

# 人的資源の認識と測定

## — 人的コスト説と人間資産説 —

若杉 明

### I. はじめに

バブル経済崩壊後、日本経済は活性を失い、第二次安倍政権が成立するまでの長い間、デフレの淵からはい上がることができず、その回復は難渋をきわめていた。安倍政権の経済政策である三本の矢が実施にうつされ、まず第一の矢によるインフレ政策がとられて、デフレからは一応脱却しつつあると考えられている。現在、第三の矢である企業の成長戦略に待たれるところが大きい、2014年4月より実施されている消費増税によって、その成り行きに素直には期待がもてない状況にある。

またインフレ政策の実施にともない、為替レートは円安にふれ、これが輸出産業にプラスの効果もたらすと期待されながらも、さほど輸出は伸びず、輸入価格は高騰して、物価一般に悪い影響を与えている。3年前の東日本大震災とこれに伴う“つなみ”による福島第一原発事故によって、原子力発電がストップした。これに代わって火力発電に要する石油や天然ガスの輸入が激増すると同時に、円安による価格の上昇が輸入額を増大させ、貿易赤字がぼう大な額にのぼって、経常収支を大きく圧迫している。これらの状況からわかるように、企業業績は一部の産業を除いて思うようには好転せず、企業は種々の手を用いて、きびしい状況からの脱却をはかろうとし

ている。

企業がきびしい状況の中で業績を高めることは容易ではない。激しい競争状況の下で売上高を伸ばすことは困難をきわめるので、費用の節約による利益の確保が考えられている。その場合企業のとる方策は2つに分かれるであろう。

第一は、一般に企業の全費用にしめる人件費の割合が相対的に大きいので、これを削減することによって企業業績を改善しようとするものである。人件費の削減をはかる方法には種々のものがあるが、手っ取り早いのは、従業員の解雇や非正規職員化によるものである。今日関心を集めているのは、非正規職員の比率を高めることによる人件費抑制である。今日のわが国では、一方各種の産業分野において人手不足、求人難が問題となりながらも、他方同時に人件費節減が重要な課題となっているのである。

第二の考え方は、人件費の節減は業績改善に即効性をもつかもされない。だが人的資源、すなわちヒトは企業における基本的資源であるから、いかに経営が苦しくても、ヒトの解雇や非正規職員化は行わず、当面人件費以外の費用の節約をはかろうとする。そして時間はかかるかもしれないが、ヒトの質的向上をはかり、これを通じ、長い目で見て企業業績を高めようとする<sup>(1)</sup>。

これら2つ考え方のうち、どちらをとるかの選択は、企業経営者の経営的判断にゆだねられることになる。2つの考え方のいずれをとるかは、ヒトについての認識の違いに基づく。ヒトを財務的ないし非財務的に情報化して経営戦略や戦術の設定にかかわる意思決定に役立てるとか、ステイク・ホルダーが経済的意思決定に利用する場合、上の2つの考え方は、ヒトに関する認識とその測定による情報化の原理をまったく異にする。

本稿では、上記2つの考え方をめぐり企業におけるヒトの認識とこれを操作にうつす測定および情報化の特質について考察する。論を展開するにあたっては、人的資源会計 (Human Resource Accounting) のアプローチを採用する。

## II. 人的資源会計の構図

前節において、本稿では人的資源会計のアプローチにしたがって展開すると述べた。そこでこの会計システムはいかなる目的で構想され、そのあり方はどうなっているかなどその特質について明らかにしておきたい。

人的資源会計は1960年代にアメリカに誕生した。具体的には、ミシガン大学において社会心理学専攻のリカート (Rensis Likert) 教授の著作の一つである「The Human Organization: Its Management and Value」1967の第9章 Human Asset Accounting を嚆矢とする。その後この問題に関する研究が活発に展開され、数多くの研究成果が発表された。そしてAT&TやR. G. Barry社などがこれを実践し、識者の注目を集めた。

21世紀に入る頃からは、ヨーロッパ諸国やインドにおいてその実践例が顕著に見られるようになった<sup>[付記]</sup>。かつて人的資源会計は経

営管理目的の利用に重点がおかれていたが、ステイク・ホルダーや市場における企業価値評価目的の利用も重視されるようになっていくのが最近の傾向である。

### 【付記】

この間の事情については、後掲 M. L. Bullen の論文に述べられている。

人的資源会計<sup>(2)</sup>とは、企業のかかえる人的資源、すなわち経営者、管理職、従業員およびその集まりである企業全体、その構成要素である部、課、班などの人的組織単位に関する会計情報の利用を前提として、なにが必要な情報であるかを識別し、これを固有の方法を用いて測定し、関係者に伝達して利用せしめる企業会計の一領域である。人的資源は企業価値を形成し、とりわけ知的財産をはじめ無形資産を創造する根源的な資源である。したがってその認識と測定による情報化は種々の利用価値をもっている。

