

ブラック企業の再定義に向けて ～財務データの計量分析を用いて～

鍋島 純一

手島 広勝

野副 優雅

HOANG THI KIM DUNG

要旨

近年、雇用環境・労働環境の劣悪化を背景に「ブラック企業」が大きな社会問題として取り上げられるようになった。一方で、「ブラック企業」にはそれ自体を客観的に判別できるような明確な操作的定義が存在せず、個人によって解釈が異なってしまう。新たに操作的定義を打ち立てるため、本研究において我々は、「ブラック企業」は長期的には繁栄せず、業績が悪化するという前提のもと、「ブラック企業」の特徴を表すいくつかの指標と企業の有価証券報告書に記載されている財務データに着目し、各指標と企業の業績の変化との関係性を計量分析によって検証した。調査には、インターネットや就職四季報を用いて選出したブラック企業およびホワイト企業、計 **360** 社を対象に行った。検証の結果、本研究で用いた **3** つの指標の中で、離職率において業績の変化との若干の相関がみられた。したがって、「ホワイト企業」との比較をした上で「ブラック企業」を再定義するにあたり、離職率を指標として使うことが有効であると示唆される。

1. はじめに

近年、「ブラック企業」とよばれる社会問題が注目されるようになった。この「ブラック企業」という用語は、もともと電子掲示板「2ちゃんねる」上に投稿された『ブラック会社に勤めてるんだが、もう俺は限界かもしれない』をきっかけとして広まったとされている。なお2008年には同投稿をもとにした書籍が出版され、翌2009年に映画化、2013年には「ブラック企業」が新語・流行語大賞を受賞した。こうした経緯により、「ブラック企業」という言葉は社会で広く取り扱われるようになった。

しかし、厚生労働省は「ブラック企業」の定義を明確に打ち出しておらず、また、幅広い解釈があるため明確な定義はないといえる。よって、ここでは、「ブラック企業」問題

に中心的に取り組んでいるブラック企業被害対策弁護団の定義をあげておく。すなわち、同団体によれば、狭義のブラック企業の定義として、「新興産業において、若者を大量に採用し、過重労働・違法労働によって使いつぶし、次々と離職に追い込む成長大企業」、広義では、「違法な労働を強い、労働者の心身を危険にさらす企業」とされている。

また、「ブラック企業」の反意語として「ホワイト企業」という言葉があり、社員の待遇や福利厚生などが充実し、数ある企業の中でも働きやすさにおいて、特に優れている企業がこう呼ばれる。いずれにせよ、「ブラック企業」の定義に対する様々な解釈が飛び交っているものの、過重労働、違法労働、残業代未払いなど、複合的・多様な問題を含んでいるため、「ブラック企業」問題の根本にあるものが不明瞭なまま、「ブラック」という曖昧な言葉が宙を飛んでいるように思われる。

株式会社ディスコ(2014)が行った就職活動中の大学生および企業の採用担当者を対象にした「ブラック企業についての考え」に関するアンケートによれば、学生・採用担当者の双方が「ブラック企業」を判断する目安として、新卒後3年離職率、給与などを挙げた。しかし、「大卒新卒者の入社後3年の離職率が何割を超えたらブラック企業になると思うか」という質問に対して、採用担当者の回答で最も多かったのは「5割超」だった一方で、学生では「3割超」という回答が最も多く、基準がより厳しめだった。「ブラック企業」の捉え方がこうした立場の違いで異なってくるのが「ブラック企業」の実態を掴みきることができない要因となっているのではないだろうか。あるいは、口コミによって「ブラック企業」と噂され、風評被害を受けている企業も存在するのではないだろうか。我々は本研究においてこうした疑問に着目することとした。

これらの疑問を、我々は統計学的手法を用いて解決することにした。具体的には、企業の有価証券報告書、就職四季報、インターネットに記載されている数値から「ブラック企業」候補集団と、それらの企業ごとに業界別で対応する「ホワイト企業」候補集団を選出し、企業の成長性に基いた計量分析を行うことで「ブラック企業」の判断として最も優位的な指標を検証する。「ブラック企業」に関する客観的な操作的定義付けをすることができれば、企業にとってマスコミによる風評被害を避けられる他、新卒3年後の離職率の増加が問題とされている昨今で、問題解決の糸口になるであろう。

