

〈論文〉

中小企業における女性の新卒採用に関する考察

——バネを製造・販売する中小企業に就職した女性社員
および当該社員を採用した経営者を研究協力者として——

太 田 侑 樹

キーワード

中小企業
女性・文系・新卒者
経営者
新卒採用
採用活動
ロールモデル
女性の管理職
女性の昇進

1. 問題意識

弘中（2022）は、「自動車・電気・機械設備といった金属・機械産業は、日本のリーディング産業であり、それを支える存在として中小企業が欠かせないことはよく知られている。しかし、厳しい労働力不足で、こうした中小企業では生産現場の維持が困難」（p.170）なのだとし、「日本の労働力不足は構造的なものであり、今後も同じ傾向が続くと予想され」（p.170）ると看破している。同様に、山下（2023）は「多くの（筆者注：中小）企業において人手不足が深刻化して」（p.54）おり、「人口減少、少子高齢化が進む日本において、経営資源の乏しい中小企業がいかに人手不足を解消するかについて検討することは喫緊の課題である」（p.55）と指摘する。さらに、関（2018b）では、「企業による人材確保が困難な状況がこの数年続いている。売手市場が優位の状況が続くなかで、大企業は人材確保のためにさまざまな手段を講じているが、中小企業は、大企業と比べて人材確保がいっそう困難を極めている」（p.105）と中小企業が厳しい立場に立たされていることを指摘している。

そして、三輪（2022）は、「少子高齢化に伴う労働力不足の問題が深刻化し」（p.102）ているという背景のもと、「政府は社会での女性の積極的な活躍を推進してきた」（p.102）とする。たしかに、中央省庁による刊行物や統計を一瞥しても、働き手としての女性の重要性が示

目 次

1. 問題意識
2. 先行研究の批判的考察と既存調査の吟味
 - 2.1 先行研究の批判的考察
 - 2.2 既存調査の吟味
 - 2.3 両者の包括的な検討と研究課題の導出
3. 分析の枠組みと研究方法
 - 3.1 分析の枠組み
 - 3.2 研究方法
4. X社の事例研究
 - 4.1 X社の概要
 - 4.1.1 事業内容
 - 4.1.2 女性従業員数および女性管理職者数
 - 4.2 研究課題①について
 - 4.3 研究課題②について
 - 4.4 研究課題③について
5. 含意
 - 5.1 理論的含意
 - 5.2 実践的含意
6. 残された課題

されていることが窺える。例えば、厚生労働省白書の第2章のタイトルは「女性、若者、高齢者等の多様な働き手の参画」¹⁾ (厚生労働省, 2024, p.241) と女性が筆頭になっている。また、2024年平均のデータを2023年平均のデータと比較した総務省統計局(2025)にて、「15～64歳の就業者数は5851万人と18万人の増加。男女別にみると、男性は3161万人と1万人の減少、女性は2690万人と19万人の増加」(p.12)²⁾、「就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は61.7%と、0.5ポイントの上昇(4年連続の上昇)。男女別にみると、男性は69.6%と0.1ポイントの上昇、女性は54.2%と0.6ポイントの上昇」(p.1)と整理されており、この内容を鑑みると就業者数は男性が減少している中であって女性は伸びており、女性の就業率の伸び率は男性のそれよりも高いということが分かる。これらのことから、やはり、働き手としての女性の重要性が示されていると言って差し支えないだろう。

わけでも、女性かつ大学の文系学部の新規卒業予定者(以下、「女性・文系・新卒者」とする)に着目する必要があると考えられる。なぜならば、まず、文部科学省(2024)による令和6年度の学校基本調査において、「大学学部の女子学生は、120万6千人で、前年度より1千3百人増加し、過去最多。また、学部学生に占める女子学生の割合は、45.9%(前年度より0.2ポイント上昇)で過去最高」(p.2)という状況であり、また伝統的には奥林(2000)がいうように「日本の雇用制度は終身雇用として特徴づけられてき」(p.11)とあり、特徴として「採用に際して主たる募集対象者は新規学校卒業者であること」(p.11)が挙げられているか

らである。そして、女性かつ大学の文系学部在籍者も考察の射程に含んでいる関・曾我(2021)において、「(筆者注:女性かつ大学の文系学部在籍者については)自身が長く生活してきた馴染みのある地域で働くさいの受け皿を中小企業と」(p.127)捉えていることが示唆されており、「大企業と比べて人材確保がいっそう困難を極めている」(関, 2018b, p.105)中小企業にとって、採用の対象にできる余地があると考えられるからである。

ただし、例えば本多(2022)³⁾は「中小企業に対するイメージは決してよいとはいえない」(p.96)と述べている。他、後述のとおり、王(2018)、王(2018)を引用した山下(2023)も同様の前提で論を進めていると考えられる。

しかしながら、太田(2025)の主張するように「人の採用」(p.19)が企業の「事業継続全般の要」(p.19)であることを踏まえると、先行研究においてはイメージが良くない(王, 2018; 本多, 2022; 山下 2023)とされ、かつ「経営資源の乏しい」(山下, 2023, p.55)存在である中小企業が、女性・文系・新卒者を採用するためにいかなる方策を取りうるのかを考察することは非常に重要だと考えられるため、本稿において考察するものである。

2. 先行研究の批判的考察と既存調査の吟味

2.1 先行研究の批判的考察

弘中(2022)は、「日本の労働力不足は構造的なものであり、今後も同じ傾向が続くと予想され」(p.170)ることを看破し、当該前提のもと「技能実習生の受入までのプロセスに焦点をあてて検討」(p.170)したものである。これは、「技能実習生を戦略的に受け入れることで、技能を修得してもらう可能性が高まり、日本の国内の生産現場の技術力を維持でき、従来どおりの短納期・高品質を実現できると考え」(弘

1) 原典では、当該表記にカラーで網掛け処理がなされており、かつ文字は白色になっているが、本稿では網掛け処理をせず文字を黒色で記している。

2) 原典にページ表記がないため、資料1枚目をp.1として表記している。以下、総務省統計局(2025)の引用において同じ取り扱いをしている。

3) 「本多(2021)の一部を加筆・修正のうえまとめた」(本田, 2022, p.96)論考である。

中, 2022, p.170) ているからであり, 特に「ベトナム人技能実習生の受入に着目し, 送出機関・監理団体へのインタビュー調査」(弘中, 2022, p.171) を行っている。

なるほど, 働き手の不足という構造的な問題に対して, 本稿が着目する女性・文系・新卒者とは異なる切り口ながらも, 海外からの人材の活用に突破口を見出そうとしている点で示唆に富むといえる。しかしながら, 全体を通して当事者であるベトナム人技能実習生への調査とその考察は実施されておらず, この点については不十分であると言わざるを得ない。

次に, 本多 (2022) は「中小企業に対するイメージは決してよいとはいえない」(p.96) ことを前提とし, 「中小企業において, 自社をどのように語っていくのか, そして, いかにして自社に興味や関心をもってもらえるのかということとは切実な課題」(p.96) であることから, 「中小企業 A 社の経営者 A 氏⁴⁾のストーリーテリング」(p.100) を考察したものである。結果として, 「中小企業経営者が個人的体験をもとにストーリーテリングをおこなっていくことは, 大企業以上に効果が大きいといえる」(本多, 2022, p.100) ことを示唆している。

ただし, 「自社に興味や関心をもってもらう」(本多, 2022, p.96) といった場合, 興味や関心を持たせる側と持つ側の両者が存在するため, 中小企業に「興味や関心をも」(本多, 2022, p.96) ちうる側の声を聞く余地が残っている。本稿の問題意識の観点からいえば, 「中小企業に対するイメージは決してよいとはいえない」(本多, 2022, p.96) のかについて, 採用される側である女性・文系・新卒者の声を聞き考察する必要があるだろう。なお, 本多 (2022) において, 「関智宏は 2013 年度から定期的に中小企業のイメージにかんする調査を大学生を対象に実施している」(p.97) と紹介されており, 本稿の問題意識を鑑みると当該論考を確認してお

く必要があろう。

たしかに, 関 (2017b⁵⁾; 2018a; 2019; 2020a; 2020b) および関・曾我 (2021) で継続した調査がなされている。このうち, 確認した中で最新⁶⁾の論考となる関・曾我 (2021) では, 「筆者の 1 人が独自に収集した 2018 年度のデータに基づき」(p.128), 「大学生が抱く中小企業のイメージは, (中略) 大学別, 学年別, 性別に (中略) 異なる」(p.128) ことが述べられ, 特に性別の視座からは, 「男性と女性とを比べると, どちらかと言えば」(p.127) という前置きに続け, 「男性の方が中小企業 = ものづくりという, 中小企業に対して偏った見方を有していること」(p.127) および女性については「自身が長く生活してきた馴染みのある地域で働くさの受け皿を中小企業とイメージしていることが推察される」(p.127) と貴重な知見を導出している。

ただし, 大学生という存在は「社会に巣立つ前ということもあり, 社会人と異なり」(関・曾我, 2021, pp.128-129), そもそも「企業がどのようなものであるかを正しく認識しているのかについては疑問が残る」(関・曾我, 2021, p.129) という点について内省していることにも留意しておく必要があろう。また, 「自身が長く生活してきた馴染みのある地域で働くさの受け皿を中小企業とイメージしていることが推察される」(関・曾我, 2021, p.127) 女性の学生は, 実際にどの程度中小企業に就職して働くことを希望しているのかを定量的に示すことまではできていなかった。加えて, 当該論考の基盤となった「調査を実施した科目が設置されている学部はいずれも社会科学系学部」(関・曾我, 2021, p.119) でありかつ「有効回答数は 1,028」(関・曾我, 2021, p.118) であること, 調査の対象となった学生が所属している 4 つの

4) 念のためではあるが, 本稿の研究協力者である A 氏とは別の人物である。

5) 関 (2017b) にて, 「2013 年度において」(p.91) 収集したデータを元に考察が行われている。

6) 同志社大学教授である関智宏先生の論考に関し, 2025 年 3 月 1 日に同志社大学ホームページにて検索して確認した。

大学の所在地については、「A 大学と D 大学は京都市，B 大学は釧路市，C 大学は神戸市」（関・曾我，2021，p.118）であること，関（2017b; 2018a; 2019; 2020a; 2020b）および関・曾我（2021）の一連の調査のうち，最新のものである関・曾我（2021）であっても，「2018 年度のデータに基づ」（関・曾我，2021，p.128）いていることを鑑みると，日本全国を対象にした大規模な調査において，近時の実態はいかなるものかについて確認しておく余地が残っているといえよう。