人的資源会計においては、ヒトに係る各種の資料が会計システムに投入され、複式簿記に基づく計算過程を通じて、モノ、カネ、情報資源などと一緒に会計処理される。その結果、人間資産や人的費用が貸借対照表、損益計算書などに記載され、企業価値の測定・分析に利用される。ヒトの測定結果は、最終的に財務情報にとりまとめられるが、その途中の段階で、非財務的に測定され、非財務情報として財務情報と一体になって統合報告の形で利用することもできる。

企業の内部的利用については、人的資源管理の一環として人的資源投資にかかわる意思決定やヒトの利用に関する費用の管理などのための情報としての有用性が問題とされる。他方企業のステイク・ホルダーや市場の立場からは、人的資源会計情報は先進国型企業の実生命線ともいべき知的財産その他の無形資

産を創出し、企業価値を高める上で、最も重要な役割を演ずる基本的な人的資源の価値を測定・開示するものとして重要視される。

人的資源はモノやカネなどと異なり、人間性やヒトの心理と切り離しえないものであるから、人的資源会計を展開するにあたっては、社会心理学、行動科学、情報理論、測定論、コミュニケーション理論など学際的アプローチを総合的に適用することが、情報価値を高める上で有効である。そうすることによって貨幣的測定値だけでなく、非貨幣的測定値をも含めた統合的人的資源情報の利用も可能となって、この会計分野のないう役割をより効果的に果たすことができる。

人的資源会計において、その対象となるものはヒトである。ヒトには、前述のように、個人と企業組織すなわち企業全体およびこれを構成する組織単位とがある。次節で議論の対象とするのは、個人としてのヒトである。そこでまず個人としてのヒトの認識につき、前述の2つの考え方の特質について分析し、さらにこれに対応する操作である測定の問題に焦点を当てて考察することにしたい。

本来、ある事実ないし事象の認識、すなわちある概念の本質規定とこれに続く操作とは密接な関連をもっている。ある事実をどのように認識するかにより、これに整合する形でその操作が展開されなければならないからである。企業会計上、ある概念についての認識すなわち概念規定は、それに関する操作である会計測定とコンシステントでなければならない<sup>(3)</sup>。このような思考方法を用いて、以下分析を進めていくことにする。

### Ⅲ. 人的資源の認識

人的資源の認識とは、企業内において各種

の業務にたずさわっている人々、すなわち管理職や一般の従業員を、正規職員であれ非正規職員であれ、経営者はどのような存在と見ているかということである。「I. はじめに」において示唆したように、企業内のこれらの人々については、大きく、人件費という形でコストを発生させる生産要素とみる見方と人間資産とみる見方とがある。本稿では前者を人的コスト説 (The View of Human Costs)、後者を人間資産説 (The View of Human Assets) と名づけることにする。ヒトについてのこれら2つのとらえ方は、ヒトの本質をいかに認識するかの問題である。ヒトの本質の認識の仕方の相違は、後述するように、ヒトの企業内での処遇の仕方とヒトの情報化にさいしての操作、すなわち測定の仕方に大きく影響をおよぼす。

人的コスト説からすると、経営目的のために労働サービスの質をいかにして高めるかということよりも、従業員より一定の労働サービスの提供を受けるにあたり、いかにして人件費の節減をはかり、企業利益を、そしてROE (自己資本利益率) を高めうるかが経営者の関心の的となる。換言すれば、一定の労働利益をいかに安く手に入れることができるかが問題であって、企業が賃金・給料というコストと引き換えに提供を受ける労働サービスの質は、所与のものとして、問わないのである。ここに労働サービスの質とは、企業に所属するヒトが会社に対して帰属意識、誇り、忠誠心をもち、優れた技量をそなえ、勤労意欲が旺盛で、定着率が高く、組織としてのシナジー効果が高いなどの特性を有することをさしている。

