

〈論文〉

中小企業における男性の新卒採用に関する考察

—検査機器を設計・開発する中小企業と連携して実施したキャリア実習を事例として—

太 田 侑 樹

キーワード

中小企業
新卒採用
採用活動による採用する側の変化
採用活動による採用される側の変化
男性・文系・新卒者
経営者
キャリア実習
大企業への対抗策

目 次

1. 研究の背景
2. 関連調査の確認と先行研究の批判的考察
 - 2.1 関連調査の確認
 - 2.2 先行研究の批判的考察
 - 2.3 研究課題の導出
3. 分析枠組みおよび研究の方法
 - 3.1 分析枠組み
 - 3.2 研究の方法
4. Z社と連携したキャリア実習の事例研究
 - 4.1 Z社およびキャリア実習の概要
 - 4.2 研究課題1に関して
 - 4.3 研究課題2に関して
5. 含意
 - 5.1 理論的含意
 - 5.2 実践的含意
6. 本研究の限界と今後の展望

1. 研究の背景

本研究は、拙稿である太田（2025b）を踏まえて行うものであるため、まずは研究の背景として必要最小限度の範囲で太田（2025b）を振り返ることとしたい¹⁾。太田（2025b）は、「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」（山下，2023，p.55）との指摘や、「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」（弘中，2022，p.170）るとの指摘、「売り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」（関，2018，p.105）等の指摘を踏まえ、女性かつ大学の文系学部の新規卒業予定者を独自に女性・文系・新卒者と命名し（p.2）、中小企業が彼女らを採用するための方策について考察している（pp.1-25）。このように太田（2025b）が女性・文系・新卒者に着目した理由は、先行研究において「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，2022²⁾，p.96）とされつつも、「（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」（関・曾我，2021，p.127）捉えているとも示されていたことから、中小企業にとっては彼女らを採用の対象としうると考えた（p.2）からであった。

そして、バネを製造・販売する企業において採用を担った経営者、および当該経営者に採用された女性・文系・新卒者を研究協力者として

1) 詳細については太田（2025b）を参照願う。

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

インタビュー等を実施し、先述の関・曾我(2021, p.127)の言説が事例により支持されたことや、中小企業の経営者の行動に着目し、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、そして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、女性・文系・新卒者の採用にとって有用であること等を示している(pp.1-25)。

ただし、太田(2025b)自らが指摘するとおり、当該考察はシングルケースに依拠しているという限界がある(p.23)。さらに、研究の主旨からして男性を射程に入れた論考とはなっていない。これらのことと、「人の採用」(太田, 2025a, p.19)が企業にとって「事業継続全般の要」(太田, 2025a, p.19)だということを鑑みれば、追加で研究を行う必要があるといえるだろう。

そこで、本稿では、中小企業が男性かつ大学の文系学部の新規卒業予定者(以下、「男性・文系・新卒者」とする)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する。特に、筆者が龍谷大学経営学部において3年生を対象に開講している演習(以下、単に「ゼミ」とし、ゼミ所属者を「ゼミ生」とする)において中小企業Z社の経営者と協働して実施したキャリア実習³⁾の事例に基づき、キャリア実習に参加した男性・文系・新卒者1名と、当該1名を自社に迎え入れた経営者1名を研究協力者として考察するものである。

2. 関連調査の確認と 先行研究の批判的考察

2.1 関連調査の確認

まずは、男性・文系・新卒者にとって、中小企業への就職はどのように捉えられているのか

に関し、近時の関連調査を確認しておくこととしたい。本稿の端緒となった太田(2025b)ではマイナビ(2024)を吟味していたが、本稿執筆時点においてマイナビ(2025)が公表済みのため、当該調査を確認していく。なお、マイナビ(2025)は、2026年3月卒業見込みの全国の大学3年生および大学院1年生を対象⁴⁾に、2024年10月1日から2025年3月25日まで実施された就職意識の調査であり、有効回答数が36,311という大規模なものである。

まず、図1を参照されたい。2026年卒者を男性、女性、文系、理系の別に分けて企業志向を問い、2025年卒者⁵⁾と比較したものである。図1中の「絶対に大手企業がよい」と「中堅・中小企業がよい」の回答率を比較すると、男性かつ文系では前者が9.7%に対して後者は8.5%にとどまる。これは、女性かつ文系では前者が7.0%であり、むしろ後者の方が9.4%であることと対照的である。さらに、図1中の「絶対に大手企業がよい」と「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」を大企業志向として集計し、「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」と「中堅・中小企業がよい」を中小企業志向と集計して比較したとしても、文系の男性は大企業志向が49.9%となるのに対し、中小企業志向は43.4%にとどまる。この結果は、大企業志向が44.8%に対して中小企業志向が49.9%にまで至る文系の女性とは対照的だといえよう。