2. 先行研究

2-1. ブラック企業の特徴

「ブラック企業」の特徴とその対策についての先行研究の1つとして、『ブラック企業はなくせるか』(塚原,2014)が挙げられる。塚原は、「ブラック企業」の特徴として、①月収の誇張—固定残業代など、②正社員の偽装—有期雇用による試用、③入社後も続くシューカツ—選別競争、④戦略的パワハラ—自己都合退職の強要、⑤ 残業代の不払—名ばかり管理職、⑥異常な36協定と長時間労働、⑦辞めさせない、⑧職場崩壊、の計8つの要素とその具体的事例を挙げた後、「ブラック企業」をなくすための実用案を提唱している。

他の先行研究としては、『いわゆる「ブラック企業」と採用・内定・入社をめぐる問題』(嶋崎,2015)が挙げられる。嶋崎は、採用後の過酷な労働実態への端緒は、採用・内定・入社までのいわば「入り口」段階に現れているとして、「入り口」段階での違法な対応を是正させられれば「ブラック企業」の被害を未然に防ぐこともできると述べたうえで、法的問題点を中心に「ブラック企業」とその対策について論じている。

さらに、『「ブラック企業問題」の沿革と展望』(今野,2015)もブラック企業に関する定義付けについての先行研究として挙げられる。今野は、「ブラック企業問題」だけでなく、

近年話題を集めるようになった「ブラックバイト」問題についても、社会運動を通じてこうした「定義」に連なる位置づけが与えられているとしている。ここでの「ブラックバイト」とは、学生アルバイトが強度に職場に組み込まれ、長時間労働や厳しいノルマなどを課せられている実態を摘示した用語である。

しかし、これらの先行研究で共通している問題点は、いずれも「ブラック企業」の定義を多義的なものであるとしたまま、対策について述べているところにある。「ブラック企業」を操作的に定義し、客観的な判断指標を決定づけているものは我々の知る限り見当たらないのが現状である。ブラック企業に関して明確な定義が存在しない現状で、企業外部の主観的な判断でブラック企業を認識することは、企業の健全な経営あるいは業績の回復を阻害する恐れがある。また、主観的な判断が企業に風評被害を与え、新入希望者の足が遠のくことも危惧される。

したがって、本研究において、曖昧だとされてきた「ブラック企業」の定義を一旦見直し、計量分析を用いて検証した指標による操作的定義を考えることの意義は大きいと考えられる。

2-2. 本研究の前提

本研究では、「ブラック企業」を、「長期的に繁栄しない企業」として扱うことで、データ上の業績から数量的な分析を行うことを目的としている。以下に、本研究でこの前提を置く理由を述べる。

企業が繁栄するための人的管理についての先行研究の1つに、『企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメントへ向けて』（守島, 2010）がある。守島は、理想的な人材マネジメントモデルは次の3要素の相互依存的なバランスによって成り立つと述べている。

1. コア人材の長期雇用と、長期雇用に支持された内部での人材育成投資
2. スキルの伸張を評価基準として長期的に行われる企業内部での競争
3. 人材の長期的囲い込みによる労働者と企業の目標同一化

しかし、1990年代に企業の経営悪化を背景として、やや緊急避難的に多くの企業が人材マネジメントの改革に着手し始めた。また、『ブラック企業が生まれる背景、原因、理由、改善策』（庄司, 2013）で、庄司はブラック企業が存在する一因を、ここ20年間にわたるデフレと、それによる企業の経営悪化にあるとしている。このことから、ブラック企業は1990年代の経営悪化を背景とした、企業による緊急避難的な人材マネジメントモデルの改革に付随して生まれたものだと考えられる。各企業は、労働者との相互の信頼に基づく、心理的關係を基礎とする従来の人材マネジメントモデルから、成果主義を導入し、長期雇用のあり方も限定的にすることで業績の回復を図るようになった。守島は、このような企業の業績回復との連動の中で導入された近年の人材マネジメントの変革の組み合わせが、短期的な経営目的の達成には効果的だとしても、働く人にとって好ましくないいくつかの結果を生み、そのために働く側の納得感や会社への信頼感、意欲が低下していると述べている。とりわけ、ブラック企業が違法な労働を強い、労働者の心身を危険にさらす劣悪な労働環境、いわば労働力の搾取がブラック企業の業績向上を一時的なものにしていると考えられる。