人的コスト説のもとでは、個人の集まりである企業組織のあり方には関心をもたない。個人は、会社に所属するものであるが、さらに部、課、班などの組織単位の構成要素でも

ある。組織がどのような性格をもつかによって、これに属する個人の意識や行動が左右される。だが人的コスト説にあつては、組織のあり方には関心がはられないのである。

人的コスト説をとる企業は、人件費をいかに低くおさえるかを重視するので、正規雇用従業員に係る人件費が固定費の性格をもつところから、この費用を変動費化するために、正規職員を減らして非正規職員化するとか、ヒトを新たに必要とするときに非正規職員として採用するなどの雇用方針をとる傾向にある。ヒトをこのように認識する企業は短期的に経營業績を高めることを狙いとすることが多い。この間の事情について、さらに考察を進めることにしよう。

正規雇用の場合、人件費は役員や従業員の給与、賞与、福利厚生費、年金積立額などが毎期企業の負担する費用である。正規職員は月給制または年俸制であるから、毎期の人件費はほぼ一定しており、固定費の性格をもつ。そして給与額は非正規雇用に比べて高く設定されている。非正規職員の人件費は原則として給与だけであり、しかも正規職員に比べて給与水準は低い。働いた時間に応じて賃金が支払われるので、変動費の性格をもっている。非正規職員に対しては給与以外に給付されるものはなく、しかも賃金水準が低いとなれば、人件費額は著しく節約されるので、非正規職員化が業績向上に即効的に作用するのは当然であろう<sup>(4)</sup>。

正規雇用の場合、特に大企業では終身雇用制が一般的であるから、中途における解雇は例外に属する。これにたいして非正規雇用職員は、会社の都合でいつでも解雇することができる。人手が余れば、容易にやめさせることができ、労働市場において、極端に人手不足のとき以外、いつでも新規雇用者を採用することができる。そのために非正規雇用にあ

つては、労働サービスが良質であることは期待できない。それゆえにROEは短期的に高くありえても、長続きするものではなく、したがって人的コスト説に基づく経営は短期的利益の極大化に資することを特徴とする。新興産業で、大量に若者を雇用し、違法労働、過重労働により使い捨てにして、解雇するブラック企業などにおいて、この傾向が顕著に見うけられる。

人間資産説を採る企業は、従業員の労働サービスの質をいかにして維持し、高めることができるかを重視する。この考え方にあつては従業員個人はもちろんのこと、その集団である企業組織のあり方にも焦点をあわせている<sup>(5)</sup>。いうまでもなく、賃金・給料の有効な管理を無視するわけではないが、提供される労働サービスの質をより重要と考えてこれを維持・向上させることにより研究開発活動を活発にし、利益性の高い製品を開発して市場に供給する。このようにして企業全体として長期的、継続的に高い利益を確保しようとする。

このような人事政策を採る企業においては、従業員とこれが構成する組織を大切に扱い、経済環境の悪化により企業業績が低下するようなことがあつても、解雇や非正規職員化による給料の引き下げなどの形で人件費の削減は行なわない。そしてつばら企業組織の一員としての従業員の労働サービスの質の維持・向上をもって、即効的ではないものの、経營業績の改善をはかろうとする。そのために教育訓練、組織開発などへの投資を活発に行つて、ヒトの質的向上をはかり、結果として企業業績を高めようとするのである。非正規雇用化や人員削減は人件費削減によって、前述のように、短期的には利益水準を改善することができるかもしれないが、労働サービスの質を劣化させることになり、長期的には

業績悪化につながる可能性が大である。終身雇用制など、わが国の大企業に固有の日本の経営はまさに人間資産説に立脚するものである。人間資産説を取る企業経営は長期的利益の最適化に資するものであるということが出来る。

人間資産説にあつては、個人としての人的資源に強い関心をもつだけでなく、これが属する組織単位のあり方をも重視する。個人がもつ企業に対する意識や行動は、組織の性格によって左右されるからである。その性格が民主的で、所属する個人の主体性を尊重するような特性を持つ組織の一員としての個人は、やる気をもって行動する傾向があり、彼の提供する労働サービスの質は高く、良好である。それゆえに人間資産説と組織のあり方には、密接な関係があることを見過ごしてはならない。