また，関（2017a）および関（2018b）は継続してなされた調査であり，関（2017b; 2018a; 2019; 2020a; 2020b）や関・曾我（2021）よりも中小企業で働くという観点で踏み込んだ考察がなされている。確認した中で最新⁷⁾のものである関（2018b）では，「中小企業は，大企業と比べて人材確保がいっそう困難を極めている」（p.105）という前提のもと，「同志社大学商学部」に設置されている秋学期開講科目『中小企業論 2』を履修している大学生（中略）394 名」（p.106）を対象に調査し，結果として「中小企業で働きたいと思わない学生が，全体の 46.7%」（p.106）であり，「中小企業で働きたいと思う学生が，全体の 17.2%」（p.106）であることが示されている。なお，関（2018b，p.106）の計算の過程は，「あなたは将来的に大企業よりも中小企業で働きたいと思いますか」（p.106）という設問について「『そう思う』（5 点）から『そう思わない』（1 点）までの 5 点尺度で尋ね」（p.106），「『『そう思う』+『どちらかと言えばそう思う』の和」（p.106）を「中小企業で働きたいと思う」（p.106）とし，「『『そう思わない』+『どちらかと言えばそう思わない』の和」（p.106）を「中小企業で働きたいと思わない」（p.106）としたものである。そして，関（2018b，p.107 の表 3）をもとに筆者にて男女別で計算してみたところ，男性学生 226 人と女性

学生 168 人のうち，中小企業で働きたいと思わない男性学生は 51.76%，女性学生は 39.88% で，中小企業で働きたいと思う男性学生は 17.69% で女性学生は 16.66% となった。男女差はあるものの，中小企業で働きたいと思う学生が少ないことが窺える。加えて，「4 年生以上の大学生が中小企業で『働きたいと思う』理由」（関，2018b，p.117）として，「①優れた実績がある，②成長の可能性がある，③仕事の裁量権がある，④仕事の幅がある（任される，経営も），⑤組織のなかでの役割が大きい，⑥社長の思い（信念）がある，⑦社員を大切にすると，⑧ネットワークを形成し，地域や業界を活性させる，⑨新しいビジネスを創出している」⁸⁾（関，2018b，p.117 の表 13）と示されているなど，極めて意義のある論考といえる。

ただし，関（2017a; 2018b）による一連の調査のうち最新のものである関（2018b）であっても，その基盤となった「データは，2017 年 11 月 8 日に」（関，2018b，p.105）取得したものであり，かつ「同志社大学商学部」に設置されている秋学期開講科目『中小企業論 2』を履修している大学生（中略）394 名」（p.106）が対象であるため，より多くの大学を対象にした近時の調査で実態に迫る余地が残っていると言える。さらに，「4 年生以上の大学生が中小企業で『働きたいと思う』理由」（関，2018b，p.117）については，あくまでも自由回答のデータから抽出し加工したものであり，女性・文系・新卒者を対象にしてインタビューにより深掘りする余地が残されているといえよう。

次に，山下（2023）は，「人手不足問題は中小企業において喫緊の課題であり，中小企業の現場において，経営課題に基づく人材マネジメントの見直しは重要な取組となる」（p.66）とし，「学術的研究として，中小企業の人材マネジメントに関する研究は発展途上にあ」（p.66）るという考えのもとで「仮説的分析視点を設定し」（p.65）て「中小製造業の 3 事例」（p.53）

7) 2025 年 3 月 1 日に同志社大学ホームページにて検索して確認した。

8) ①から⑨を繋ぐ読点は筆者が補記している。

を分析したものであり、事例となった企業が「どのような人材の採用を想定しているのか」(p.62)等が示され、示唆に富む。ただし、学生から見た中小企業の位置づけおよび選定した研究対象者については、本稿の問題意識の点からは不十分な面がある。

まず、学生から見た中小企業の位置づけについてである。山下(2023)では、王(2018)を引用⁹⁾し「新卒を中心とする求職者は中小企業に対して悪いイメージを持っているため、企業規模が小さくなればなるほど優秀な人材が集まらない。そのために、採用時に、従業員の適性を考慮することが難しく、適切な人材が不足しているのである」(山下, 2023, p.58)とし、これを所与のものとして論を進めている。ただし、当該論述が確かなのかどうかについて本稿執筆時点での実態を探る必要がある。

次に、選定した研究対象者について述べる。山下(2023)では「半構造化インタビューを実施し」(p.62)ているが、その対象者は2社が経営者のみ、1社が経営者および工場責任者となっている(p.67)。なお、工場責任者には「工場での加工業務に関する専門的な内容」(山下, 2023, p.67)を聞いているという。しかし、「採用活動における募集から定着に至る一連の流れに着目し」(山下, 2023, p.53)たのであれば、採用する側だけではなく採用される側へのアクセスも必要だと考えられる。なぜならば、採用という営みは採用側だけで成り立っているものではないからである。

次に、王(2018)について論じる。王(2018)は「起業を果たした後、廃業をせずに生存を続ける企業、特に起業後に一気に規模を拡大していく企業ではなく、堅実な活動をもとに存続している小規模企業に注目し」(p.113)たものであり、特に「起業時および起業後の初期段階において、起業者が取り組んだ経営資源のひとつ

である人的資源のマネジメント(人材の確保、定着、育成の問題)の特性を検討」(p.113)している。そして、研究の方法としては「起業者自身を対象として、構造化された面接聴き取り調査」(王, 2018, p.115)を採用し、具体的な対象者としては「製造小売業、生活関連サービス業(旅行業)、および飲食サービス業の各1社の起業者(いずれも男性)」(王, 2018, p.115)が選ばれている。

では、王(2018)でなされた調査の結果につき、本稿の問題意識を踏まえて特に「人材の確保」(王, 2018, p.113)に焦点を当てて論じていくこととする。「A社(革製品の小売(製造業))¹⁰⁾」(王, 2018, p.117)の経営者は「面接時には必ず会社の将来像についてお互いの認識を確認し、賞与を約束し、応募者を安心させることを意識した」(王, 2018, p.117)と語り、「B社(旅行業)」(王, 2018, p.117)の経営者は「主たる求人先である関連学校と良い関係を築くことができ(中略)人材を確保できた」(王, 2018, p.117)と語り、「C社(飲食業)」(王, 2018, p.118)の経営者は「自社に合う人材を採用するには、私が自ら直接面接することが望ましいと思った。起業時の事情をお互いに確認し、自社や業界について丁寧な説明、給与や賞与等の採用条件を明示し」(王, 2018, p.117)たと語っている。これらを吟味すると、B社については関連する学校が存在するために人材の確保については円滑に行われたようであるが、関連学校の存在は経営者がコントロールできる要因ではないといえよう。そして、残るA社とB社では、経営者が自ら採用面接を行うことが重要だと経営者自身は認識しているのだと整理できよう。

このように王(2018)は経営者から直接貴重な情報を入手しており重要な論考といえるが、肝心の応募者側の声を斟酌できていない点是不十分といえよう。つまり、王(2018)自身が「中小企業における人材確保の問題点について、

9) 管見の限り、山下(2023)内に引用元のページ表記が見当たらなかったため、筆者にて原典となる王(2018)を確認している。結果、王(2018, p.113)が引用元と考えられる。

10) 原文ママ。

新卒生は中小企業に対して悪いイメージを持っているため、企業規模が小さくなればなるほど優秀な人材が集まらない」(p.113)としているのであるから、当事者である応募者側に対しても同様に調査をすべきであったといえる。特に、経営者自身は自らが採用面接を行うことが重要だと捉えていたが、応募者側にとってはどのように解釈されていたのかについては不明である。また、近時の学生達の就職に対する意識について実態を確認しておく必要もあろう。

続いて、三輪(2022)について述べる。三輪(2022)は、「2020年の東証一部上場企業のデータ¹¹⁾を利用し」(p.106)、「女性役員の登用と企業業績の関係を分析するため、最小2乗法を用いた回帰分析を行」(p.106)ったものであり、結果として「女性役員を積極的に登用する企業では、企業価値や企業業績が高い可能性があること」(p.110)が示されている。

ただし、東証一部上場企業のみを考察に留まっているため中小企業の実態を捉えたものではなく、本稿の問題意識の点からは十分とはいえない。しかしながら、「少子高齢化に伴う労働力不足の問題が深刻化し、政府は社会での女性の積極的な活躍を推進してきた」(三輪, 2022, p.102)という着眼点は示唆に富んでいる。本稿の問題意識を踏まえると、中小企業と女性という観点ではどのような議論が展開されているのかを確認しておく必要があろう。

大内・奥井(2010)は、「中小企業の女性管理職に焦点をあてて行った研究は、まだ少ない」(pp.55-56)としてなされた事例研究であり、「管理職になることで仕事の継続に前向きになることがわかった。人材マネジメントの観点から、女性の管理職登用は登用された本人だけではなく、WLB¹²⁾の実現に苦慮し、仕事に対して後ろ向きになりがちな後進の女性にもインセンティブを与えると期待できる」(p.67)という示唆に富む結論を提示している。

ただし、本稿が着目している女性・文系・新卒者にとって、女性の管理職登用がいかなる影響を及ぼすのか、あるいは及ぼさないのかについては言及されていない。

さらに、鈴木(2021)は「静岡県内の企業経営者へのインタビュー調査から、女性が活躍する職場の実態を明らかにする」(p.23)ことを企図したものであり、「女性が活躍する職場の共通項」(p.30)として「女性社員に対する要求は高く、性別に関わりなくチャレンジングで責任の重い仕事を任せている。それだけに女性は、会社からキャリアアップを期待されていると知覚する。自ずと女性リーダーが増え、若手社員の目標ができる。またキャリアアップが望める環境には、優秀な女性が応募してくるため採用面でアドバンテージになる」(p.31)こと、「少し背伸びを必要とする職務に女性を登用することで、職務遂行能力が伸び基幹人材に育つ」(p.31)ことといった貴重な知見を導出している。

しかしながら、インタビュー調査の対象が経営者に留まっている点が不十分であると言わざるを得ない。これは、鈴木(2021)自身が言及するように「経営者と従業員とでは、あるべき活躍の姿や理想の職場・働き方が異なる可能性を否定できないから」(p.31)である。

最後に、中小企業におけるインターンシップを経由した採用活動については、重要な論点とは言えるものの、インターンシップという制度そのものが大きく変化しているため本稿では取り扱わないこととしたい¹³⁾。具体的には、経済産業省による2022年6月の広報で「現大学2年生より、インターンシップのあり方が変わります！」(経済産業省ホームページ)とあり、具体的には「インターンシップで得られた学生情報については、その情報を採用活動開始後に活用可能」¹⁴⁾(経済産業省ホームページ)にな

11) 「サンプルの大きさは2,142」(三輪, 2022, p.106)である。

12) ワーク・ライフ・バランスの略称。

13) ただし、重要な領域であるため別の研究において考察していきたい。

14) ただし、「就業体験要件(必ず就業体験を行う。インターンシップ実施期間の半分以上を日ノ

るという変貌を遂げたのである。よって、例えば中小企業での人材採用におけるインターンシップの有用性について、太田（2015）では「中小企業がどのようにして人材確保と定着を実現させるかということに関して、インターンシップという方法が有効である」¹⁵⁾（p.43）とし、古閑・牛山（2012）は「インターンシップを将来の採用に向けて有効に活用することは、人材獲得の鍵となる」（p.35）とするなど貴重な考察が行われているものの、本稿においては考察の対象外としておきたい。