したがって、労働者を過重労働・違法労働で使いつぶし、次々と離職に追い込む「ブラック企業」は、短期的には業績を上げることができるが、守島が提唱した理想の「企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメントモデル」からは逸脱しており、長期的には繁

栄しないと判断できる。

3. 財務データを用いた計量分析

既述のとおり、「ブラック企業」という言葉は広く世で使用されているにもかかわらず、ブラック企業についての定義は様々あり曖昧なものである。本稿の目的は、ブラック企業の定義について実証的分析をすることで「ブラック企業」の定義の本質を探究し、さらに、再定義することである。

上記のブラック企業についての先行研究の中にある定義から、①世の中の口コミや評判、②離職率、③平均年収・平均年齢が、ブラック企業の定義に関わる指標であると判断できる。すなわち、世の中の口コミや評判によってブラック企業呼ばわりされている企業、離職率が極端に高い企業、平均年収・平均年齢が極端に低い企業が、先行研究ではブラック企業として捉えられているということである。

したがって、まず、3つの指標にしたがって、インターネットや四季報を参考にブラック企業群を抽出し、対応するホワイト企業と比べて最も業績の悪化しているものを特定していく。

3-1. 分析方法

3つの指標を基に、ブラック企業群を抽出した。抽出の対象時期に関しては、広く「ブラック企業」という言葉が広まりだした2012年時点の指標を参考とする。

まず、①の「世の中の口コミや評判」を基準とするブラック企業群は、SNSであるtwitterの検索オプションを用い、『ブラック企業 since:2012.1.1 until:2012.12.31』と入力してできた企業や、インターネット上で『ブラック企業 2012年』と検索し、そこに挙げられている企業を抽出した。

次に、②の「離職率」を基準とするブラック企業群は、厚生労働省が発表している業界ごとの離職率平均と、四季報に掲載されている離職率を比べて、離職率が平均よりも高く、かつ四季報掲載企業の中で各業界上位3~4社を抽出した。具体的に金融業界の平均離職率は18.9%であり、四季報上で離職率32.7%の神奈川銀行(株)や離職率42.4%の東洋証券(株)などを対象企業として抽出した。

さらに、③の「平均年収・平均年齢」を基準とするブラック企業群は、国税庁の発表する「民間給与実態統計調査」と厚生労働省の発表する「賃金構造基本統計調査」のデータと四季報に掲載されている平均年収・平均年齢を比べ、相対的に平均年収・平均年齢が低い企業を抽出した。具体的に、金融業界の平均年収は491万円。社員の平均年齢は37.8歳。四季報上で平均年収468万円・平均年齢36歳の(株)荘内銀行や、平均年収431万円・平均年齢33歳の(株)アドバンスクリエイトなどを対象企業として抽出した。

また、抽出したすべての企業の2012年時点の売上高や従業員数を参考に、それらの数値が近く、同じ業界の類似した業務内容の企業を「ホワイト企業」として抽出した。ここでのホワイト企業とは、業界平均との比較を通して、離職率においてより低い企業から上位3~4社、平均年齢・平均年収においてより高い企業から上位3~4社、口コミにおいては2012年時点で口コミによってホワイト企業、優良企業とされている企業を抽出した。上記のプロセスに従って調査対象企業を抽出した結果、各基準ごとにブラック企業群60社(合計180社)と、各基準ごとのブラック企業群に対応するホワイト企業60社(合計

180 社) の計 360 社をデータベース化して計量分析に用いることとした。また、本稿の分析では、企業の業績の成長性を表す要素として、各企業の 2012 年から 2015 年における売上高成長率と、ROA (総資産利益率) および ROE (株主資本利益率) の増加分を用いることとした。