すなわち、男性・文系・新卒者は大企業志向であり、中小企業に就職するということについてイメージは芳しくないといえるだろう。そして、この結果は本多(2022⁶⁾)の「中小企業に

3) なお、当該キャリア実習は近時のインターンシップに極めて近い取り組みであると筆者としては考えている。この点については別の研究で深掘りしていきたい。

4) 管見の限りにおいて、マイナビ(2025)内に大学院生の内数は記載されていなかった。ただし、調査規模が大きく、また太田(2025b)との連続性を確保するため、本稿における確認対象とする。

5) 有効回答数は39,190である(マイナビ, 2024, p.1)。

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

	全体	文系		理系		文系男子		理系男子		文系女子		理系女子	
		25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒
絶対に大手企業がよい	9.7%	9.8%	8.3%	8.7%	11.9%	11.7%	9.7%	10.8%	13.8%	13.6%	7.0%	6.6%	8.5%
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	42.1%	43.9%	39.0%	41.8%	47.0%	47.4%	40.2%	44.0%	49.1%	49.3%	37.8%	39.6%	43.4%
やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい	35.3%	37.1%	37.7%	39.2%	31.5%	33.8%	34.9%	36.0%	28.3%	30.9%	40.5%	42.3%	37.2%
中堅・中小企業がよい	7.7%	5.8%	8.9%	6.5%	5.8%	4.6%	8.5%	5.3%	5.0%	3.9%	9.4%	7.8%	7.1%
その他(公務員 リターン志望など)	4.4%	2.9%	5.1%	3.4%	3.2%	2.2%	5.5%	3.4%	3.0%	2.0%	4.8%	3.4%	3.5%
自分で会社を起こしたい	0.8%	0.4%	0.8%	0.4%	0.6%	0.4%	1.2%	0.6%	0.8%	0.4%	0.5%	0.3%	0.3%
「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」	51.8%	53.7%	47.3%	50.5%	58.9%	59.1%	49.9%	54.8%	62.9%	62.9%	44.8%	46.2%	51.9%
「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」	43.0%	42.9%	46.6%	45.7%	37.3%	38.4%	43.4%	41.3%	33.3%	34.8%	49.9%	50.1%	44.3%

図1 男女・文理別の企業志向

出典：マイナビ（2025, p.14）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	
		25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒	25年卒
安定している会社	51.9%	49.9%	52.6%	50.7%	50.8%	48.7%	56.5%	54.0%	53.1%	51.9%	48.7%	47.3%	46.8%
これから伸びそうな会社	8.9%	10.2%	8.5%	9.9%	9.3%	10.8%	11.9%	13.1%	11.4%	13.0%	5.2%	6.6%	5.7%
給料の良い会社	25.2%	23.6%	24.3%	22.6%	26.6%	25.1%	26.5%	25.2%	28.7%	27.7%	22.1%	20.1%	23.0%
自分のやりたい仕事(職種)ができる会社	27.2%	28.6%	25.4%	27.1%	30.1%	30.8%	23.4%	25.2%	28.9%	29.1%	27.3%	29.1%	32.3%
有名な会社	3.0%	3.0%	2.9%	2.9%	3.3%	3.1%	3.6%	3.5%	3.8%	3.6%	2.2%	2.3%	2.3%
休日・休暇の多い会社	11.8%	11.8%	12.8%	12.3%	10.4%	11.0%	11.8%	11.5%	10.5%	10.7%	13.8%	13.1%	10.2%
勤務制度、住宅など福利厚生の良い会社	12.3%	12.0%	12.0%	11.6%	12.8%	12.6%	9.8%	9.8%	10.8%	10.6%	14.1%	13.5%	16.2%
転勤のない会社	5.1%	4.9%	5.6%	5.0%	4.3%	4.7%	4.0%	4.0%	4.3%	6.8%	6.1%	4.9%	5.3%
海外で活躍できそうな会社	2.5%	2.6%	3.0%	3.2%	1.7%	1.6%	2.2%	2.6%	1.8%	1.4%	3.8%	3.9%	1.6%
いろいろな職種を経験できる会社	2.7%	2.7%	2.8%	2.9%	2.4%	2.2%	2.7%	3.0%	2.4%	2.3%	3.0%	2.8%	2.3%
自分の能力・専門を活かせる会社	5.6%	5.9%	4.7%	5.1%	7.0%	7.2%	4.7%	5.0%	6.5%	7.0%	4.7%	5.2%	7.9%
大学・男女差別のない会社	1.3%	1.5%	1.7%	1.7%	0.8%	1.1%	1.2%	1.2%	0.6%	0.8%	2.1%	2.2%	1.2%
若手が活躍できる会社	1.7%	1.7%	1.9%	1.9%	1.4%	1.3%	2.0%	2.1%	1.5%	1.3%	1.7%	1.7%	1.1%
事業を多角化している会社	0.9%	1.0%	0.9%	1.0%	0.8%	0.9%	1.1%	1.2%	0.9%	0.9%	0.8%	0.8%	0.7%
働きがいのある会社	8.8%	9.2%	9.2%	9.8%	8.0%	8.4%	8.3%	8.7%	7.3%	7.3%	10.1%	10.9%	9.3%
志望業種の会社	2.1%	2.0%	1.7%	1.8%	2.6%	2.4%	1.7%	1.8%	2.5%	2.4%	1.7%	1.7%	2.9%
親しみのある会社	2.7%	2.7%	2.9%	2.9%	2.2%	2.3%	2.4%	2.3%	1.8%	1.9%	3.5%	3.5%	3.0%
社風が良い会社	7.5%	8.0%	7.9%	8.4%	6.8%	7.4%	5.7%	6.0%	5.5%	5.4%	10.0%	10.9%	9.6%
一生続けられる会社	3.0%	2.9%	2.9%	2.8%	3.0%	3.1%	2.9%	2.6%	2.8%	2.7%	3.0%	3.0%	3.5%
研修制度のしっかりしている会社	2.5%	2.5%	2.2%	2.2%	3.1%	3.0%	2.1%	2.0%	2.8%	2.9%	2.3%	2.4%	3.6%