以上、先行研究の批判的考察を行ってきた。いずれも貴重な知見が導出されているものの、本稿の問題意識を踏まえると次の三点が不十分であった。

第一に、女性・文系・新卒者にとって、中小企業で働くということがどう捉えられているのかにつき、近時の実態を十分には捕捉できていない点が挙げられる。先行研究では、「中小企業に対するイメージは決してよいとはいえない」（本多，2022，p.96）とされ、王（2018，p.113）および山下（2023，p.58）でも同様の前提に立って論が進められていた。もっとも、文系学生を対象とした論考である関・曾我（2021）では解像度をあげ、「男性の方が中小企業＝ものづくりという、中小企業に対して偏った見方を有していること」（p.127）に加え、女性については「自身が長く生活してきた馴染みのある地域で働きたいの受け皿を中小企業とイメージしていることが推察される」（p.127）と性差により違いが生じていることに言及していたものの、では実際に女性の学生がどの程度中小企業に就職して働くことを希望しているのかを数値で示すことまではできていなかった。この点に

ついて、同じく文系学生を対象にした論考である関（2018b，p.107の表3）をもとに筆者にて計算してみると、男性学生226人と女性学生168人のうち、中小企業で働きたいと思わない男性学生は51.76%、女性学生は39.88%であり、中小企業で働きたいと思う男性学生は17.69%で女性学生は16.66%であり確かに男女差が生じていた。そして、当該結果からは、中小企業で働きたいと思う女性学生が少ないことが窺えた。しかしながら、全国規模で多くの大学生を対象にした論考ではなく、日本全国の大学生を射程に含んだ調査で確認しておく余地が残っているといえた。そこで、本稿では2025年3月卒業見込み者に対して実施された就職に関する意識調査であるマイナビ（2024）について後ほど吟味することとしたい。

第二に、中小企業に就職する人材側から直接生の声を聞き、その声を斟酌して深掘り出来ているとはいえない点が挙げられる。定性的になされたといえる先行研究（弘中，2022；本多，2022；王，2018；山下，2023；鈴木，2021）であっても、人材側に対するインタビューは実施されてはいなかった。また、就職する人材側を対象にし、「4年生以上の大学生が中小企業で『働きたいと思う』理由」（関，2018b，p.117）をまとめた先行研究もあったが、あくまでも自由回答を抽出・加工したものであり、インタビューにより深掘りする余地が残っていると考えられた。

第三に、女性・文系・新卒者にとって、中小企業における女性の活躍、ここではすなわち女性の昇進がどのように解釈されるのかについては十分に考察できていない点が挙げられる。先行研究においては、大企業では「女性役員を積極的に登用する企業では、企業価値や企業業績が高い可能性があること」（三輪，2022，p.110）が示され、中小企業においては女性が「管理職になることで仕事の継続に前向きになることがわかった。人材マネジメントの観点から、女性の管理職登用は登用された本人だけではなく、WLBの実現に苦慮し、仕事に対して後ろ向き

ㄨ 数を職場での就業体験に充てる）や、実施期間要件（インターンシップの実施期間は、汎用的能力活用型では5日間以上、専門能力活用型では2週間以上）等」（経済産業省ホームページ）の要件を満たす必要がある。

15) なお、太田（2015）内の事例分析は「古閑博美・牛山佳菜代（2012）に基づいて記述」（太田，2015，p.39）されている。

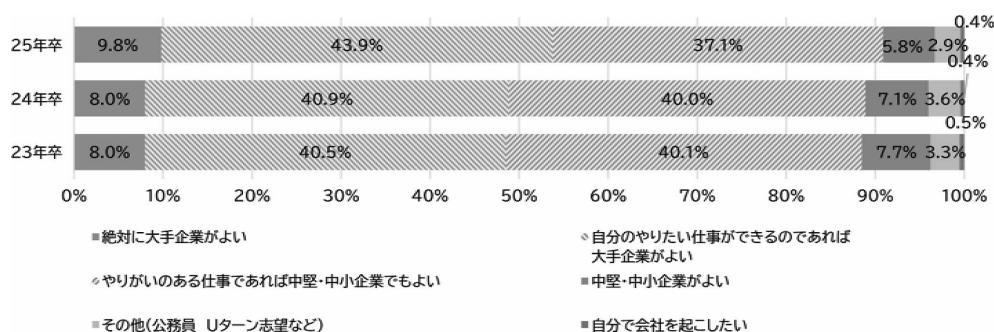


図1 大学生の企業志向
出典：マイナビ（2024, p.3）につきマイナビの許諾を得て転載

になりがちな後進の女性にもインセンティブを与えると期待できる」（大内・奥井，2010，p. 67）とされ、「キャリアアップが望める環境には、優秀な女性が応募してくるため採用面でアドバンテージになる」（鈴木，2021，p.31）とされていた。ただし、女性・文系・新卒者にいかに解釈されるのかについては吟味されていなかった。この点について、まずは中小企業における女性活躍の実態を概観すべく「従業員数300名以下の企業の人事担当者を対象に『企業の女性活躍推進』についてアンケート調査を行ない、353社から回答を得」（エン・ジャパンホームページ）ている調査について後ほど吟味することとしたい。

2.2 既存調査の吟味

先行研究の批判的考察により、全国規模で多くの大学生を対象にした近時の調査、および中小企業における女性の活躍に関する調査について吟味することが必要だと確認できたため、以下順に吟味していくこととしたい。

まず、マイナビ（2024）は全国規模で行われた就職に関する意識調査であり、2025年3月卒業見込みの全国の大学3年生に加え、大学院1年生も含んで¹⁶⁾はいるものの、有効回答数が39,190と大規模であることを踏まえて本稿で吟味の対象とするものである。なお、調査期間は

2023年10月1日から2024年3月17日までである。最初に全体の傾向を図1で確認しておくと、過去3か年¹⁷⁾のいずれも、絶対に大手企業がよいが占める割合が中堅・中小企業がよいの割合を上回っている。同じく、自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよいが占める割合も、やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよいの割合を常に上回っている。この結果は、先行研究（王，2018；本多，2022；山下2023）のいう中小企業のイメージが芳しくないという主張と軌を一にしているといえよう。

ただし、本稿は女性・文系・新卒者に着目しているため、より細かい項目で示されている図2にも着目する必要がある。この図2を吟味すると、女性かつ文系¹⁸⁾のみが特異な傾向にあることを確認できる。具体的には、女性かつ文系ではいずれの年¹⁹⁾についても、絶対に大手企業がよいの割合よりも中堅・中小企業がよいの割合が高くなっているのだ。同じく、自分のやり

16) マイナビ（2024）を管見の限り、調査に回答した大学院生数は示されていない。

17) 2024年3月卒業見込み者を対象にした調査の有効回答数は41,197（マイナビ，2023，p.1）であり、2023年3月卒業見込み者を対象にした調査の有効回答数は35,543（マイナビ，2022，p.1）である。

18) マイナビ（2024）の調査回答者は合計39,190で、そのうち女性かつ文系が15,958と最多となっている（p.1）。

19) 図2中で24年卒と示されている調査については、調査回答者の合計は41,197で、そのうち女性かつ文系が17,560と最多となっている（マイナビ，2023，p.1）。

たい仕事ができるのであれば大手企業がよいが占める割合よりも、やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい割合が上回っているのである。

この結果は、関・曾我（2021）では中小企業への就職を希望する女性の数を定量的に示せていなかったという不足点を補うものである。また、関（2018b）の結果とは傾向が変化している兆しを見て取ることができよう。関（2018b）では、「あなたは将来的に大企業よりも中小企業で働きたいと思いますか」（p.106）という問いにつき、「『そう思う』（5点）から『そう思わない』（1点）までの5点尺度で尋ね」（p.106）、「『そう思う』+『どちらかと言えばそう思う』の和」（p.106）を「中小企業で働きたいと思う」（p.106）と集計し、「『そう思わない』+『どちらかと言えばそう思わない』の和」（p.106）を「中小企業で働きたいと思わない」（p.

106）と集計し、結果として文系の女性学生 168 人のうち中小企業で働きたいと思わない女性学生は 39.88% であり、中小企業で働きたいと思う女性学生は 16.66%（p.107 の表 3 より筆者計算）に留まっていたからである。たしかに、調査であるマイナビ（2024）は学部卒業予定者のみならず院修了予定者も含まれているものの、この変化を看過することはできないだろう。

最後に、中小企業か否かといった観点に加え、企業選択の際にどのような企業が良いと思うのかについて示した図 3 を確認しておきたい。女性かつ文系を含め、すべての象限で安定している会社が最も高い数値となっている。なお、王（2018, p.117）では、自らが採用面接を行うことが重要と経営者自身は捉えており、関（2018b）では「4 年生以上の大学生が中小企業で『働きたいと思う』理由」（p.117）のうちに「社長の思い（信念）がある」（p.117 の表 13）

	全体		文系		理系		文系男子		理系男子		文系女子		理系女子	
	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒
絶対に大手企業がよい	9.8%	8.0%	8.7%	7.2%	11.7%	9.2%	10.8%	9.4%	13.6%	10.8%	6.6%	5.1%	8.3%	6.2%
自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい	43.9%	40.9%	41.8%	38.8%	47.4%	44.3%	44.0%	41.2%	49.3%	46.8%	39.6%	36.4%	44.0%	39.8%
やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい	37.1%	40.0%	39.2%	41.6%	33.8%	37.5%	36.0%	38.4%	30.9%	34.4%	42.3%	44.9%	38.9%	43.1%
中堅・中小企業がよい	5.8%	7.1%	6.5%	7.8%	4.6%	5.8%	5.3%	6.3%	3.9%	5.1%	7.8%	9.4%	5.8%	7.2%
その他(公務員 リターン志望など)	2.9%	3.6%	3.4%	4.1%	2.2%	2.8%	3.4%	4.1%	2.0%	2.4%	3.4%	4.1%	2.7%	3.5%
自分で会社を起こしたい	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.6%	0.6%	0.4%	0.5%	0.3%	0.3%	0.2%	0.2%
「絶対に大手企業がよい」+「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい」	53.7%	48.9%	50.5%	46.0%	59.1%	53.5%	54.8%	50.6%	62.9%	57.6%	46.2%	41.5%	52.3%	46.0%
「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」+「中堅・中小企業がよい」	42.9%	47.1%	45.7%	49.4%	38.4%	43.3%	41.3%	44.7%	34.8%	39.5%	50.1%	54.3%	44.7%	50.3%

