲での記述情報（定性情報）が中心である。ヒトに

関する会計的情報としては、給与等の特定・費用項目と有償で取得した場合の営業権（のれん）の一部（人的資源価値とその他の部分は分離計上されない。）のみが開示されているに過ぎない。人的資源に対する投資額の資産化や人的資源の価値についても測定・表示するHRAの導入の意義や重要性は、今日ますます高まっているといわなければならない[20]。

四、人的資源管理とHRAシステム

伝統的な人事労務管理論においては、ヒトを経営管理の機構上どのように位置づけるかということが関心の中心であった。そこでは、組織管理目的の達成と従業員個々の私的満足とのバランスをはかるシステムが検討・開発されたように思う[21]。

一九七〇年代後半から八〇年代にかけて登場し、今日まで展開されている人的資源管理（Human Resource Management, HRM）は、ヒトを企業内の人的資源としてとらえ、それを企業経営全体の機構の中でどう位置づけ、あるいは生かして行くかということを課題としている。従って、HRMは人的資源についての機能主義観に立っているということができる。

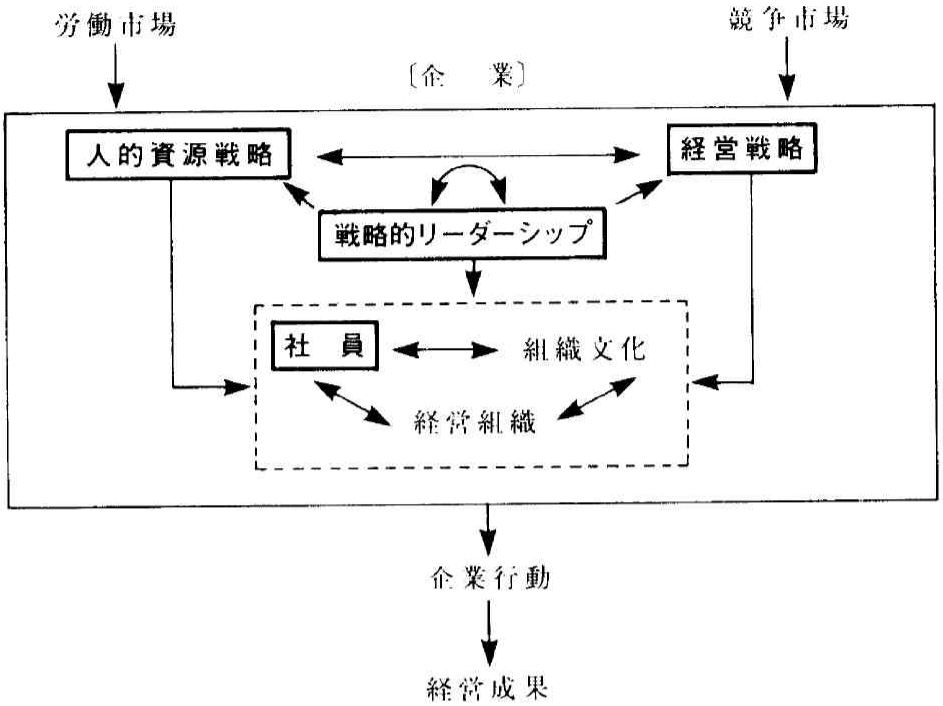
一方、わが国での人的資源管理についての展開は、人的資源としてのヒトの部分と、全人格的な存在としてのヒトを同時に考察し、経営管理システムの中で合理的に統合しようと試みている[22]。今日では、人的資源管理を経営管理戦略の中核において、両者の統合もしくは融合をはかろうとする方向での展開がみられる。このようにHRMを戦略的アプローチによって新たに展開する方向は戦略的人的資源管理と呼ばれている[23]。

塩次喜代明教授は、人格的側面を強くもつヒトが戦略の中心となるようなHRMを「人的資源戦略」（Human Resource Strategy：HRS）と呼ぶ。塩次教授は、経営戦略とHRMが相互浸透する関係を、第三図のように表わしている[24]。