図2 企業の選択に際して、どのような企業がよいと思うか（2つ選択）

出典：マイナビ（2025, p.15）につきマイナビの許諾を得て転載

対するイメージは決してよいとはいえない」（p.96）という言説を支持するものといえよう。

次に、図2を参照していただきたい。就職に際して企業を選択するにあたり、どのような企業を良いと思うのかについて2026年卒者に問い、その回答の結果を2025年卒者⁷⁾と比較したものである。こちらについては、男性かつ文系であっても、女性かつ文系であっても、いずれも図2中の「安定している会社」がトップとなっている。

ただし、そもそも図2では、経営者に直接言及する項目が選択肢となっていない。この点については、太田（2025b）において経営者の二点の行動が女性・文系・新卒者の採用に有用だと示されていることを考えると不十分であ

り、事例により男性・文系・新卒者が経営者の行動をいかに解釈するのかについて考察する余地が残されているといえよう。

以上、男性・文系・新卒者にとって中小企業への就職がどのように捕捉されているのかについて、近時の調査結果を確認してきた。結果として、女性・文系・新卒者とは異なり、男性・文系・新卒者は大企業志向といえ、中小企業に就職するという点についてのイメージが芳しくないといえることが示唆された。加えて、企業選択に際しては、男性・文系・新卒者も女性・文系・新卒者と同様、「安定している会社」（マイナビ、2025, p.15）がよいとされていた。ただし、太田（2025b）において、採用に際した経営者の二点の行動が有用だと示されたことを踏まえると、男性・文系・新卒者にとって経営者の二点の行動はいかに解釈されるのかについて事例に基づいて考察する余地が残されてい

7) 有効回答数は39,190である（マイナビ、2024, p.1）。

ると言えた。

続いて、上述の結果を踏まえ、ヒトの採用に関連した先行研究を批判的に考察していくこととしたい。

2.2 先行研究の批判的考察

まず、採用とはどのような営みなのかについて、金井・高橋・服部（2025）は、募集、選抜、定着と三つの段階に分けて説明している（pp.89-91）ものの、募集に先んじた活動として、「組織は、その年の採用に関してさまざまな計画を立てる。（中略）どのような人材を採用したいのか、そのためにどんな方法で募集をし、どのような選考基準と方法で評価するのか。こうした点にかかわる計画を立てることから、採用活動は始まる」（pp.89-90）としている。つまり、「その年の採用に関してさまざまな計画を立てる」（金井・高橋・服部，2025，p.89）段階から、企業による採用という営みは始まっていると解することができる。

そして、募集を「企業が提示する募集情報をきっかけに、自社に関心を持ってエントリーする意欲のある人を集め、求職者のプールを作り出す活動」（金井・高橋・服部，2025，p.90）とし、具体的な手法として、「就職ポータルサイト（中略）、大学のキャリアセンターや研究室を通じた募集、学生職業安定センターやハローワークを通じた募集、組織と個人がダイレクトにつながるスカウト型のサイトなど」（金井・高橋・服部，2025，p.90）を挙げている。ただし、曾和（2018）が「理系の学生がほしければ大学の研究室に」（p.140）赴くとしていることから、研究室を通じた募集は理系を対象にしていると解することができるだろう。