図 2 男性・女性および文系・理系の違いを踏まえた大学生の企業志向
出典：マイナビ（2024, p.11）につきマイナビの許諾を得て転載

	全体		文系		理系		文系男子		理系男子		文系女子		理系女子	
	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒	24年卒
安定している会社	49.9%	48.8%	50.7%	49.2%	48.7%	48.1%	54.0%	53.9%	51.9%	52.7%	47.3%	44.4%	43.0%	39.8%
これから伸びそうな会社	10.2%	10.7%	9.9%	10.3%	10.8%	11.2%	13.1%	13.8%	13.0%	13.5%	6.6%	6.8%	7.0%	7.1%
給料の良い会社	23.6%	21.4%	22.6%	21.0%	25.1%	22.1%	25.2%	24.2%	27.7%	24.5%	20.1%	17.8%	20.6%	17.8%
自分のやりたい仕事(職種)ができる会社	28.6%	30.5%	27.1%	29.3%	30.8%	32.4%	25.2%	26.8%	29.1%	30.3%	29.1%	31.9%	33.9%	36.1%
有名な会社	3.0%	2.6%	2.9%	2.5%	3.1%	2.9%	3.5%	3.3%	3.6%	3.4%	2.3%	1.7%	2.2%	2.1%
休日・休暇の多い会社	11.8%	11.5%	12.3%	12.2%	11.0%	10.3%	11.5%	11.8%	10.7%	10.4%	13.1%	12.7%	11.6%	10.3%
勤務制度・住宅など福利厚生の良い会社	12.0%	11.1%	11.6%	11.2%	12.6%	10.8%	9.8%	9.1%	10.6%	9.3%	13.5%	13.4%	16.2%	13.5%
転動のない会社	4.9%	5.2%	5.0%	5.6%	4.7%	4.6%	4.0%	4.6%	4.3%	4.4%	6.1%	6.6%	5.3%	5.0%
海外で活躍できそうな会社	2.6%	2.0%	3.2%	2.6%	1.6%	1.2%	2.6%	1.9%	1.4%	1.1%	3.9%	3.3%	2.0%	1.3%
いろいろな職種を経験できる会社	2.7%	2.9%	2.9%	3.0%	2.2%	2.7%	3.0%	2.8%	2.3%	2.7%	2.8%	3.1%	2.1%	2.8%
自分の能力・専門を活かせる会社	5.9%	6.3%	5.1%	5.3%	7.2%	7.8%	5.0%	5.1%	7.0%	6.9%	5.2%	5.5%	7.5%	9.6%
大学・男女差別のない会社	1.5%	1.7%	1.7%	1.9%	1.1%	1.5%	1.2%	1.2%	0.8%	0.9%	2.2%	2.5%	1.6%	2.5%
若手が活躍できる会社	1.7%	1.8%	1.9%	1.9%	1.3%	1.6%	2.1%	2.1%	1.3%	1.7%	1.7%	1.7%	1.4%	1.4%
事業を多角化している会社	1.0%	1.1%	1.0%	1.2%	0.9%	0.9%	1.2%	1.2%	0.9%	0.8%	0.8%	1.2%	1.0%	1.2%
働きがいのある会社	9.2%	10.4%	9.8%	10.8%	8.4%	9.6%	8.7%	9.3%	7.3%	8.0%	10.9%	12.3%	10.2%	12.5%
志望業種の会社	2.0%	2.3%	1.8%	1.9%	2.4%	2.8%	1.8%	1.9%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	2.4%	2.8%
親しみのある会社	2.7%	3.1%	2.9%	3.3%	2.3%	2.7%	2.3%	2.6%	1.9%	2.2%	3.5%	4.0%	3.1%	3.6%
社風が良い会社	8.0%	8.6%	8.4%	8.9%	7.4%	8.2%	6.0%	5.7%	5.4%	5.8%	10.9%	12.2%	11.0%	12.5%
一生続けられる会社	2.9%	3.1%	2.8%	3.0%	3.1%	3.1%	2.6%	3.0%	2.7%	2.9%	3.0%	3.1%	3.9%	3.5%
研修制度のしっかりしている会社	2.5%	2.6%	2.2%	2.0%	3.0%	3.5%	2.0%	1.8%	2.9%	3.4%	2.4%	2.2%	3.0%	3.6%

図 3 企業選択の際、どのような企業が良いと思うか（2 つ選択）
出典：マイナビ（2024, p.12）につきマイナビの許諾を得て転載

が挙げられていたが、図3にはそもそも経営者に言及する回答の選択肢が見当たらなかった。

続いて、中小企業における女性活躍の実態を概観すべく、「従業員数300名以下²⁰⁾の企業の人事担当者を対象に『企業の女性活躍推進』についてアンケート調査を行ない、353社から回答を得」(エン・ジャパンホームページ)た調査を概観することとしたい。なお、調査期間は「2023年2月15日(水)～3月14日(火)」(エン・ジャパンホームページ)である。まず、女性の管理職比率は図4のとおりである。

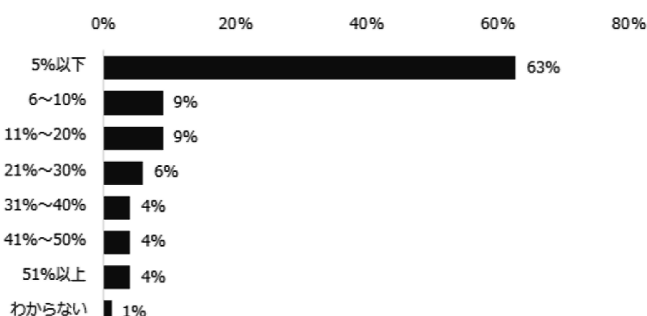


図4 中小企業における女性の管理職比率

出典：エン・ジャパンホームページにつきエン・ジャパンの許諾を得て転載

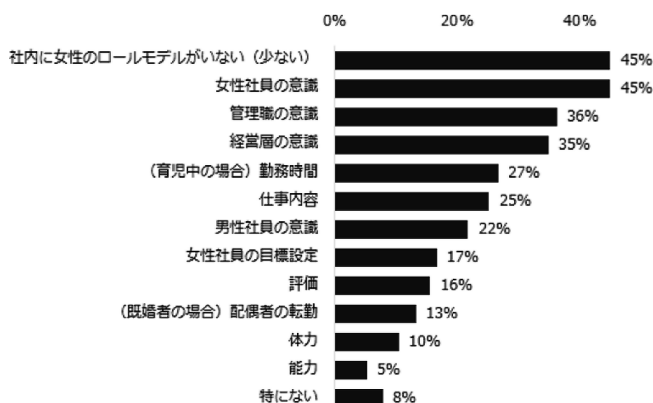


図5 中小企業における女性社員の活躍推進に対する課題

出典：エン・ジャパンホームページにつきエン・ジャパンの許諾を得て転載

20) 調査は「中小企業350社に聞いた」(エン・ジャパンホームページ)と題されているため、本稿では中小企業を対象にした調査として取り扱う。ただし、管見の限り企業の業種は同調査では開示されていないものの、「製造業その他」(中小企業庁ホームページ)のみが「常時使用する従業員の数が300人以下」(中小企業庁ホームペ

また、中小企業における女性社員の活躍推進についての課題を問うた結果は図5のとおりである。そして、同率一位である女性のロールモデルの不在もしくは少ないと女性社員の意識について、その具体的な理由を問うたところ図6のとおりとなっている。

図4、図5、図6からは、そもそも中小企業における女性の管理職比率は極めて低く、女性のロールモデルも不在もしくは少なく、女性側の意識として管理職への昇進を目指していない傾向にあることが読み取られる。

ージ)で中小企業だとされていることには留意しておきたい。もっとも、当該条件は「中小企業政策における基本的な政策対象の範囲を定めた『原則』であり、法律や制度によって『中小企業』として扱われている範囲が異なる」(中小企業庁ホームページ)ことにも同様に留意しておく必要がある。

■「社内に女性のロールモデルがない（少ない）」と回答した方

・会社として女性増員の目標を掲げている職種において、最近採用できつつあるが、新しく入社する方々の先輩にあたる女性社員がいない。（IT・情報処理・インターネット関連／11～30名）

・地方都市にある企業のため、総合職、一般職問わず、女性社員自体があまり昇進や今以上の活躍を望まない傾向がある。（メーカー／101～300名）

■「女性社員の意識」と回答した方

・女性の中で、管理職になりたいと希望する方が少ない。（商社／101～300名）

・忙しくなるから役職にはなりたくないという方が多い。（サービス関連／101～300名）

図6 女性社員の活躍推進に対する課題の具体的な理由

出典：エン・ジャパンホームページにつきエン・ジャパンの許諾を得て転載

2.3 両者の包括的な検討と研究課題の導出

以上確認してきた先行研究および調査について、両者を包括的に検討すると次の二点にまとめることができる。

第一に、考察対象を女性・文系・新卒者と精緻化した場合、中小企業のイメージは先行研究（本多，2022，p.96；王，2018，p.113；山下，2023，p.58）では芳しくないとされているものの、調査（マイナビ，2024，p.11）では絶対に大手企業がよいよりも中堅・中小企業がよいの割合が高くなっており、乖離があった。この調査結果（マイナビ，2024，p.11）は、中小企業への就職を希望する女性の数を定量的に示すことまではできていないという関・曾我（2021）の不足点を補うものであった。さらに、中小企業で働きたいと思う女性学生は16.66%（関，2018b，p.107の表3より筆者計算）とする結果から変化の兆しがあることを示していた。

第二に、経営者にはもちろんのこと、女性・文系・新卒者にも合わせて直接生の声を聞く必要があるということである。定性的な手法を活用して行われたといえる先行研究（弘中，2022；本多，2022；王，2018；山下，2023；鈴木，2021）であっても、中小企業に興味を持つ側、就職する側に対するインタビューは実施できておらず、生の声を拾って吟味する余地が残されていた。翻って調査の方に目を向けると、企業選択の際にどのような企業が良いと思うかという質問についての選択肢に、経営者に言及

するものは見当たらなかった（マイナビ，2024，p.12）。この点についても、経営者自身は採用面接を自身が行うことが有用だと捉えている（王，2018，p.117）こと、および、関（2018b）により「4年生以上の大学生が中小企業で『働きたいと思う』理由」（p.117）として「社長の思い（信念）がある」（p.117の表13）が挙げられていた²¹⁾ことを踏まえると、女性・文系・新卒者の生の声を元にした考察が必要であるといえよう。加えて、中小企業における女性の活躍、すなわち本稿では昇進が彼女らにいかに関係されるのかについても、女性・文系・新卒者を研究協力者とした考察が必須であるといえた。「後進の女性にもインセンティブを与えると期待できる」（大内・奥井，2010，p.67）や、「キャリアアップが望める環境には、優秀な女性が応募してくるため採用面でアドバンテージになる」（鈴木，2021，p.31）と指摘されてはいるものの、調査ではそもそも中小企業において女性は管理職への昇進を目指していない傾向にある（エン・ジャパンホームページ）ことが示されており、女性・文系・新卒者を研究協力者として考察を深める必要がある。

なお、本稿では、女性・文系・新卒者として実際に中小企業に就職している人物を対象に、

21) 先述のとおり、関（2018b，p.117の表13）は自由回答のデータを抽出・加工して導出しているため、女性・文系・新卒者へのインタビューの余地が残されているといえる。

自身が女性・文系・新卒者だったころの経験を回顧して語ってもらうこととしたい。なぜならば、そもそも女性・文系・新卒者は「社会に巣立つ前ということもあり、社会人と異なり」(関・曾我, 2021, pp.128-129), 「企業がどういふものであるかを正しく認識しているのかについては疑問が残る」(関・曾我, 2021, p.129)という指摘を解消するためである。

これまで述べてきたことを踏まえ、本稿では研究課題として次の三点を設定する。研究課題①女性・文系・新卒者は、どのような就職活動を行い、なぜ中小企業で働くという選択をし、どのような理由で自身が入社する中小企業を選んだのか。研究課題②中小企業の経営者は、採用においてどのように活動したのか。そして、その採用活動は女性・文系・新卒者にどのように解釈されたのか。研究課題③女性・文系・新卒者にとって、管理職への昇進はどのように解釈されるのかである。