#### [参考]

次に参考までに、企業組織とこれに所属する個人の問題について述べておきたい。

Likert 教授は人的資源の本質を人的組織価値 (the Value of the Human Organization) をもって概念づけている。そして人的資源は企業の人的組織の有する生産能力の価値および企業の顧客信用の価値からなるとする。前者はヒトの集まりである人的組織のもつ経済価値として測定される。そして人的組織は、1. 知能および才能のレベル、2. 教育訓練のレベル、3. リーダーシップの質、4. コミュニケーションの質など、アンケート方式で組織特性を把握するために設定した 11 の変数のいかんによってその実態が左右され、これによって人的組織の経済価値が測定されて、価値の大小が現在および将来の利益に具体化されるという。その考え方の特質は次のとおりである。個人は企業に所属する限り、一定の組織単位に配置され、組織の一員として行動しなければならない

い。そのために個人がもつ技量や能力も、所属する組織の性格や質のいかんによって十二分に発揮できるか否かがきまる。そこで個人の所属する組織そのものが、個人の企業への貢献の度合いや業績を決定する要因となっているという認識のもとに、人的組織価値の測定を社会心理学的方法を用いて行い、その結果を非財務的測定値として把握する。そしてこれにさらに会計的操作を加えて、財務情報を導き出している。ここに今日識者の関心を集めている統合報告の、人的資源情報に関する非財務情報と財務情報とを一体化した仕組みがすでに構想されているのを見ることが出来る<sup>(6)</sup>。

参考としてあげた Likert 教授の人的組織価値説は、いうまでもなく人間資産説の系譜に属する。本稿では、問題の展開が複雑になるのをさけて、人的組織としての人的資源についての考察は参考までにとどめた。

## IV. 人的資源の測定

前節では、人的資源をどのように認識するかについて、人的コスト説と人間資産説について述べた。本節ではヒトを会計の場において、いかに測定し情報化するかについて検討を加える。人的資源会計においては、ヒトを資産として認識するが、そこには前提がおかれなければならない。企業においては、ヒトはこれを構成する要素として、なくてはならない存在であるが、はたしてヒトに資産性があるかどうかが問題である。これを検討するにあたっては、IFRS の資産の定義にかかわらず、伝統的理解をふまえた独自の資産性の概念について述べておきたい<sup>(7)</sup>。

一般に資産性は次の 3 つの要件を満たしているときに、認められる。

第一に、特定の企業の所有または管理下であり、経営目的のために利用できる状態にあること。

第二に、第一のような状態におかれるにあたって、経済価値の犠牲を必要とすること。

第三に、資産は所属する企業目的の遂行にさいして、有用性をもっていること。

以上の 3 つの要件を満たしたヒト、カネ、モノ、情報その他に資産性が認められる。ヒトについて、第一の要件は問題なく認められよう。ヒトの採用や教育訓練をほどこして経営戦力に育て上げるには、多額の支出が必要とされるので、第二の要件もみたされる。ヒトは、正規職員であれ、非正規職員であれ、経営目的の遂行に役立つ労働サービスの提供という形で有用性を発揮することができる。このように人的コスト説が適用されるような企業であれ、人間資産説が妥当する企業であれ、ヒトは労働サービスの提供という有用性をもっているので、第三の要件もみたされ、かくてヒトは資産性を有するということができる。

ヒトに係る企業の支出は、大きく二つに分けて考えることができる。第一に、ヒトの募集、採用、教育訓練、組織開発、組織単位の形成などのための支出は、企業が経営活動に必要なとする労働サービスの質を維持し、向上させる働きをもつので、人的資源会計上、人的投資として認識され、資産化することができる。すなわち貸借対照表に人的資源として計上される。これに対して定期的に支出される賃金、給料、賞与、福利厚生費などがランニング・コストとして損益計算上、当期費用に計上されるのは、人的資源会計であれ、一般の企業会計であれ、変わりはない。

本節で検討の対象とするのは、ヒトを貸借対照表に人的資源として計上するにあたって、これをいかに測定、評価するかの問題である。

すなわち人的資源価値の増減変動やその現状などを会計固有の方法や学際的な測定技法を用いて財務的または非財務的に情報化することである。一般に、財務的情報化のための評価の原則は、大きく犠牲価値 (Sacrifice Value) または投入価値 (Input Value) および効益価値 (Benefit Value) または産出価値 (Output Value) という二つの系譜に分けることができる。前者は、財貨や用益を獲得するにあたって投入され、または犠牲となった経済価値を表すものである。後者は財貨や用益を経営活動に投じて利用することにより、もたらされる経済価値を意味している。すべての具体的評価基礎 (Valuation Basis) はこれらの二つの上位概念のいずれかに属している。犠牲価値に属する評価基礎としては、歴史的な原価、再調達原価などがあり、効益価値に属するものには、将来キャッシュ・フローの割引現在価値、正味実現可能価額、収益還元価値などがある<sup>(8)</sup>。