そして選抜を、「応募してきた求職者のなかから、エントリーシートや履歴書、適性検査や面接などを通して、自社の社員としてふさわしい人を選び内定を出す」（金井・高橋・服部，2025，p.90）こととし、最後の定着を「求職者がオファーを受け入れ、組織のメンバーとなって活躍できるようになるまで、気を遣ってあげ

る」（金井・高橋・服部，2025，p.91）ことだとしている。

そして、このような採用を組織が行う目的としては、「第一は、組織目標や経営戦略を実現するために、現時点で不足している人材、あるいは将来不足と思われる人材を獲得する」（金井・高橋・服部，2025，p.85）ことであり、「第二は、職場や組織の活性化」（金井・高橋・服部，2025，p.85），すなわち、「採用によって新しいメンバーが加われば、職場や組織に緊張感と外部者の視線が取り込まれ、閉塞感と硬直性を打ち破ることができる」（金井・高橋・服部，2025，p.86）ことだという。

ここで、重要な点としては、採用は人事関係業務の中でもとりわけ重要視されているということである。例えば、曾和（2018）は、「人事業務全体の重要度を100%としたとき、採用の比率は50%、もしくはそれ以上」（p.53）だと指摘する。この理由として、「多くの能力には『臨界期（その年齢を超えてしまうと容易に獲得できなくなる時期）』が存在します。優秀な人材を採用できなければ、配置を工夫したり、育成したり、評価や報酬でモチベートしたりしたところで、多くが徒労に終わ」（曾和，2018，p.53）と看破し、実際の企業の事例として「すでにIBMやリクルートといった一部の企業は、人事部の『採用部門』と『人材開発部門』を明確に分けて、採用に注力する姿勢を打ち出してい」（曾和，2018，p.54）なのだという。

ここで、日本の中小企業における採用活動という文脈で考えたとき、「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つそう困難を極めている」（関，2018，p.105）という主張を踏まえると、大企業の採用活動との対比を鑑みる必要があるだろう。この点について、例えば大企業である住友商事の採用活動の規模としては、新卒採用として年間100名程度採用しており、中途採用として年間で70から90名程度採用して

いるという（高崎・佐藤・服部，2025，p.120の表 7-1 から一部筆者計算）。そして，特に，本稿の問題意識に鑑みて新卒採用に着目すると，住友商事では，「対面セッションで学生が（筆者注：住友商事に対して）持っている（筆者注：ネガティブな）イメージを上書きし，求職者自身が五感で理解した企業イメージをもって，企業と求職者のマッチングを図ろうと」（高崎・佐藤・服部，2025，p.122）という目的のもと，「仕事に関するリアルを伝える手段としてのインターンシップ」（高崎・佐藤・服部，2025，p.122）を実施しているという。「5 日間にわたるインターンシップでは，（中略）社員が講師となり，事業背景，ビジネス環境を伝える。参加学生は収益の上げ方と具体的な収益額を考え，プレゼンする。参加した学生はインターンシップを通じて，住友商事としてのビジネスの進め方をじっくり体験」（高崎・佐藤・服部，2025，p.122）可能なのだという。なるほど，年間 100 名程度採用という大きな規模でありつつも，募集フェーズの段階においてインターンシップを 5 日間実施するというのは，経営資源に富む大企業だからこそ可能だと言わざるを得ないだろう。

では，新卒採用において，中小企業にはどのような打ち手があるとされているのだろうか。

曾和（2018）は，「採用に悩む中小企業やベンチャー企業にとって，『競合⁸⁾とどのように対峙するか』は大問題」（p.196）だとした上で，「基本的な対策は『対決回避』と『真っ向勝負』の 2 つ」（p.196）だとする。そして，前者の「対決回避では，基本的に大手と採用選考の時期をずら」（曾和，2018，p.197）すのだとし，特に「採用選考の時期を大手よりも後ろ倒しに」（曾和，2018，p.187）するのだという。この理由として，「大手企業の選考に漏れた候

補者に優しく手を差し伸べれば，入社を受けてもらえる確率は高まります。大手企業の内定率が平均 1% 程度であることを考えれば，大企業の夢破れた『ハートブレイク組』にも十分に優秀な人材が残っている」（曾和，2018，pp.197-198）るからだと説明する。なお，曾和（2018）は，大手企業のインターンシップなどよりも後の時期にメインの時期を持ってくることを図で提示している（p.198 の図 9-13）。続いて，後者の対策については，「真っ向対決の秘訣はスピード感です。大企業を上回るスピードで，採用選考を進めて先回りして内定を出すのです」（曾和，2018，p.199）とし，「スピードで負ければ，その時点でアウトです」（曾和，2018，p.199）と指摘する。