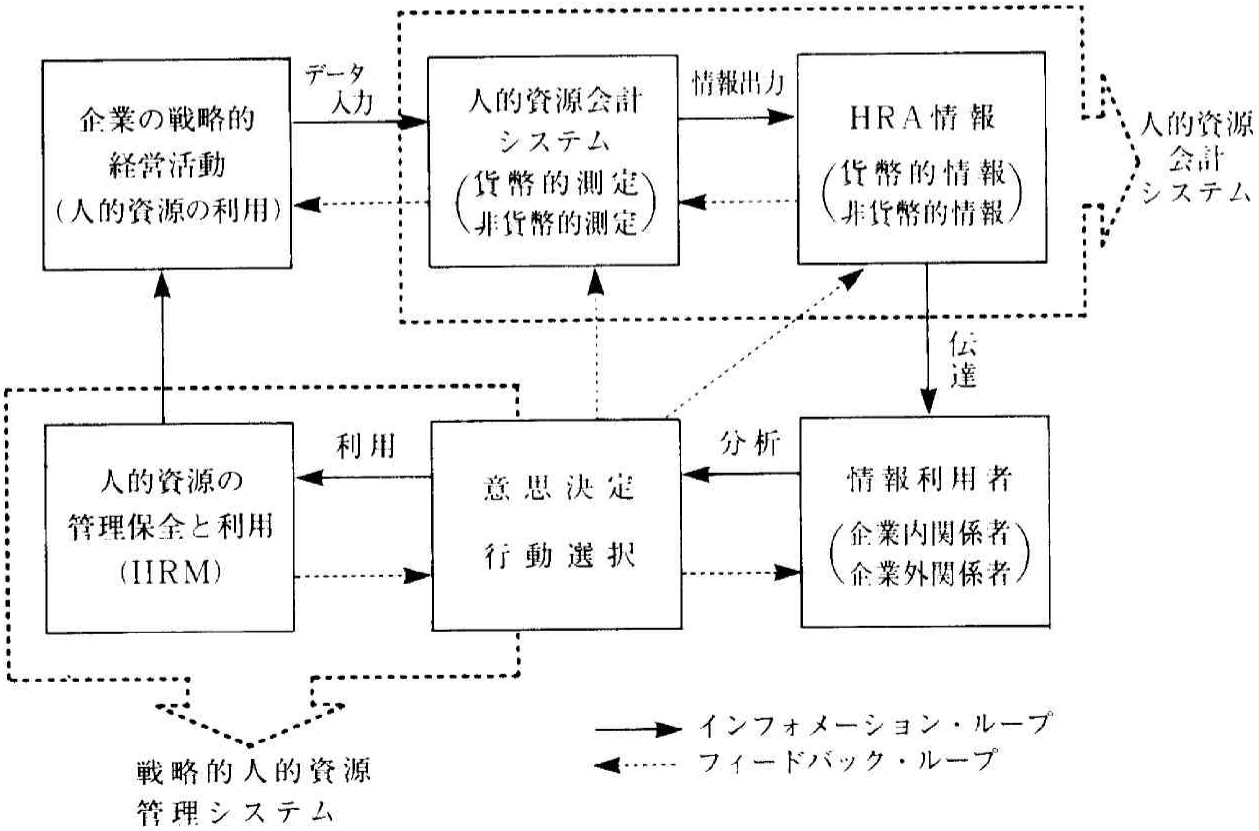
塩次教授のこのようなアプローチは、人的資源会計の目指す方向に照らして、極めて示唆的である。示唆的であるにとどまらず、このような人的資源戦略（HRS）と人的資源会計（HRA）の相互浸透あるいは統合の可能性が探究できるように考える。

ところで、人的資源会計システムの構築に当たって、その測定、伝達、利用のシステムとの関係は極めて重要である。これを人的資源会計の情報システムとしてとらえれば、人的資源会計情報の伝達ループとそのフィードバック・ループを通じて、人的資源会計システムと人的資源管理システム（HRMシステム）、あるいはHRAシステムと塩次教授の展開される人的資源戦略システム

第3図　人的資源戦略の分析的枠組み



第4図　人的資源会計システムと人的資源管理システム



との相互浸透もしくは機能的結合がはかられるように思われる。

そこで、人的資源会計システムと情報の測定・伝達・利用の関係を図示すれば、第四図のように表わすことができる[25]。

この図は、人的資源会計システムの側からみての関係を示したものであるが、両システムの相互浸透もしくは統合の範囲が描けるものと考える。人的資源会計の新しい領域での、より広範囲な展開が期待できると思われる。引き続きこの面で研究を深めてゆきたいと考えている。