以上にあげた評価基礎は、企業会計上資産の評価にさいして一般に用いられるものであるが、これに対して人的資源会計上は、独自の使い方がなされ、とくに効益価値の分野で固有の評価基礎が種々開発されている。歴史的な原価はヒトの募集、採用、教育訓練などにさいして実際に支出された金額をさす。いわゆる取得原価にはかならない。最調達原価は、評価時点でヒトの募集、採用などを行ったとすれば、どれだけの額を必要とするかを見積もったもので、再取得原価と同義である。効益価値に属する評価基礎で、人的資源会計に固有のもの例を若干あげておきたい<sup>(9)</sup>。

#### (1) 給与還元法 (Capitalization of Salary Method)

この方法は、経営者および従業員個人につき、定年退職時まで支払いが予定される

給与所得の流れを、一定の割引率を用い現時点までに割引計算してそれぞれの現在価値を求め、これらを合計して人的資源価値とする評価法である。この方法においては、毎期支払われる給与額は経営者や従業員の提供する労働サービスの価値に等しいという仮定に基づいている。この方法による評価額は、個人の提供する労働サービスの対価に基づいて人的資源の現在価値を測定しようとするもので、効益価値の系譜に属する。

## (2) のれん評価法 (Goodwill Method)

この方法にも各種のものがあるが、代表的なものとして年買法 (Year's Purchased Method) について述べる。この方法によると、ある企業の収益力が、同種産業の平均収益力を超過する部分、すなわち超過利益を“のれん”として把握し、これを一定の比率を用いて人的資源に配分する。そして“のれん”の人的資源への配分帰属額をもってその測定額とする。

具体的には、過去の年度の平均的利益額から、同企業の属する産業の平均的利益額を控除して超過利益額を算定する。ついでこの超過利益の将来にわたって継続する期間を見積もり、超過利益にこの期間数を乗じてのれん額を求める。のれん額は、企業の構成要素であるヒト、モノ、カネ、情報資源などが稼ぎ出したものであるから、これらの資源に帰属するものである。そこで当該のれん額に人的資源投資率<sup>[注記]</sup>のような配分基準となる比率を乗じて、人的資源に帰属する額を算定し、これをもって人的資源評価額とする。この方法は、企業の経営活動の稼ぎ出した成果である超過利益に基づいて、人的資源評価を行うところから、効益価値の系譜に属する評価法である。

## [注記]

人的資源投資率とは、取得原価法によって把握された人的資産への投資額の総資産額にしめる割合をいう<sup>(10)</sup>。

以上に考察したように、人的資源の測定法は犠牲価値と効益価値の二つの系譜に分類される。そこでこの分類と前述の人的コスト説および人間資産説という分類との関係について考えてみることにしよう。結論的にいって、人的コスト説は犠牲価値と整合的であり、人間資産説は効益価値になじむと結論づけることができよう。

これまでに述べてきたように、人的コスト説によれば、ヒトの雇用に係る費用を節減することにより、企業利益を増大させて経営業績を改善しようとする。ヒトを資産として貸借対照表にのせるにあたっては、ヒトを募集、採用して教育訓練をほどこし、戦力として育成するために、節約をはかりながら投ぜられた必要最小限度の支出額が人的資源価値を構成する。このような人的資源投資は長期的ヴィジョンにたつことなく、短期的な費用節減に焦点が当てられているので、ヒトの評価は犠牲価値的の評価基礎になじむものと考えられる。

これに対して人間資産説にあつては、ヒトが将来長期にわたって持続的にかせぎ出す価値に基づいて貸借対照表計上額を算定する。したがってこのような人的資源認識は効益価値に属する評価基礎とコンシステントであるといえよう。

## V. むすび

以上本稿では、わが国で、今日企業の間で見られる業績回復のための諸経営努力のなか

で、費用節約のために非正規職員化のようなヒトに係る費用を節減しようとする人的コスト説およびヒトを資源として重視し、その労働サービスの質を長期にわたって維持発展させることにより、経営業績を高めようとする人間資産説、それぞれの特質について考察した。そしてヒトの資産化にあたり、前者は犠牲価値の、そして後者は効益価値の系譜に属する評価基礎と整合的であると結論した。