以上，関連調査の確認を踏まえた上で先行研究を概観してきた。結果として，以下の三点について不十分だと考えられる。

一点目は，採用される側となる大学生が，企業の行う採用活動をいかに解釈しているのかについて十分に斟酌できているとは言い難い点である。具体的には，金井・高橋・服部（2025）は，住友商事の採用活動における「仕事に関するリアルを伝える手段としてのインターンシップ」（p.122）といった施策を丹念に取り扱ってはいるものの，では当該インターンシップが実際に学生にどのように解釈されたのかについては論じられていない。これは，そもそも当該インターンシップが「対面セッションで学生が（筆者注：住友商事に対して）持っている（筆者注：ネガティブな）イメージを上書きし，求職者自身が五感で理解した企業イメージをもって，企業と求職者のマッチングを図ろうとしている」（高崎・佐藤・服部，2025，p.122）という目的のもとになされていることを考えると，十分ではないといえよう。

二点目は，男性・文系・新卒者に考察の対象を精緻化できていない点である。マイナビ（2025，p.14）で確認したように，女性・文系・新卒者は中小企業志向であるものの，男性・文系・新卒者は大企業志向であるという違いがあ

8) 曾和（2018）の p.198 の図 9-13 にて，大手企業と対比させつつ，対抗策を取る中小企業という表現をしていることから，ここでいう競合とは大手企業，すなわち大企業のことだと筆者は理解している。

ったことを踏まえると、精緻化した考察は有用であるといえ、先行研究には追加での研究の余地が残されているといえよう。

三点目は、採用活動に際して、中小企業が大企業に対してとる対抗策として挙げられていた「基本的な対策は『対決回避』と『真っ向勝負』の2つ」(曾和, 2018, p.196)について、それぞれ深掘りする余地があるという点である。

前者については、「採用選考の時期を大手よりも後ろ倒しに」(曾和, 2018, p.187)することが論じられていたが、むしろ大手よりも採用活動の開始時期を前倒しするという方法はないのだろうか。素朴に考えれば、採用のために使用できる時間が減れば減るだけ取りうる選択肢も減少していくだろう。そう考えると、大手よりも先んじて動いておくことが捨象されていることは十分とはいえない。

後者については、曾和(2018)は「大企業を上回るスピードで、採用選考を進めて先回りして内定を出すのです」(p.199)と相対的に速度をあげた採用活動を主張していたが、太田(2025b)の主張するように、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、そして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ならば、機動的に動くことができる中小企業だからこそ取りうる対抗策になりうる(pp.22-23)といえ、大企業に正面から挑む余地があるだろう。ただし、太田(2025b)は女性・文系・新卒者を対象にした論考であるため、経営者の行動二点が男性・文系・新卒者にいかに解釈されるのかについて考察する必要がある。

2.3 研究課題の導出

以上、関連調査の確認および当該確認結果を踏まえて先行研究を批判的に考察してきた。両者を総合して勘案すると、次の二点に整理することができよう。

一点目は、対象を男性・文系・新卒者と精緻

化した上で、企業の実施する採用活動が彼らにいかに関与されるのかについて考察する必要があるという点である。まず、先行研究では「対面セッションで学生が(筆者注:住友商事に対して)持っている(筆者注:ネガティブな)イメージを上書きし、求職者自身が五感で理解した企業イメージをもって、企業と求職者のマッチングを図ろうとしている」(高崎・佐藤・服部, 2025, p.122)という目的のもとになされている施策に関してすら、学生側がその施策をいかに解釈したのかについては十分に斟酌されていなかった。就職する当の本人の解釈が盛り込まれていないのは、十分とはいえないだろう。その上で、関連調査であるマイナビ(2025, p.14)において、女性・文系・新卒者とは異なり、男性・文系・新卒者は大企業志向であることが確認できた。ゆえに、男性・文系・新卒者に焦点をあわせ、彼らが中小企業の行う採用活動をいかに解釈するのかについて論じることは有用であろう。特に、解釈の結果、彼らにとって中小企業への就職についての認識がいかに変化するか、あるいは変化しないのかについて考察する必要があるだろう。

次に、採用活動に際して、中小企業が大企業への対抗策として取りうる施策について深掘りする必要があるという点である。具体的には、「基本的な対策は『対決回避』と『真っ向勝負』の2つ」(曾和, 2018, p.196)だとされ、前者については、「採用選考の時期を大手よりも後ろ倒しに」(曾和, 2018, p.187)すること、後者については「大企業を上回るスピードで、採用選考を進めて先回りして内定を出すのです」(曾和, 2018, p.199)とされていたものの、むしろ大手よりも先んじて採用活動を開始することによる対決回避や、太田(2025b, pp.22-23)が示す中小企業だからこそ取りうる経営者の二点の行動による真っ向勝負についても検討する余地があるといえた。