3. 分析の枠組みと研究方法

3.1 分析の枠組み

本稿の研究課題を踏まえ、その解明のために構築した分析の枠組みは図7のとおりである。それぞれ簡潔に説明すると、女性・文系・新卒

者から中小企業へ向かって伸びている矢印は研究課題①に対応している。また、経営者から女性・文系・新卒者に向かって伸びている矢印は研究課題②と対応している。加えて、女性・文系・新卒者から経営者の採用活動に対して伸びている破線の矢印も研究課題②に対応している。最後に、女性・文系・新卒者から女性に向かって伸びている破線の長い矢印は、研究課題③に対応している。

3.2 研究方法

次に研究方法について述べる。まず、梅崎(2020)の次の整理を参照されたい。

量的調査としてイメージしやすいのは、一般的には「アンケート」と呼ばれる質問調査票であり、質的調査の場合、「インタビュー」がイメージしやすい。(筆者注：量的調査と質的調査の違いに着目すると)量的調査の質問票が、定型化された質問による1回性のコミュニケーションだとすると、インタビューは非定型(もしくは半定型)の反復的コミュニケーションという特質を持つ。質問票の場合、回収した後に回答欄を読んで再度質問し直すことは原則的

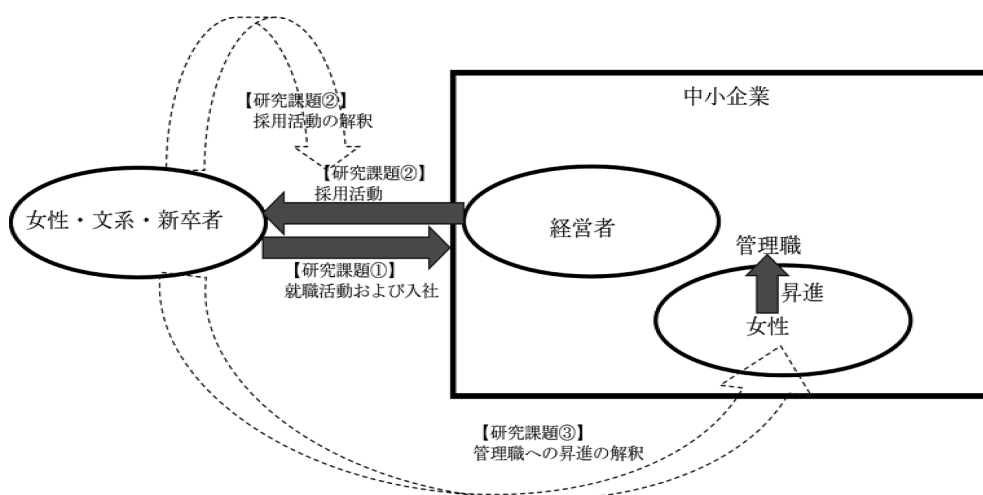


図7 分析の枠組み
出典：筆者作成

にできないが、インタビューでは、対象者の返答を聞きながら新たな質問を投げかけることが可能である。当然、調査方法によって入手できる情報も異なり、質問票調査は回答者の量は多いが、1回答者からの情報量は少ない。一方、インタビューは相手と対話しながら密度の濃い情報を入手できるが、回答者数は少なくなる (pp.11-12)

ここで、本稿では、量的な手法を用いてなされたといえる調査はすでに吟味したうえで研究課題を導出しているのであった。ゆえに、梅崎 (2020) のいう「相手と対話しながら密度の濃い情報を入手できる」(p.12) インタビューを活用することが適切であろう。わけでも、「半定型」(梅崎, 2020, p.12) のインタビューを活用することとしたい。なお、本稿の研究課題を見れば明らかなように、何かしらの仮説を検証する形式ではない。この点について、梅崎 (2020) の記述をもう一つ確認しておくこととする。

量的調査では、質問票を配布・回収した後、仮説を大幅に変えることは現実的には難しいので、事前に仮説を設定し、調査の後に検証する「仮説検証型」になるし、質的調査の場合、調査データは徐々に収集されるので、仮説もまた徐々に構築される「仮説構築型」になる。前者の場合は、定式化された命題の形で仮説は表現される。一方、後者の場合、仮説は、最初は仮の予測や暫定的な解釈に過ぎず、徐々に形づくられるものである (p.10)

やはり、本稿においては、「半定型」(梅崎, 2020, p.12) のインタビューという手法を活用することが研究の方法として適切であるといえよう。なお、当該インタビューで得た情報を深く吟味すべく、メールによる追加質問も合わせて行うこととしたい。

加えて、梅崎 (2020) は、「質問というと、

すぐにインタビューと質問票調査が思い浮かぶが、インタビュー以外の手法もある」(p.17) とし、「『聞く』のではなく『見る』こと」(p.17) も「有効な手法である」(p.17) とする。そして、「働く人たちが、どのような服装で、どのような機械を、どのような動作で使っているか (中略) を知るためには、『観察法』が適している。観察法では、まず『見る』。そして、その見たものを写真やイラストを使って記録する」(梅崎, 2020, p.18) としている。これらを踏まえ、本稿においては、「半定型」(梅崎, 2020, p.12) のインタビュー (以下、単に「インタビュー」とする) による生の声の収集および必要に応じたメールでの追加情報取得とそれらの吟味のみならず、現地で撮影した写真を活用する「観察法」(梅崎, 2020, p.18) も併用することで、経営実践を豊かに描き出すことを試みたい。

次に、研究課題解明のための研究対象については、太田 (2025) において研究対象とした X 社を選定する。拙稿である太田 (2025) は、「中小企業の事業継続において中小企業経営者が重要な存在であることに鑑み、中小企業経営者の急逝に関して事業継続計画と事業承継計画という切り口から考察を行った」(p.19) のものであり、「人の採用、人事異動も含めた計画的な育成については、事業継続計画や事業承継計画をも含んだ事業継続全般の要だということを明らかに」(p.19) したものである。太田 (2025) にて、X 社の経営者が自身の「後継者については、大学卒業予定者を対象とした新卒採用を行い、当該人材について人事異動も含めて計画的に育成して事業承継していくことを考え、経営指針書内に明文化して」(p.18) おり、「多くの労力をかけて採用」(p.17) のために活動していることが示されており、本稿の研究対象として適切であると考ええる。よって、X 社の経営者である A 氏および女性・文系・新卒者として X 社に就職している B 氏を対象にインタビュー等を行うこととしたい²²⁾。

なお、インタビューの項目は図 8 のとおりで

あり、A氏およびB氏といかに接触したのかについては図9に整理したとおりである。そして、インタビューに際して、インタビュー内容を録音することおよび録音データを東京反訳株式会社²³⁾に委託し文字起こしすることについて

A氏およびB氏に同意を得ている。加えて、当然のことながら、文字起こしの成果物は本稿に活用されている。

<前提>

- ・御社のことをX社と記載しています。
- ・代表取締役社長をA氏、新卒採用を経てX社に入社された方をB氏と記載しています。

<A氏へのインタビュー内容>

- (1)B氏を採用された年度の新卒（大卒）採用のプロセスについて詳しく教えてください。
- (2)新卒（大卒）採用における応募者数と男女比をお教えてください。
- (3)新卒（大卒）採用において、男性と女性で採用難易度に差はあるでしょうか。
- (4)B氏を採用するに至った決め手はなんですか。
- (5)御社では、新卒（大卒）の社員は経営者候補として採用されているかと存じますが、B氏も経営者の候補なのでしょうか。
- (6)B氏はどのように育成されていく予定でしょうか。

<B氏へのインタビュー内容>

- (1)就職活動ではどのような企業を、何社ほど受けられたのでしょうか。
- (2)最終的にX社に入社するに至った決め手はなんですか。
- (3)X社の入社試験において、A氏はどのような役割をされていたか。また、採用プロセスにおけるA氏の活動を見てどのように感じられましたか。
- (4)X社においてどのような経験をし、どのように活躍していきたいですか。

図8 事前に示したインタビュー内容²⁴⁾

出典：筆者作成



図10 A氏とB氏

出典：X社内にて2025年2月4日に筆者が撮影し加工（トリミング、顔と企業名について黒塗り²⁵⁾）

接触年月日	接触相手	接触の内容	補記
2024年10月18日	A氏およびB氏（同時）	本研究の内容について対面形式で説明を行い、研究に協力することについての同意書に自筆で署名してもらった	—
2025年2月4日	A氏およびB氏（同時）	対面形式でおよそ60分間インタビューを行った	・インタビューはX社の社長室にて行った ・インタビュー終了後、B氏の案内でX社の製造現場を見学し、写真を撮影した
2025年2月7日	A氏	インタビューに関連した事項につき追加で質問するメールを送付した	—
2025年2月12日	A氏	上記に対する回答のメールをA氏より得た	—
2025年2月14日	B氏	インタビューに関連した事項につき追加で質問するメールを送付した	—
2025年2月17日	B氏	上記に対する回答のメールをB氏より得た	—
2025年3月6日	B氏	インタビューに関連した事項につき追加で質問するメールを送付した	—
2025年3月10日	B氏	上記に対する回答のメールをB氏より得た	—

図9 研究協力者との接触状況の整理

出典：筆者作成

22) 社名および人名を伏せているのは、研究協力者との事前の取り決めによる。

23) 筆者との間において秘密保持契約を締結済みである。

24) 図中の（5）は太田（2025）の論考を踏まえた質問である。

25) 本稿で用いる写真については、個人の特定を避ける処理を適宜行っている。

では、以下、X社の経営者であるA氏と女性・文系・新卒者としてX社に就職しているB氏へのインタビュー、およびメールによる追加質問の結果、ならびに現地で撮影した写真を活用し事例研究を行っていくこととしたい。なお、図10はX社の社長室にて撮影したA氏とB氏である。

4. X社の事例研究

4.1 X社の概要

4.1.1 事業内容

X社の事業内容について、まず太田（2025）を必要最小限度の範囲で引用²⁶⁾した後、本稿執筆のために現地で撮影した写真等の情報を加えて論じていく。太田（2025）は、X社の事業内容について次のように整理している。

X社はバネの製造・販売を行う大阪府所在の中小企業である。設立は1950年であり、（中略）同社のバネ製造数の約40%が自動車関連用途、残る約60%が一般産業用途である。前者はマニュアル車に入るクラッチリングであり、バスやトラック等で使用されている。後者は、美容院の椅子等で使われている。（中略）X社では、顧客からの要望に応えるべく、バネの試作品の製作を一個から受け付けている。また、図面が無い状態であってもバネの設計段階から顧客を支援しつつ、特注バネを製造するというも行っており、特注バネの生産は年間5,000万個にも及ぶという。このような柔軟な顧客対応を行うため、単にコンピュータを揃えて活用するのみではなく、昔ながらの手巻き職人のいわばローテクも大切にしている（p.9）

26) なお、太田（2025）における「X社に関する記述は、同社から提供および使用許諾を受けた各種資料を参照して行っている」（p.19）。また、念のためではあるが、本稿も同様の提供・許諾をX社から受けるとともに、記載内容の確認も受けている。