犠牲価値の評価基礎、たとえば歴史的原価により人的投資を評価する場合、人的コスト説のように投資額をできる限り低く抑えようとすれば、人的資源評価額は低くなる。すなわちヒトの価値は小さく評価されることになる。これに対して人間資産説によって、ヒトの労働サービスの質を高めるために、必要な投資額を十分に支出するならば、高い経営業績を長期にわたって享受することができ、貸

借対照表に計上される効益価値的的人資源評価額は大となるであろう。

なお人間資産説による場合でも、高い投資額を歴史的原価で評価すれば、たしかに貸借対照表への計上額はそれなりに大となるであろう。だが効益価値による評価額のほうが、それに比べて、長期的、持続的に、はるかに大きいと考えられるのである。労働サービスの質の向上を第一に重視することは、継続事業(Going Concern)としての企業にとって、長期的、持続的に大きな成果をもたらすものであることを強調しておきたい。

本稿では、実証的考察を行うことなく、概念的な理論展開に終始したが、今後これを企業の実態にそくして裏付ける作業を実施したいと考えている。また人的資源の非財務的情報化については、話題提供にとどめたが、これについても後日の発表を期したいと思う。

#### (注)

- (1) 問題提起については、次の拙稿を参照されたい。「日本経済と成長戦略—その特質と課題—」『経営管理研究』2014. 6, p. 8 以下。
- (2) 人的資源会計の概念については、次の拙著『人的資源会計論』森山書店 1973 において詳細に取り扱われている。
- (3) 概念規定と操作との関係の詳細については、拙著『企業会計の論理』改訂・増補版 1981, p. 132 以下を参照されたい。
- (4) 10 年以上前のバブル経済崩壊後、日本経済が苦境に立たされていた当時、人件費の節約を意図して、リストラが企業再生のために広く行われた。本来リストラ＝ヒト減らしではないのであるが、当時は同義に使われていた。その当時の人件費節減問題の考え方をとりあげた拙稿を以下に紹介しておく。「これからの企業の経営改善」『労

働かながわ』2003. 1 p. 4 以下参照。

- (5) R. Likert 教授は人的組織のあり方を研究テーマとしており、個人の所属する組織の特性を重視している。
- (6) R. Likert, *The Human Organization, It's Management and Value*, 1967, Chap. 2, p. 3 以下参照のこと。
- (7) 資産の属性についての論議は、特定の項目が貸借対照表上資産に計上される能力をもっているか、すなわち貸借対照表能力(Bilanzfaehigkeit)が認められうるかどうかの観点から問題にされてきた。次の拙著では、資産性の問題を詳しく取り扱っている。『最新財務諸表論』2004、ビジネス教育出版社、p. 136 以下参照のこと。
- (8) 今日、公正価値(Fair Value)の概念が企業会計上重視され、会計基準に取り入れられている。そこでは犠牲価値および効益



価値の概念は考慮されていない。次の拙著では、その間の事情が取り上げられている。『精説財務諸表論』第 4 版 1996 中央経済社 p.114 以下参照されたい。

- (9) ここでは効益価値に属する 2 つの人的資源評価法について述べた。ヒトの評価法については次の拙著において詳しく論じられている。『人間資産会計』1980, ビジネス教育出版社, p. 101 以下参照のこと。
- (10) 取得原価法によって人的資源の評価が行われるならば、それで十分ではないかとも考えられる。だが人間資産説の立場からは、この評価額を援用して、さらなるヒトのもつ生産能力の測定が求められているのである。前掲拙稿『人的資源会計論』p. 152 を参照されたい。

#### (参考文献)

- Eric. G. Flamholtz, “*Human Resource Accounting, Advances in Concepts, Methods and Applications*” 3rd ed. 1999
- Wayne F. Cascio, “*Costing Human Resources , the Financial Impact of Behavior in Organizations*” May 1 1991, PWS-KENT Publishing Company
- Business Week on Line, Brainpower on the Balance Sheet , August 26, 2002
- Wikipedia, “Human Resource Accounting” March 2014.
- Martia L. Bullen, Human Resource Accounting and International Development: Implication for Measurement of Human Capital “*Journal of International Business and Cultural Studies*” 発表年月日不明
- BOLA: *Human Resource Accounting*, “People are our Business — our Greatest Asset” April 15 2005.
- IN CEDEFOP: Human Resource Accounting — Interests and Conflicts , No. 3/ 1998