（てるや・ゆきお／経営学部教授）

（注）

1. 経済学においては人的資本の研究（マクロレベルでの教育・医療投資等の効果測定）が早くからなされた。また、経営学においてもテイラー（Frederik W. Taylor）の科学的管理法以後の初期人間関係論（メイヨー（E. Mayo）やレスリスバーガー（F. J.Roethlisbergar）らによるホーソン工場の実験）の抬頭により、人的資源の重要性についての認識が高まった。
Cf. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Viking, 1931.
Cf. F. J. Reothlisberger, *Management and Morale*,Harvard University, 1941.
2. 若杉明著『人的資源会計論』森山書店、一九七三年、一三～一六頁を参照のこと。
なお、一八六五年以前のアメリカ南部における事例をもとに、人的資源会計の発生をその頃に求めるフレッシャー（Dale L. Flesher）らの研究がある。これについては、次の文献を参照されたい。
Dale L. Flesher and Tonya K. Flesher, *Human Resource Accounting in Missippi Before 1865*, 1980, PP.124－129.
拙稿「人的資源会計の発生に関する一考察」、『沖大経済論叢』第八巻第一号（一九七四年三月）、七五～八九頁。
3. R. L. Brummet, E, G, Flamholtz and W. C. Pyle, editors, *Human Resource Accounting: Development and Implementation in Industry*, Ann Arber 1969, chap. iii.
4. AAA, Committee on Human Resource Accounting, *Report of the Committee on Human Resource Accounting*, The Accounting Review Supplement, 1973, P.169.
5. Ibid., P.169.

6. 若杉明著『人間資産会計』ビジネス教育出版社、一九七九年、二一頁。
なお、若杉教授は同書序文で前著（前掲書）で使っていた人的資源会計よりも、人間資産会計の方がよりご自身の構想を適切に表現するとして、用語を替えておられる。

7. 人的資源の本質に関する効益力創出主体説と効益力創出客体説の考え方については、詳しくは、拙稿「人的資源の概念に関する一考察」（『沖大経済論叢』第四巻第一号（一九八〇年三月）一一一～一一四頁）を参照されたい。

8. James S. Hekimian and Curtis H. Jones, *Put People on your Balance Sheet, The Harvard Business Review*, Jan - Feb. 1967. P.106.

9. Eric G. Flamholtz, *Human Resource Accounting*, Dickenson Publishing Company, Inc., 1974. P3.

10. Rensis likert, *The Human Organization: Its Management and Value* , Mcgraw - Hill Book Co., 1967, P.146（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、一八六八年、一八五～一九五頁）。

11. 人的資源会計の問題領域および人的資源の概念について、筆者はすでに次の二つの論文で、ここに明らかにしたような内容を詳しく検討しているので参照されたい。
拙稿、前掲論文、一〇七～一二七頁。
――「人的資源会計の問題領域」、『沖大経済論叢』 第五巻第一号（一九八一年二月）、一二三～一三七頁。

12. Cf. Eric G. Flamholtz, *Human Resource Accounting : Advances in Concepts, Methods and Applications*, Second Edition, Jossey - Boss, 1985.

13. Gary S. Becker, *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Columbia Univ. 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』東洋経済新報社、一九七六年）

14. Lee D. Parker, Kenneth R. Ferris and David T. Otley, *Acconting for the Human Factor*, Prentice Hall, 1989 PP.147 - 148.

15. William C. Pyle, *Monitoring Human Resourceson Line, Michigan Business Review*, July 1970, PP.19 - 32.

16. Cf. *1971 Annual Report: R. G. Barry Corpora -*

tion, Columbus, Ohio.

17. 森崎民造稿「人的資源会計－従業員の"資産価値"を数量化する」、『産業経理』第三二巻第一一号（一九七二年一一月号）、七～一二頁を参照のこと。

18. Lee D. Parker, Kenneth R. Ferris and David T. Otley, op. cit., P.148.

19. Eric G. Flamholtz, OP. cit.,

20. 若杉明稿「会計情報の多角化とディスクロージャー」、『企業会計』Vol.44 No.1（一九九二年一月号）、四五～五二頁参照のこと。

21. Cf. C. L. Barnard, *The Functions of Executive*, Harvard University, 1938.

22. 伊丹敬之著『人本主義企業』筑摩書房、一九八七。津田真澂著『日本的経営の人事戦略』同文館、一九八七。

23. 塩次喜代明稿「戦略と人的資源管理の統合を目指して」、『松山大学論集』第四巻第五号（一九八三年二月）、一一頁。

24. 塩次喜代明稿、前掲論文、一六～一七頁。

25. この図は、ここでの筆者の構想を表わすために、若杉教授の次の文献に示されたものを参考にして、作成したことを断っておきたい。

若杉明稿「人的資源会計システムと人的資源会計情報の展開」、『リクルート』一九七四年六月号、六四～七一頁。