次に、X社の事業内容について、梅崎（2020）のいう「まず『見る』。そして、その見たものを写真やイラストを使って記録する」（p.18）ことである「観察法」（p.18）を用いてさらに記していきたい。図11は製造機械の一例であり、図12および図13は出荷前の製品である。いずれも女性・文系・新卒者としてX社に就職しているB氏がX社の制服である作業服を着用した状態で案内をしてくれ、図13に写っている手はB氏のものである。



図11 X社における製造機械の一例
出典：X社内にて2025年2月4日に筆者が撮影し加工（トリミング、業務用メモおよびモニターについて黒塗り）



図12 出荷前の製品①
出典：X社内にて2025年2月4日に筆者が撮影し加工（企業名、業務用メモについて黒塗り）



図13 出荷前の製品②
出典：X社内にて2025年2月4日に筆者が撮影し加工（業務用メモについて黒塗り）

そして、出荷前の製品については品質の検査の後、顧客へと出荷されることとなる。後述のとおり、B氏は製品の品質を管理する業務に従事している。品質の検査に用いる機械の一例は図14、B氏による検査の様子は図15のとおりである。図14ではバネの反発力を計っており、図15はバネの幅を計測している。



図14 品質の検査に用いる機械の一例
出典：X社内にて2025年2月4日に筆者が撮影し加工（トリミング、業務用メモについて黒塗り）



図15 B氏による品質の検査
出典：X社内にて2025年2月4日に筆者が撮影し加工（トリミング）

以上、X社の事業内容について確認してきた。続き、X社の女性従業員数および女性の管理職者数に着目して確認していきたい。

4.1.2 女性従業員数および女性管理職者数

インタビューを行った2025年2月4日時点において、X社には41名が在籍しており、うち男性が27名で女性が14名（A氏）である。そして、X社には管理職が4名おり、内訳は男性が2名で女性が2名（A氏）である。つまり、管理職に占める女性の割合は50%に至っている。こうした数値は、中小企業における女性の管理職比率は5%以下が過半数以上（エン・ジャパンホームページ）という状況を鑑みると極めて先進的といえるだろう。

そのX社では2016年4月入社の新卒者を対象にして新卒採用を開始し、現在も継続して実施しており、2025年2月4日時点で男性6名および女性4名を採用している（A氏）。すなわち、採用の段階から男女差は少なく、管理職者数に至っては男女同数となっているのである。

では、以下、図7で既示した分析の枠組みに従い、研究課題①、研究課題②、研究課題③の順に論じていくこととしたい。なお、繰り返しになるが、図9に示したとおり、インタビューに加えて必要に応じ適宜メールによる追加

質問も行っており、その回答結果も活用している。

4.2 研究課題①について

前提として、研究課題①は、女性・文系・新卒者は、どのような就職活動を行い、なぜ中小企業で働くという選択をし、どのような理由で自身が入社する中小企業を選んだのかである。この研究課題①について以下論じていく。

B氏は関西圏に所在する四年制大学の文系学部²⁷⁾で学生生活を送っていた。また、B氏は「大学祭の実行委員会が事務部門をやって」(B氏)いたのだという。大学祭の実行委員の規模は「全体の運営を行う部署に所属する実行委員は100名程度だったかと思」(B氏)うとし、B氏が担っていた業務を大まかに言えば「企画だったりとかの人員折衝と書類整理とか、いろいろそういうことをやって」(B氏)いたのだという。

このような学生生活を送ってきたB氏は、2017年3月卒業生として就職活動を行ったのであるが、なぜ中小企業で働くという選択をしたのであろうか。企業志向についてマイナビ(2024, p.11)、本稿では図2として掲載しているものをB氏に示しながら確認したところ以下のやり取りとなった。

(筆者注：自身の志向は) どれに近かったですか。これになくても構わないです。この選択肢になくても構わないんですけど(筆者)

(筆者注：就職先の候補として) 探したのは、中堅・中小企業が多かったですけど、絶対についていることはなかったです(B氏)

基本的(筆者注：には)、大阪を離れる気

がなかったもので、全国転勤がない会社を中心に探してると、やっぱり中堅・中小企業が多くなってきたって、なった感じはありました(B氏)

このやり取りからは、少なくともB氏にとって中小企業のイメージが良くなかったとは言えないことが分かる。さらにB氏に対し、次のように掘り下げて質問を行っている。

就職活動時、中小企業にはどのようなイメージを抱いておられましたか(筆者)

大企業ですと、2年に1回全国転勤があると同った企業様もあり、就職後の生活の変化など予測もつかない部分も負担が多いと感じたこともあり、中小企業において、転勤がない会社も多く、就職後の生活環境の変化などが想像しやすい印象があると思っておりました。また、入社後の仕事内容に具体的な説明をしていただいた企業が多い印象を感じていました(B氏)

つまり、B氏は大企業と中小企業とを比較衡量した上で中小企業を入社先として選択したのであり、むしろB氏にとっては中小企業のイメージは大企業よりも良かったとも言えよう。これは、中小企業のイメージが芳しくないとする先行研究(本多, 2022, p.96; 王, 2018, p.113; 山下, 2023, p.58)とは異なる結果である。加えて、中小企業で働きたいと思う女性学生が16.66%に留まる(関, 2018b, p.107の表3より筆者計算)という結果に変化の兆しがあると実例から確認できたものであるといえよう。さらに、マイナビ(2024, p.11)の調査結果を支持するものであるといえる。

次に、B氏はどのような理由で自身が入社する中小企業としてX社を選んだのかについて確認していくこととしたい。前提として、B氏は就職活動において大阪府から離れることなく働くことができるということ、好きな文房具に

27) 本稿ではB氏の特定を避けるために伏せているが、学部名そのものより明らかに文系学部といえる。

関連している企業であるということの二点を軸にしていた。前者の方は、「友人とかも（筆者注：就職により、大阪府から他都道府県に）出る気がない人が多かったのと、自分も暮らし慣れてる（中略）とかで、やっぱり大阪のほうが仕事、初めて働くっていうのにもやっぱり負担が少なくっていいんじゃないかなと思って探しました」（B氏）ということである。この点は、関・曾我（2021）のいう「（筆者注：女性かつ大学の文系学部在籍者については）自身が長く生活してきた馴染みのある地域で働くさいの受け皿を中小企業と」（p.127）捕捉しているという主張を支持するものだといえよう。そして、後者の方は、「ペン一つ取っても、ちょっとした使い道だったり、使い心地、インクの感じとかがいろいろ違うのが面白くて、集めるのも楽しいですし、そんな感じで」（B氏）文房具が好きなのだという。文房具とX社の関連性については、「ペンとかの中にバネが入ってるなとか、そういった（筆者注：文房具を構成する）部品だったりとかっていうことを何となく気にしながら見てた時に（筆者注：X社の募集情報が）目に入って。ペンの中に（筆者注：バネが）入ってるなとか。じゃあその関連として（筆者注：バネを製造・販売しているX社で働くことも）面白いかもしいって」（B氏）ということである。

たしかにX社はB氏の就職活動における二つの軸を満たす企業であるといえる。所在地は大阪府であり、文房具と関連しているからである。ただし、X社以外にも上述の二点を満たす企業はありそうなものである。実際、B氏は上記の軸を元に、「10社～15社ぐらい」（B氏）の企業の採用選考を受けたという。ではなぜ、B氏はX社を入社先企業として選んだのだろうか。

B氏が中小企業の中でもX社を入社先企業として選んだ理由は、結論から言えば、A氏の二点の行動が理由であったと考えられる。すなわち①経営者が直接学生と対峙し、かつ物腰柔らかく採用のために活動すること、および②

経営者が採用活動の中で応募者である学生と対話し、学生が本当に担いたいと思える仕事を一緒に見つけ出すことである。

まず、①経営者が直接学生と対峙し、かつ物腰柔らかく採用のために活動することについて述べる。B氏は、筆記試験通過者を対象としたX社の見学会でA氏と会い、そのままA氏が社内を案内した（B氏）という。そして、「（筆者注：その場で）いろいろ質問させていただいたりとか、その後も個人の面談が確かあった」（B氏）という。また、別の企業と比較してB氏は次のようにA氏を評している。「説明会で会長さんだったりとかが出てきて、すごい威圧的に長い時間お話しされてる会社があって、もう怖くて、怖くて仕方なかったような会社さんも実際あった」（B氏）が、X社の場合は「（筆者注：A氏に）初めてお会いした時も物腰がすごいやわらかい方だなと思ってたし、社長自ら案内してる会社さんに（筆者注：出会ったの）も初めてだった」（B氏）ののだという。そして、「（筆者注：X社の場合）入社してから何かあった時に（筆者注：社長であるA氏に話を）聞いてもらえるんじゃないかなと思った」（B氏）という。要するに、採用活動において単に学生と接触するということに留まらず、物腰を柔らかくし、この人になら入社後も頼ることができると思わせることが肝要だといえるだろう。

次に、②経営者が採用活動の中で応募者である学生と対話し、学生が本当に担いたいと思える仕事を一緒に見つけ出すことについて述べる。入社直後から品質管理を担当しているB氏ではあるが、「最初は営業とかで就職活動しようかなと思ってた中で、自分に合わないなと思ったのと、商品企画とかに興味があった」（B氏）ののだという。さらに、「最初は正直、他の職種にあまり具体性が持てなかったのもありますし、営業とか商品企画に、その辺りを取りあえず中心に探して、合う場所をといって探してた感じがあります」（B氏）と述べている。たしかに、素朴に考えて、大学生の段階ではB

氏のようにどのような仕事内容を自分は求めているのかについて不明瞭なことは大いに考えられよう。

こうした B 氏の状況の中、X 社においては A 氏が採用面接の中で「営業であったり、品管²⁸⁾であったり、製造部門であったり、こういう職種がありますよっていうことを」(A 氏) 伝えたという。この点について B 氏側の視点では、「営業であったり(筆者注: 品質管理であったり、色々な仕事があるけれど)、どれがやってみたいですか、どの方向性でやっていきたいですかっていう話を(筆者注: A 氏に)聞いて」(B 氏) もらったことを契機に、「新卒(筆者注: で入社した直後)から品質管理(筆者注: を担当できる)とかっていうのはほとんど(筆者注: 他社の採用では)見かけなかったのもあって、そこでまず興味があったのと、大学時代に(筆者注: 大学祭の実行委員として)いろいろやったことがちょっと似てるな²⁹⁾と思ったので」(B 氏) 品質管理を担うことができる X 社に入社したいと考えるに至ったという。さらに、「(筆者注: B 氏から A 氏に) 品質管理に興味がありますっていうお話をさせていただいた中で、その方向で(筆者注: 入社直後から品質管理を担当できるということで)内定をとという話で(筆者注: A 氏から)お話させていただいたので、それが割と(筆者注: X 社に入社をするという)決め手になったかなと思います」(B 氏) とも語っている。また、A 氏は、「この子(筆者注: B 氏) やったら大丈夫やなっていうことで、安心して内定を出した覚えがあります」(A 氏) としている。

要するに、経営者が応募者である学生と向き合い、自社での仕事内容について選択肢を示しつつしっかりと対話し、学生が本当に担いたいと思える仕事を一緒に見つけ出すことが重要だといえるだろう。