上記を踏まえ、本稿の研究課題を次の二点に設定する。すなわち、1. 中小企業が実施する採用活動について、男性・文系・新卒者はいか

に解釈するのか。特に、中小企業への就職について、彼らの認識はいかに変化するのか、あるいはしないのか、2. 太田（2025b, pp.22-23）で示された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、そして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二点の行動は、男性・文系・新卒者にいかに解釈されるのかである。

3. 分析枠組みおよび研究の方法

3.1 分析枠組み

本稿における研究課題を解明するため、図3のとおり分析枠組みを構築した。中小企業から男性・文系・新卒者に対して伸びている矢印は採用活動を示している。逆に、男性・文系・新卒者から中小企業に向かって伸びている矢印は、ひとつは採用活動に対する解釈を、もうひとつは中小企業への就職ということについての認識の変化を示している。これらは研究課題1に対応する。また、中小企業の経営者から男性・文系・新卒者へと伸びる矢印は太田（2025b）で示唆した二点の行動を示し、逆に男性・文系・新卒者から経営者へと向かう矢印は当該二点の行動に対する解釈を示している。これらは研究課題2に対応する。

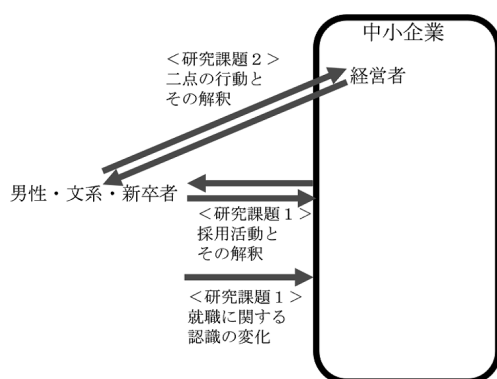


図3 分析枠組み
出典：筆者作成

では、続いて、研究の方法について述べていくこととしたい。

3.2 研究の方法

結論から述べれば、本稿では、Z社と実施したキャリア実習を逸脱事例と捉えた事例研究を行う。ここで、そもそも事例とは、「研究領域としての時間的、場所的に限られた事象（事例）」（田村，2006, p.75）のことである。そして、田村（2006）は、「事例を使って理論開発をする際、理論カテゴリーの先端、代表、逸脱、原型のいずれかの実例でなければ、事例は理論事例にならない」（p.79）と看破し、「既存理論が古くなっていないかなどに疑義が生じている段階では逸脱事例を選択することが必要」（p.83）とする。本稿がこれまで述べてきた関連調査の確認や先行研究の批判的考察、これらを踏まえて導出された研究課題を鑑みると、逸脱事例によって「適用範囲を示す条件変数、新しい変数、因果メカニズムについての新しい仮説」（田村，2006, p.83）の導出を目指すべきだろう。

そして、事例研究を行うにあたっては、「予め決められた質問項目に基づいて質問を行」（須田，2019, p.63）いつつ、「質問の順番・説明内容等は状況（インタビューの反応）によって変化し、また回答の内容に応じてより深く質問していく場合、当初は予定していなかった質問を行う場合などがあり、状況に柔軟に対応していく」（須田，2019, p.63）半構造化インタビュー（以下、単に「インタビュー」とする）の手法を基本とする。加えて、インタビュー内容をより深く理解するためのメールによる追加質問・確認や、実際のキャリア実習の様子を現地で撮影した写真、ならびにZ社から提供を受けた資料についても吟味して活用することで、リッチな記述を行うこととしたい。

次に、研究の対象について述べる。まず、筆者が龍谷大学経営学部で運営するゼミでは、ゼミ生を対象にキャリア実習として5日間中小企業の現場を体験して学修するという取り組みを

行っている。特に、Z社については、同社の代表取締役社長、すなわち経営者であるα氏との協働のもと、ゼミ生であり男性・文系・新卒者であるβ氏を2025年の6月中旬に5日間受け入れてもらっている⁹⁾。以上から、Z社のα氏およびゼミ生のβ氏を研究対象として選定する。なお、社名等を仮名にしているのは研究協力者との取り決めによるものである。さら

仮名	左記の説明
Z社	検査機器を設計・開発する中小企業
α氏	Z社の代表取締役社長
β氏	Z社とのキャリア実習に参加したゼミ生
A氏	β氏へのインタビュー中に登場するZ社の社員
施設X	Z社が運営するコワーキングスペース。 3Dプリンター等の様々な装置を設置している。

図4 仮名の整理

出典：筆者作成

に、研究協力者へのインタビュー中に登場したZ社の社員の名前、Z社が運営する施設名についても、すべて仮名に置き換えている。次の図4は仮名について整理したものである。