- ・調査対象年度...2012 年から 2015 年
- ・調査対象群...①ロコミブラック企業群と対応するホワイト企業群
 - ②離職率ブラック企業群と対応するホワイト企業群
 - ③平均年収平均年齢ブラック企業群と対応するホワイト企業群
- ・調査対象要素...売上高成長率と、ROA・ROE の増加分

3-2. サンプルの特徴

下記の表(サンプル)はブラック企業、表 B はホワイト企業の実証分析で使用する調査対象要因の平均を示したものである。サンプル企業は計 360 社である。

表(サンプル)

	ブラック企業					
	ロコミ		離職率		平均年収・平均年齢	
	2012 年	2015 年	2012 年	2015 年	2012 年	2015 年
売上高平均	2415738	1854573	99636	89380	61708	77212
ROE 平均	2.4	-1.6	7.5	6.9	7.3	4.4
ROA 平均	2.1	-8.2	2.5	3.6	4.2	6.6
	ホワイト企業					
	ロコミ		離職率		平均年収・平均年齢	
	2012 年	2015 年	2012 年	2015 年	2012 年	2015 年
売上高平均	2271438	2487253	1073100	1376584	600064	717343
ROE 平均	4.7	6.9	5.8	9.4	8.1	9.9
ROA 平均	2.3	4.0	2.2	4.3	3.3	4.3

注：売上高の単位は百万円、ROE, ROA は%である。

2012 年時点のブラック企業群とホワイト企業群の調査対象要素平均の間に大差はないが、2015 年時点のブラック企業群とホワイト企業群の調査対象要素平均では①ロコミ②離職率では大きな差がみられる。特に①の差は顕著である。①に関しては、ブラック企業としてサンプリングしたうちの 1 社の業績が大幅に悪化したためだと考えられる。

3-3. 分析

3つのブラック企業群とホワイト企業群の業績平均の差が偶然的な誤差の範囲にあるものであるのか、有意差があるものであるのか確認するために有意水準 5%の対応のある t 検定を行った。分析ツールとして統計ソフト R を用いた。

以下の表 1-①から 1-③は①ロコミブラック群②離職率ブラック群③平均年収平均年齢ブラック群と対応のあるホワイト企業群の検定結果をまとめたものである。

表 1-① ロコミブラック企業群

	売上成長率	ROA 増加分	ROE 増加分
t 値	0.47	1.16	-0.72
自由度	33	35	31
p 値	<u>0.64</u>	<u>0.25</u>	<u>0.48</u>

表 1-② 離職率ブラック企業群

	売上成長率	ROA 増加分	ROE 増加分
t 値	-1.78	-0.65	-1.16
自由度	32	31	31
p 値	<u>0.08</u>	<u>0.52</u>	<u>0.25</u>

表 1-③ 平均年収平均年齢ブラック企業群

	売上成長率	ROA 増加分	ROE 増加分
t 値	0.33	0.97	-1.18
自由度	29	29	28
p 値	<u>0.74</u>	<u>0.34</u>	<u>0.25</u>

表における下線部の p 値に注目すると、すべての値において有意水準の 5%以下を満たしているものはなかった。よって、すべての指標において、有意差はなく偶然的な差異であると判断される。