28) 品質管理の略。

29) 「全体を見て、トラブルとかの折衝をしたりとか、そういったことをしてたので、ちょっと似てるなと思った」(B 氏) のだという。

なお、上述の経緯で X 社に入社した B 氏は獅子奮迅の働きぶりといえる。品質管理担当として「製造が量産前に、その製品が問題ないかのチェックと、量産後に出荷前の検査、それで検査表、書類を作るだとか、営業のほうから製造のほうに、製造指示を出す書類の作成だったりとか、その辺りをメインに」(B 氏) 仕事しつつ外部から表彰もされている。例えば図 16 は B 氏が取得した賞状であり、バネに関する資格について「確か大阪で 1 番の成績で取」(A 氏) ったといい、「バネ業界からの表彰、(筆者注: それとは) 別に大阪府からも表彰して」(A 氏) もらっているという。



図 16 賞状を手にする B 氏

出典: X 社内にて 2025 年 2 月 4 日に筆者が撮影し加工(トリミング、顔および企業名ならびに賞状に記載された氏名について黒塗り)

4.3 研究課題②について

前提として、研究課題②は、中小企業の経営者は、採用においてどのように活動したのか。そして、その採用活動は女性・文系・新卒者にどのように解釈されたのかである。

まず、研究課題①で触れた二点について確認しておく。A 氏は直接学生と対峙し、かつ物腰柔らかく採用のために活動していた。この点について、B 氏は「(筆者注: X 社の場合、) 入社してから何かあった時に(筆者注: 社長である A 氏に話を) 聞いてもらえるんではないかなと思った」(B 氏) と解釈していた。

また、A氏は採用活動の中で応募者である学生と対話し、学生が本当に担いたいと思える仕事を一緒に見つけ出していた。この点について、B氏は「(筆者注：X社に入社をするという)決め手になった」(B氏)としていた。

上記を踏まえると、王(2018, p.117)による、経営者は採用面接を自身が行うことが有用だと捉えているという主張を精緻化し発展させることができよう。すなわち、採用面接を行うことに留まらず、①経営者が直接学生と対峙し、かつ物腰柔らかく採用のために活動すること、および②経営者が採用活動の中で応募者である学生と対話し、学生が本当に担いたいと思える仕事を一緒に見つけ出すことという行動は有用といえるのである。さらに、「4年生以上の大学生が中小企業で『働きたいと思う』理由」(関, 2018b, p.117)として整理された「①優れた実績がある, ②成長の可能性がある, ③仕事の裁量権がある, ④仕事の幅がある(任される, 経営も), ⑤組織のなかでの役割が大きい, ⑥社長の思い(信念)がある, ⑦社員を大切にする, ⑧ネットワークを形成し, 地域や業界を活性させる, ⑨新しいビジネスを創出している」³⁰⁾(関, 2018b, p.117の表13)では挙げられていなかった事項を導出することができたといえよう。また、企業選択の際にどのような企業が良いと思うかという質問についての選択肢に、経営者に言及するものが存在しないマイナビ(2024, p.12)については、改善の余地があると主張できよう。

4.4 研究課題③について

前提として、研究課題③は、女性・文系・新卒者にとって、管理職への昇進はどのように解釈されるのかである。まずは次のやり取りを参照されたい。

X社に限らず、他(筆者注：の企業の面接等を)受けはる中でも、自分はどこまで

出世したいんだっていうのを、就活の時って思ってたっしょった？(筆者)

そういった出世したいとか、あまりなかった。管理職になりたいとかっていう、具体的な希望はなかった(B氏)

ただし、B氏にとって女性の製造部部長がロールモデルであり、彼女の存在は就職活動時に影響があったかもしれない(B氏)という。具体的には次のとおりである。

X社で働く上で、ロールモデルとされている方はいらっしゃいますか？もしいらっしゃれば、なぜロールモデルとされたか、どのような属性か、また性別をお教えいただければと思います(筆者)

製造部部長が女性で、入社時の研修のときからお世話になっているので、製造部署の方への対応など、参考にさせていただいている面があります。不適合苦情の面も含め、製造部の方と接することも多いので、伝え方今後の対応の仕方など、学ばせていただくことは多いなと感じます(B氏)

製造部部長と出会われたのは入社後であり(中略)就職活動に影響はなかったという理解で良いでしょうか(筆者)

製造部部長と直接お話させていただいたのは、入社後でしたが、説明会のパンフレットや工場見学にて、女性の方が製造部長をしていること、私の1つ上に女性で製造部、新卒入社しておられた方がいらっしゃることを存じ上げていました。なので、女性の働く環境が多かれ少なかれあるという意味では、影響はあったかもしれません(B氏)

30) ①から⑨を繋ぐ読点は筆者が補記している。

要するに、就職活動時において、B氏は自身

が管理職へ昇進することに関しては具体的な希望はなく、特段意識していなかったようである。ただし、管理職へ昇進した女性の存在は、他に新卒で入社した女性社員がいるということと合わせて「女性の働く環境が多かれ少なかれあるという意味では、（筆者注：就職活動時に）影響はあったかもしれません」（B氏）という程度であった。この結果からは、先行研究が主張するように、「キャリアアップが望める環境には、優秀な女性が応募してくるため採用面でアドバンテージになる」（鈴木，2021, p.31）ということ、「後進の女性にもインセンティブを与えると期待できる」（大内・奥井，2010, p.67）ということまでは言い難いと考えられよう。

そして、中小企業の人事担当者に聞いた調査では「女性の中で、管理職になりたいと希望する方が少ない」（エン・ジャパンホームページ）とされていたのであった。この点について、自身の管理職への昇進に関するB氏の考えを深掘りすると、A氏も交えて次のやり取りとなった。

例えば部長とかそういう管理職という名前が欲しいかと言われると、そうでもないです。実質今、品質管理が1人なので、品質管理に関することは、一応基本的にはメインで動いてるんですけど、一応名目上は今、営業購買部の中に品質管理課があるので（B氏）

営業購買部品質管理課なんですね（筆者）

そうなんです。なので、営業の営業課長にも製造部長にも相談するんですけど、それを結局私の名前が変わろうが変わるまいが、多分やることは変わらないと正直思ってるんで（B氏）

特に役職にこだわりはなくて、やりたい、今の品質管理の仕事ができれば、別に役職

は役職があってもなくても、やることしっかりやるんだって、そういう感じなんですか（筆者）

そうですね。ただ、もし管理職になって、責任の重さがちょっと怖いかもしれないです（B氏）

女性に役職付けるとか、やってもらおう思ったら（中略）あなたやないとやっぱり困るんでっていうことを（筆者注：伝えて）、しかも困った時にはちゃんとサポートするからって、安心していただかないと（A氏）

なかなか役職となるとちょっと、いえいえっていう形の方が、比較的多いかなと思います（A氏）

管理職になるっていうことは、やっぱりハードルがあるものなんですか（筆者）

そうですね。やっぱハードルは高いかなと思います（B氏）

それって男性と女性で違うと思います？（筆者）

違うと思います（B氏）

どう違いますか（筆者）

私はあまり社外の方とお電話で話す機会ないんですけど、新卒1年目の時に電話で「何年目？」って突然言われて、（中略）何かひたすら女、新卒とかで、めっちゃくちゃ言われたのがあったので、それは新卒だろうが何だろうが、女性っていうだけで侮られるっていうのはずっとあるだろうなとは思うんで、大変だろうなって。人数をまとめるっていうのももちろん大変でしょうけ

ど、そういった性差で侮られるっていうのはあるだろうっていうのも、ためらいの一つかもしれないです（B氏）

この性差による侮りについて、改善策をB氏に問うたところ、次の返答を得た。

男女関係なく、ハラスメントに関して考える機会や、社内外の対応の中で受けた場合の対応を作るとかある場合は、それを周知する機会を定期的に作ることも大切だと思います。また、入社前入社直後から定期的に、上の立場に立つ人が、その人のどういった点が会社としてプラスに働いているかとか、他のひとが参考にできる部分を、社内表彰など大げさじゃなくていいです、会話の一つに盛り込むなど、広める意識があるだけでも（筆者注：社内であれば、女性の）働きやすさは違う、変わっていくのではと思います（B氏）

つまり、「女性の中で、管理職になりたいと希望する方が少ない」（エン・ジャパンホームページ）と表層的に捉えるだけでは不十分であるといえよう。彼女らが自身の単独の自由な意思で希望していないというよりは、背景には性差による侮りという問題があることが確認できた。

5. 含意

5.1 理論的含意

考察対象を女性・文系・新卒者と精緻化し、かつ採用する側である経営者および採用される側である女性・文系・新卒者の両者から主にインタビューにより生の声を収集し吟味することにより、次の四点の理論的含意を導出することができた。

理論的含意の一点目は、中小企業のイメージは芳しくないとする先行研究（本多，2022，p.96；王，2018，p.113；山下，2023，p.58）とは異なり、むしろ女性・文系・新卒者にとって中

小企業のイメージは大企業よりも良いとすら言えると示唆できたことである。これは、女性・文系・新卒者であるB氏が、大企業と比較衡量した上で中小企業に就職先を求めた点から導くことができた。そして、この結果は同時に、マイナビ（2024，p.11）の調査結果を支持するものであり、かつ中小企業で働きたいと思う女性学生が16.66%に留まる（関，2018b，p.107の表3より筆者計算）という結果に変化の兆しが生じていると示すものだといえる。

そして、この理論的含意の一点目を鑑みれば、特に中小企業における人材の不足やその解消を理論的に考察するに際しては、人材をどういった層から採用し活用するのかについての精緻な検討が非常に重要だといえるだろう。

理論的含意の二点目は、関・曾我（2021）において、「（筆者注：女性かつ大学の文系学部在籍者については）自身が長く生活してきた馴染みのある地域で働きたいの受け皿を中小企業と」（p.127）捕捉しているという示唆について、事例に基づいて支持できた点である。B氏は好きな文房具に関連しているということと合わせて、大阪府から出ないことを軸に就職活動を行い、中小企業へ就職することを決めたからである。

理論的含意の三点目は、①経営者が直接学生と対峙し、かつ腰腰柔らかく採用のために活動すること、および②経営者が採用活動の中で応募者である学生と対話し、学生が本当に担いたいと思える仕事を一緒に見つけ出すことという行動が有用であると示せた点である。これは、王（2018，p.117）において、経営者は採用面接を自身が行うことが有用だと捉えていると主張されていたものを精緻化し、さらに発展させたものだといえよう。加えて、先行研究（関，2018b）において「4年生以上の大学生が中小企業で『働きたいと思う』理由」（p.117）で挙げられていなかった新たな要素を導出できたといえる。合わせて、企業選択の際にどのような企業が良いと思うかという質問の回答の選択肢