そして、α氏へのインタビュー項目は図5、β氏へのインタビュー項目は図6のとおりである。なお、インタビューについて二点補足しておく。一点目は、図6中にZ社の社名が入っているため、筆者にて黒塗り加工しているということである。二点目は、インタビューについて録音すること、および録音したデータについて、筆者との間で秘密保持契約を締結済みの東京反訳株式会社に委託して文字起こしすることにつきα氏とβ氏から同意を得ているということである。もちろん、文字起こしの成果物は本稿に活用されている。

- (1)貴社で実施されたキャリア実習(以下、単に「キャリア実習」という)において、あなたはどのような役割を担い、どのようなことを行いましたか。
- (2)キャリア実習を実施するに至った経緯をお教えてください。
- (3)キャリア実習を行うことで、貴社に生じたメリット、デメリットがあればお教えてください。
- (4)貴社にとって、男性・文系・新卒者は採用の対象になっているのでしょうか。なっているとすれば、現在貴社は男性・文系・新卒者を採用できていますでしょうか。
- (5)中小企業が、男性・文系・新卒者を採用するためにはどのような方策が有効だと考えますか。

図5 α氏へのインタビュー項目

出典：筆者作成

- (1) [黒塗り]で実施されたキャリア実習(以下、単に「キャリア実習」という)では、あなたはどのようなことを行いましたか。
- (2)キャリア実習に参加する以前は、自身が大学卒業後にいわゆる新卒として中小企業に就職することについてどのように捉えていましたか。
- (3)上記は、キャリア実習に参加した後に変化しましたか。変化したとすれば、どのように変化しましたか。
- (4)あなたにとって、大企業に就職することと、中小企業に就職することの違いはありますか。あるとすればどのような違いですか。
- (5)中小企業が、男性・文系・新卒者を採用するためにはどのような方策が有効だと考えますか。

図6 β氏へのインタビュー項目

出典：筆者作成

9) β氏のほかにもZ社のキャリア実習に参加したゼミ生が1名いるものの、同氏からは研究協

力に関して同意を得られなかったため、β氏のみを研究協力者とする。

やり取り実施日	やり取りの相手	やり取りの内容	補足
2025年4月11日	β氏	本研究の説明，研究協力に関する同意書の取得	研究協力に関する同意書については，対面で自署してもらい受領した。
2025年4月14日	α氏	本研究の説明	研究協力に関する同意書については，筆者からα氏に郵送し，α氏の自署後に郵送にて受領した。
2025年6月25日	α氏およびβ氏	β氏のキャリア実習中の様子について，α氏に説明を受けながら観察および写真撮影	Z社の社内にて実施。
2025年6月30日	α氏	インタビューの実施	Z社の社内にて約60分間実施。
2025年6月30日	α氏	資料(写真)の受領	α氏よりe-mailにて資料(写真)を受領した。
2025年7月4日	β氏	インタビューの実施	龍谷大学深草キャンパス内の筆者個人研究室内で約50分間実施。
2025年9月16日	α氏	筆者からα氏に対し，e-mailで追加の質問を送付	—
2025年9月17日	α氏	上記についての回答がα氏よりe-mailであった	—

図7 本研究遂行に関連した研究協力者とのやり取りの推移

出典：筆者作成

最後に，本研究遂行に関連した研究協力者とのやり取りの推移については，図7に示したとおりである。

では，以下，事例研究を行っていくこととしたい。

4. Z社と連携した キャリア実習の事例研究

4.1 Z社およびキャリア実習の概要

Z社は検査機器の設計・開発を行う中小企業である。1980年代に創業¹⁰⁾し，長らく液晶ディスプレイ業界において品質検査のためのシステム開発を行いつつも，日本における人材不足や担い手不足の解消を目指し，作業の機械化および標準化のためのシステム開発にも注力しているという。2025年9月16日時点での従業員数は26名であり，役員数は6名という人員構成である。また，同じく2025年9月16日現在で，新卒で入社した従業員は0名となっている。

そのZ社では，先代である父から経営を引き継いだα氏が経営者として同社の舵取りを

担っている。α氏の写真は図8のとおりであり，Z社の製品の例を図9として示す。



図8 α氏の写真

出典：Z社提供のものを筆者加工

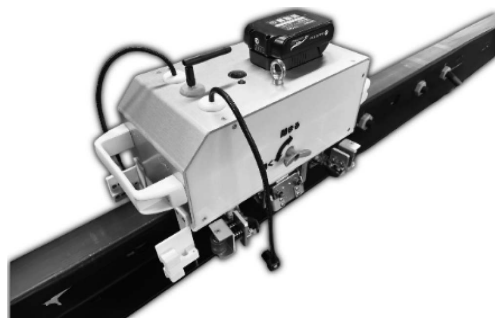


図9 Z社の製品例

出典：Z社提供

10) 匿名性の担保のため，創業年を年代表記としている。

次に、Z社の協力のもと、2025年6月18日、19日、20日および25日、26日という5日間にわたって実施したキャリア実習の特徴は、次のとおりである。まず、当該キャリア実習は単位認定に一切関係なく、また参加ゼミ生への報酬無しで実施するものだというのである。次に、Z社側では参加者を選抜せず、太田ゼミを運営する筆者に一任されたということである。つまり、Z社と太田ゼミ双方の信頼関係のもとに成り立っている取組みだといえる。最後に、キャリア実習はすべてZ社本社およびZ社関連施設内にて対面形式で行われたということである。では、以下、研究課題1、研究課題2の切り口で論じていくこととしたい。