次に、全体のブラック企業とホワイト企業における、業績の差異の要因や、要因の優位性を探るために R を用いて分散分析を行った。

以下の表 2-1 から 2-6 はブラック企業とホワイト企業における売上高、ROA、ROE の成長率の分散分析結果をまとめたものである。

表 2-1 ブラック企業 売上高成長率

要因	自由度	平方和	平均平方和	F 値	p 値
x	1	0.13	0.02	0.25	0.61
誤差	96	7.55	0.07		

表 2-2 ブラック企業 ROA 成長率

要因	自由度	平方和	平均平方和	F 値	p 値
x	1	149	148.59	0.18	0.66
誤差	95	74961	789.06		

表 2-3 ブラック企業 ROE 成長率

要因	自由度	平方和	平均平方和	F 値	p 値
x	1	0.3	0.29	0.07	0.78
誤差	97	373.18	3.84		

表 2-4 ホワイト企業 売上高成長率

要因	自由度	平方和	平均平方和	F 値	p 値

x	1	0.06	0.06	3.34	0.07
誤差	96	1.19	0.01		

表 2-5 ホワイト企業 ROA 成長率

要因	自由度	平方和	平均平方和	F 値	p 値
x	1	24.7	24.65	0.18	0.67
誤差	96	12982	135.23		

表 2-6 ホワイト企業 ROE 成長率

要因	自由度	平方和	平均平方和	F 値	p 値
x	1	0.01	0.01	0.03	0.84
誤差	96	0.27	0.01		

上記の分散分析表より、p 値が有意水準を満たしているものは無いため、業績の差異の要因について有意差はなく偶然的な差異であると判断できる。

3-3. 分析結果のまとめ

最初に行った t 検定結果から、すべての p 値が統計的有意な棄却域に入らなかったため、3つのブラック企業群とホワイト企業群の業績の差は偶然的な誤差の範囲にはなく、有意差はないものであると確認できる。離職率を基準とするブラック企業群とそれに対応するホワイト企業群の売上高成長率の t 検定結果の p 値は 0.08 であり、有意水準ではないが有意に近い水準であるといえる。

次に、分散分析の結果から、差異要因の水準間に差は見られないことが確認できる。

上記の分析結果から、3つのブラック企業群の中でどのブラック企業群が最も業績悪化しているのか確認することはできず、また、ブラック企業群とホワイト企業群の業績の有意差も確認できなかった。

4. 考察

本研究は、『ブラック企業は長期的に繁栄せず、業績が悪化する』という前提のもと、口コミ、離職率、平均年齢・平均年収の計3つの指標をもとに選出したブラック企業群における業績の変化に着目し、各企業の有価証券報告書の財務データをもとに検証を行った。検証の結果、我々が各指標をもとに選出したブラック企業群と業績の変化には確信的な関係性が見られなかった。しかし、離職率によって分類したブラック企業群とホワイト企業群の売上高成長率には優位に近い結果となった。サンプル数が60社ずつと少ないため p 値が統計的有意な棄却域に入らなかったが、より多くのサンプルを集めれば有意差がでる可能性がある。ここでは離職率によって分類したブラック企業群とホワイト企業群の売上高成長率の差が偶然的な誤差の範囲でないと考えた場合について言及する。分析で得られた売上高を用いて算出した売上高成長率を比較した結果、ホワイト企業よりもブラック企業の方が売上高成長率の平均が低く、ブラック企業の方が業績が悪化しているといえる。これは、ブラック企業は長期的に繁栄せず業績が悪化するという前提を満たす。よってブラック企業の定義に離職率を指標として扱うことは有効であるといえる。

また、ここでは検証の結果として我々が各指標をもとに選出したブラック企業群と業績の変化には関係性が見られなかった理由について考察する。

まず、サンプル数である。今回は60社ずつの計360社を対象に分析を行ったが、サン

ブル数が増えれば、結果が変わるかもしれない。特に離職率を基準とするブラック企業群とホワイト企業群の売上高成長率に関しては有意な差がある可能性があると考えられる。

次に、「ブラック企業」を再定義するにあたり、ロコミ、離職率、平均年齢・平均年収以外にふさわしい指標が存在することが考えられる。本研究では、有価証券報告書や就職四季報などの比較的入手しやすいデータをもとに企業群を選出したため、指標を増やした上でのさらなる検証が求められる。

また、ブラック企業群をロコミで選出するにあたり、「ブラック企業」という言葉が一般社会で浸透し始めた 2012 年を基準にデータを比較したため、より長期的な業績の変化をもとに検証していくことが求められる。

最後に、本研究において企業の財務データを用いて計量分析を行う前提として、『「ブラック企業」は長期的に繁栄せず、業績が悪化する』としていたが、ここにも検討の余地があると考えられる。