に、経営者に言及するものが存在しない既存の調査（マイナビ, 2024, p.12）では不十分だと示すものである。

理論的含意の四点目は、先行研究による、「キャリアアップが望める環境には、優秀な女性が応募してくるため採用面でアドバンテージになる」（鈴木, 2021, p.31）や、「後進の女性にもインセンティブを与えると期待できる」（大内・奥井, 2010, p.67）という主張までは言い難いということを示唆できた点である。これは、B氏が就職活動時において自身の管理職への昇進を特段意識しておらず、また管理職へ昇進した女性の存在は、他に新卒で入社した女性社員がいるということと合わせて「女性の働く環境が多かれ少なかれあるという意味では、（筆者注：就職活動時に）影響はあったかもしれませんが」（B氏）という程度であったことから導くことができた。また、B氏自身が管理職への昇進を望んではいないという点を深掘りしたところ、そこには性差による侮りという問題が発生していることを見出すことができた。つまり、「女性の中で、管理職になりたいと希望する方が少ない」（エン・ジャパンホームページ）と表層的に捉えるだけでは不十分だと主張することができた。

5.2 実践的含意

女性・文系・新卒者の採用に関して、①経営者が直接学生と対峙し、かつ物腰柔らかく採用のために活動すること、および②経営者が採用活動の中で応募者である学生と対話し、学生が本当に担いたいと思える仕事を一緒に見つけ出すことという行動が有用であると導出できた点が本稿の実践的含意である。

本稿の実践的含意は、「経営資源の乏しい」（山下, 2023, p.55）存在とされる中小企業にとって非常に有用であると考えられる。なぜならば、経営資源の多寡によらず、経営者による二点の行動は実施可能であると考えられるからである。むしろ、「経営資源の乏しい」（山下, 2023, p.55）存在であるからこそ、機動的に経

営者が動き女性・文系・新卒者を採用することが可能になるとも言え、中小企業だからこそ取りうる手法ともいえる。つまり、「売手市場が優位の状況が続かなかで、大企業は人材確保のためにさまざまな手段を講じている」（関, 2018b, p.105）ことに対する有効な対抗策となることが期待できる。

6. 残された課題

本稿では、中小企業が女性・文系・新卒者を採用するためにいかなる方策を取りうるのかについて考察してきた。漠然と大学生や新卒者という切り口で考察するのではなく、女性・文系・新卒者に焦点を合わせて考察できたことは本稿の独自性の一つであると考えている。また、先行研究を批判的に考察した上で、それらの不足点を近時の調査の結果を吟味することで補いつつ研究課題を導出し、その研究課題について事例に基づいて研究できた点は本稿の強みの一つであるといえる。さらに、本稿では採用する側だった経営者のみならず、採用される側であった女性・文系・新卒者をも対象にし、両者から主にインタビューにより生の声を直接収集し、吟味することができた。人の採用という営みは、採用する側だけでも、採用される側だけでも成り立たないことを踏まえると、経営者と女性・文系・新卒者の両者を対象にして考察できた点は本稿の強みだと考えられる。

しかしながら、本稿はあくまでもシングルケースの考察に留まっているため、今後さらに多くの事例を踏まえて吟味し、考察の精度を高めていく必要がある。その際には、アンケート等の定量的手法を活用した検証も行う必要があると考えている。また、本稿では考察の対象としなかった中小企業における人材の中途採用や、インターンシップを経由した採用についても別の研究で推進していく必要があると考えている。これらが本稿に残された課題である。

付記

四点付記しておきたい。(1) 参考文献に記載した

マイナビ (2024) について、転載等に関してあらかじめマイナビに許諾を得ている。(2) 参考文献内の参考ホームページの箇所に記したエン・ジャパンについて、転載等に関してあらかじめ同社に許諾を得ている。(3) X 社についての記述は、X 社から提供・使用許諾を得た種々の資料を参照してこれを行っている。(4) 本研究は、筆者の所属機関である龍谷大学によって、人を対象とする研究に関する倫理審査がなされ承認されたものである。

謝辞

本研究にご協力くださった X 社の A 氏および B 氏に厚く御礼申しあげたい。両氏ともご多忙にも拘らず、対面でのインタビュー、製造現場の見学、メールによる追加取材と多岐にわたり真摯にご対応くださった。さらに、記載内容に齟齬が無いかについて本稿全体をご確認くださった。お二人のご協力のおかげで本稿が完成したことは言うまでもない。ただし、本稿は筆者の解釈に基づいて執筆されているため、生じた誤謬の責任はすべて筆者にある。

参考文献

- 梅崎修 (2020). 「労働・職場調査のすすめ」梅崎修・池田心豪・藤本真 (編著) 『労働・職場調査ガイドブック 多様な手法で探索する働く人たちの世界』中央経済社, pp.1-23。
- 王珊珊 (2018). 「生き延びた小規模企業の人材マネジメントの特性に関する研究－起業後の初期段階における働きかけに着目して－」『日本創造学会論文誌』第 21 巻, pp.112-124。
- 大内章子・奥井めぐみ (2010). 「女性の管理職への道のり－中小企業勤務者の事例研究－」『ビジネス & アカウンティングレビュー』第 4 号, pp.55-69。
- 太田晃太郎 (2015). 「中小企業における人材の確保・定着についての問題点」『商大ビジネスレビュー』第 4 巻第 3 号, pp.31-46。
- 太田侑樹 (2025). 「中小企業 X 社の事例による経営者の急逝と事業継続計画及び事業承継計画に関する考察－親子関係の不和を克服した事業承継と新卒採用へのシフト－」『龍谷大学経営学論集』第 64 巻第 2・3 号, pp.1-20。
- 奥林康司 (2000). 「国際比較の視点と日本の労務管理－何をなぜ比較するか－」奥林康司・今井齊・風間信隆 (編著) 『叢書 現代経営学⑪ 現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房, pp.1-16。
- 厚生労働省 (2024). 「令和 6 年版 厚生労働省白書 (令和 5 年度厚生労働行政年次報告)－こころの健康と向き合い、健やかに暮らすことができる社会に－」(<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/23/dl/zentai.pdf>, 2025 年 2 月 22 日閲覧)。
- 古閑博美・牛山佳菜代 (2012). 「〈資料〉中小企業における、就職に結びつける回路としてのインターンシップ－株式会社ディグの事例－」『インターンシップ研究年報』第 15 巻, pp.31-35。
- 鈴木章浩 (2021). 「女性が活躍する職場－静岡県内企業の経営者へのインタビュー調査から－」『常葉大学経営学部紀要』第 8 巻第 2 号, pp.23-33。
- 関智宏 (2017a). 「中小企業で働く－大学生が中小企業で働く際に求めること－」『同志社商学』第 68 巻第 5・6 号, pp.575-612。
- 関智宏 (2017b). 「中小企業をイメージする－2013 年度における大学生を対象とした調査から－」『同志社商学』第 69 巻第 1 号, pp.85-148。
- 関智宏 (2018a). 「中小企業をイメージする (2014 年)－2014 年度における大学生を対象とした調査から－」『同志社商学』第 69 巻第 4 号, pp.515-542。
- 関智宏 (2018b). 「中小企業で働く (2017 年)－2017 年度における 4 年生以上の大学生を対象とした調査から－」『同志社商学』第 70 巻第 1 号, pp.105-131。
- 関智宏 (2019). 「中小企業をイメージする (2015 年)－2015 年度における大学生を対象とした調査から－」『同志社商学』第 71 巻第 2 号, pp.413-442。
- 関智宏 (2020a). 「中小企業をイメージする (2016 年)－2016 年度における大学生を対象とした調査から－」『同志社商学』第 71 巻第 4 号, pp.835-898。
- 関智宏 (2020b). 「中小企業をイメージする (2017 年)－2017 年度における大学生を対象とした調査から－」『同志社商学』第 72 巻第 2 号, pp.289-370。
- 関智宏・曾我寛人 (2021). 「中小企業をイメージする (2018 年)－2018 年度における大学生を対象とした調査による探索的データ分析－」『同志社商学』第 73 巻第 1 号, pp.115-130。
- 総務省統計局 (2025). 「労働力調査 (基本集計) 2024 年 (令和 6 年) 平均結果の要約」(<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/youyaku.pdf>, 2025 年 2 月 22 日閲覧)。
- 弘中史子 (2022). 「中小製造業における外国人活用

- 技能実習生の戦略的な受入プロセスに着目して」佐竹隆幸先生追悼論文集編集委員会（監修）・関智宏（編著）『中小企業研究の新地平－中小企業の理論・経営・政策の有機的展開－』同友館，pp.170-190。
- 本多哲夫（2021）．「中小企業におけるストーリーテリング」『経営研究』第72巻第2号，pp.11-35。
- 本多哲夫（2022）．「中小企業におけるストーリーテリングの実践」佐竹隆幸先生追悼論文集編集委員会（監修）・関智宏（編著）『中小企業研究の新地平－中小企業の理論・経営・政策の有機的展開－』同友館，pp.96-113。
- マイナビ（2022）．「マイナビ 2023 年卒大学生就職意識調査」(<https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2022/04/a958ccfb3f6afa0becd24b078d7ed9e9-1.pdf>, 2025 年 2 月 21 日閲覧)。
- マイナビ（2023）．「マイナビ 2024 年卒大学生就職意識調査」(https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2023/04/2024sotsu_syusyokuishiki_20230425.pdf, 2025 年 2 月 21 日閲覧)。
- マイナビ（2024）．「マイナビ 2025 年卒大学生就職意識調査」(https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2024/04/s-syusyokuishiki-25-000_ver3.pdf, 2025 年 2 月 21 日閲覧)。
- 三輪晋也（2022）．「日本企業における女性役員の登用と企業業績」上林憲雄・小松章（編著）『SDGs の経営学 経営問題の解決へ向けて』千倉書房，pp.101-114。
- 文部科学省（2024）．「令和 6 年度学校基本調査 確定値について」(https://www.mext.go.jp/content/2024_1213-mxt_chousa01-000037551_01.pdf, 2025 年 2 月 21 日閲覧)。
- 山下紗矢佳（2023）．「中小企業とダイバーシティ・マネジメント－『業務仕分け』活用が中小製造業の人材マネジメントに与える影響－」『企業環境研究年報』第 28 号，pp.53-69。
- 〈参考ホームページ〉
- エン・ジャパン「中小企業 350 社に聞いた『企業の女性活躍推進』実態調査 2023 女性管理職比率，30% 以上の企業は約 1 割。『ロールモデル不足』と『女性社員の意識』が女性活躍推進における大きな課題に。－人事向け情報サイト『人事のミカタ』アンケート－ | エン・ジャパン (en Japan)」『エン・ジャパンホームページ』(<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2023/32507.html>, 2025 年 2 月 21 日閲覧)。
- 経済産業省「現大学 2 年生より，インターンシップのあり方が変わります！ (METI/経済産業省)」『経済産業省ホームページ』(<https://www.meti.go.jp/press/2022/06/20220613002/20220613002.html>, 2025 年 2 月 24 日閲覧)。
- 中小企業庁「中小企業・小規模企業者の定義－中小企業庁」『中小企業庁ホームページ』(<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>, 2025 年 3 月 7 日閲覧)。
- 同志社大学「同志社大学学術リポジトリ」『同志社大学ホームページ』(https://doshisha.repo.nii.ac.jp/?page=1&size=50&sort=custom_sort&search_type=0&q=0, 2025 年 3 月 1 日閲覧)。
- (受理 2025 年 3 月 21 日)