5. 学術的貢献

本研究の学術的な貢献について検討していく。従来の「ブラック企業」に関する研究の多くは、その定義をあいまいなものとしたままで、「ブラック企業」問題の実例と対策といったものに終始しており、「ブラック企業」の定義そのものに焦点をあて、再定義を提唱しようとした研究は見受けられなかった。さらに、「ブラック企業」を業界・業種別に分析した研究は少なく、新興企業や IT 企業などと特定の分類のみにおける研究が見受けられる程度だった。そこで、本研究では、業界・業種における細分化をしたうえで「ブラック企業」集団において分析を行った。十分な結果こそ出なかったものの、このように新たな切り口を導入することで、本研究は当該分野において一定の前進を加えることができたといえよう。

6. 研究上の限界と将来への展望

以上、本研究では、社会的に注目されるようになった「ブラック企業」問題の中でもその定義自体に焦点を当て、客観的に「ブラック企業」を選出できる数量的指標を用いた再定義に向けて、一定の前進を果たすことができたが、課題が残るものであった。

まず、考察でも触れた通り、『「ブラック企業」は長期的に繁栄せず、業績が悪化する』という前提に、検討の余地があるだろう。「ブラック企業」は、企業の業績回復を目指した緊急避難的な人材マネジメントの改革に付随して生まれたとし、従来の理想的な人材マネジメントモデルからは逸脱していると述べたが、時間の経過とともに人材マネジメントモデルの理想像も変化している可能性も考えられる。

また、ほかの課題として、いくつかの研究上の限界があった。本研究における限界点の一つは、計量分析における調査対象の量と質の問題である。まず、本研究における計量分析にはロコミ、離職率、平均年齢・平均年収の各指標をもとに選出した「ブラック企業」それぞれ 60 社、各「ブラック企業」に業界・業種で対応した「ホワイト企業」集団それぞれ 60 社の計 360 社を用いたが、「ブラック企業」の特徴と企業の業績の関係性をより精緻に明らかにするためには、さらにサンプル数を増やしていくことが望まれるであろう。

また、本分析では有価証券報告書や就職四季報などといった比較的入手しやすいデータから得た指標のみを使っており、分析結果では、「ブラック企業」の本質となる指標を捉えきれていない可能性が挙げられる。今後、より正確な「ブラック企業」の定義を打ち立

てようとするならば、今回の指標に加えて新たな指標を加えながら、計量分析結果の追試を試みて、理論や仮説を拡張し、「ブラック企業」の特徴と企業の業績の関係性についてより深い理解を追求していくことが必要であろう。

さらに、本研究では口コミによる「ブラック企業」集団の選出を行ったため、「ブラック企業」という言葉が一般社会で取り上げられ、「ブラック企業」問題が注目されるようになった2012年以降の財務データを用いており、業績の変化を限定的に捉えている可能性がある。よって、口コミ以外の指標をもとに選出する企業は2012年以前の財務データを使用する他、本分析で選出した企業群においても今後継続して分析を続けることが求められるであろう。

別の限界点として、実際に「ブラック企業」に就業経験のある社会人からの視点の不足が挙げられる。本研究は、先行研究や資料上の指標から「ブラック企業」の再定義に向けて適切だと思われる指標を選択したため、「ブラック企業」内部からの実感を基にした指標を選出しきれていない可能性がある。したがって、今後は企業あるいは社会人単位でアンケート調査を依頼し、「ブラック企業」を再定義するにあたってより適切だと思われる指標を企業側の実感からも選出することが必要であろう。我々は、「ブラック企業」を客観的に判別できる数量的指標を用いて再定義することが、「ブラック企業」問題の被害減少だけでなく、社会人側・学生側の両者に有用な発展をもたらしていくと考える。

【引用文献】

- Arthur Andersen (1998) "Change Enablement Concept" AA manager TEXT .
- Atkinson, J (1985) "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management", IMS Report 89, Institute of Manpower Studies.
- Faulkner, D. (1994) "International Strategic Alliances – Co-operating to Compete,"
- Fuller, George. (1998) "WIN WIN MANAGEMENT: Leading People in the New Workplace", Prentice Hall Press.
- Likert (1967) "Human Organization Its Management and Value" McGraw-Hill.
- Marsden, D(1999) "A Theory of Employment System: Micro-Foundations of Societal Diversity" Oxford: Oxford University Press (宮本光晴・久保克行訳(2007)『雇用システムの理論—社会的多様性の比較制度分析』NTT出版)
- Morishima, M(1996) "Renegotiating Psychological Contracts: Japanese Style" Trends in Organizational Behavior, Vol.3, pp.139-158.
- Penrose, Edith T. (1959), The Theory of The Growth of The Firm, (Great Britain; Oxford Basil Blackwell). (松玄六訳(昭和33年)『会社成長理論(第二版)』ダイヤモンド社)
- Roche, Chris (2000) "Impact Assessment Development Agencies: Learning to Value Change (Oxfam Development Guideline)" Stylus Publishment Llc.
- Stalk, Jr. G. (1993) "TIME The Next Source of Competitive Advantage," Harvard Business Review July—August.
- Stalk, Jr. G., Hout, T. M. (1998) "Japan's behind aspect of Time," Harvard Business Review July—August.
- Stalk, Jr. G., Webber, A. M. (1993) "Japan's Dark Side of Time," Harvard Business Review July—August.
- Spartacus, R. (1988) "Human Value" Sukisa Publications.
- Tarplett, Paul (2000) "Best Value and the Human Resources Function" OPM.
- Tissen, Rene (1998) "Value-Based Knowledge Management: Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich" Addison-Wesley Publishment Company.
- Traub, J. (1996) "Passing the Baton: What CEOs could learn from the Orpheus Chamber Orchestra,"

New Yorker, pp 100—105.

Ulrich, David (2003)“Why the Bottom Line Isn’t: How to Build Value Through People and Organization” John Wiley & Sons Inc.

Watson, Judith (2001) “What Value HR?: Measuring Human Resource R. O. I” Independence Pub Group.

飯塚隆司(2012)「人材育成とモチベーション向上への指針: 企業内人材の有効活用への経営心理学的検証と課題」東京経営短期大学紀要 第20巻 pp. 35-58

石田英夫(2002)「現代日本企業の人材マネジメントの課題」流通科学研究 2(1), 1-16.

奥西良夫(2001)「「成果主義」賃金の導入の条件」『組織科学』47(No. 3), pp. 6-17.

黒井勇人(2008)『ブラック会社に勤めてるんだが、もう俺は限界かもしれない』新潮社

黒瀬直宏(1993)「今日の成長中小企業の特徴—開発志向型中小企業—」白鷗大学論集

Vol. 7, No. 2, 155-186

小林徹・梅崎修・佐藤一磨・田澤実(2014)「大卒者の早期離職とその後の転職先」大原社会問題研究所雑誌 No. 671, 672.

今野晴貴(2015)「「ブラック企業問題」の沿革と展望」大原社会問題研究所雑誌, No. 681.

嶋崎量(2015)「いわゆる「ブラック企業」と採用・内定・入社をめぐる問題」大原社会問題研究所雑誌 No. 681.

清水龍瑩(1988)「大企業の活性化と成長」三田商学研究 31巻1号

鈴木孝男・佐藤千里「中小企業経営におけるコミュニケーションの意義」千葉商大論叢 52(2), 1-15.

塚原栄治(2014)「ブラック企業はなくせるか」青山法務研究論集第9号

橋本諭(2015)「中小企業におけるHRD研究に関する基礎的調査」産業能率大学紀要 第36巻 第1号

細野秀雄(2014)「優れた人材(研究者)が育つ条件とは—魅力的課題、開放性、下剋上—」学術の動向 特集1 材料工学の人材育成

三崎秀央(2014)「戦略的人的資源管理と従業員の心理」商大論集 66(2), 1-22.

三宅光瀬(2015)「人事プラットフォーム戦略の研究」NUCB journal of economics and information science 59(2), 247-279.

守島基博(2010)「企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメントへ向けて」国民経済雑誌, 202(1):1-21.

「若者が考える「ブラック企業」のトンデモな定義」 <<http://diamond.jp/articles/-/68167>>

2015. 12.31 アクセス

「離職率、給与、残業時間、有休取得日数、ブラック企業の判断基準は？」

<<http://dime.jp/genre/163526/1/>> 2015.12.31. アクセス