4.2 研究課題1に関して

ここでは、研究課題1、中小企業が実施する採用活動について、男性・文系・新卒者はいかに解釈するのか。特に、中小企業への就職について、彼らの認識はいかに変化するのか、あるいはしないのかについて論じていく。

前提として、Z社はこれまで新卒採用を行ってはおらず、現社長のα氏はその状態を変えていこうとしている点について確認しておく。α氏は次のように語る。

まず私たちの会社、Z社というのは、私の父が40年前に創業した会社になるんですけども、これまで新卒の採用っていうことはやってきたことがなかったんですね。それは単に（筆者注：α氏の父であり、現在の）会長がそういう新人を教育するような体制が社内にはない。なるべく外で研鑽された者を採りたい。そのほうが早いからってというような感じで、中途採用ばかりをしてきたんですけども、やはりそうすることによって、今は20代30代っていうのがばかっといないってというような状況、そういう課題に直面しているという現実があります。そこで私が（筆者注：事業を承継する人物として）この会社に戻ってきて、最初

に採用でやるべきこととして考えたのが新卒の採用っていうことでした。それで新卒の採用をするに当たって、やはり大学生とか高校生、高専生あとは専門学校生であるとか、そういう方にどうやって自分たちの会社をPRしていけばいいのかということを考える、ずっと考えながら、ここ1年ぐらいずっとやってきた（α氏）

そうした問題意識のもと、「新卒の採用に生かしていきたいということで、今回のキャリア実習を受け入れることになりました」（α氏）と語る。そして、Z社では「まだ（筆者注：インタビュー時点で）1年たっていないかなぐらい」（α氏）のタイミングで、新卒採用のためのチームをα氏が構築している。α氏は次のように語る。

もちろん私が最終的に人を採用する、採用しないっていうのは決める権限があるとは思ってるんですけども、社内でこういう新卒採用を継続的に、コンスタントにやっていく体制をまず整えなければいけないというふうに考えまして、採用っていうチームをまず社内の中でつくりました。それはほんとに専任というよりは兼務っていう形で（中略）チームを3人でつくりました。私たちは3人ともど素人で何も知らないけど、まずは3人でできることからちょっとずつやっていこうってことを話をしまして、そういうまず体制づくりを、どこがその責任を負っているのかであるとか、どこがその実務をやるべきなのかっていうのを会社の中で明らかにするっていうことをしなければいけないと思いましたので、私はそういう体制づくりっていうものをしたという感じです（α氏）

このように、いま現在は新規学卒者を採用してはいないものの、Z社所属員の年齢構成等を鑑みると今後継続的に新規学卒者を採用してい

く必要があると考え、社内に採用チームを構築したわけである。さらに、文系の新卒者については採用の対象に「現時点ではなっていないというのが現実なんですけど、これからそういういわゆる異業種の、異業種というか、異分野から入社された方でも、会社の中で教育して育てていけるような体制をつくっていききたいというふうに思ってます」(α氏)としつつ、ゆくゆくは採用の対象に「していかなければ、やはり(筆者注：働き手が)足りないのではないかなと思って」(α氏)いるという。その上で、今後の採用に活用していくために今回のキャリア実習を受け入れたということである。先行研究において「組織は、その年の採用に関してさまざまな計画を立てる。(中略)どのような人材を採用したいのか、そのためにどんな方法で募集をし、どのような選考基準と方法で評価するのか。こうした点にかかわる計画を立てることから、採用活動は始まる」(金井・高橋・服部, 2025, pp.89-90)とされていることを鑑みると、Z社は今後の継続的な新卒採用を見据え、かつ文系・新卒者も採用の対象にしていくこととなると見越して、今年度については「新卒の採用に生かしていきたいということで、今回のキャリア実習を受け入れることになりました」(α氏)としていることから、本キャリア実習は採用活動であり、かつ将来を見越した早い動きだといえよう。

では、5日間のキャリア実習について、参加者のβ氏はどのように解釈したのだろうか。

まず初日について、結論から述べると、「実際の製品をどう作ってるか、どういう仕組みで、どう組み立ててっていうのを実際にやること」(β氏)が貴重な学びになっていたようである。さらに、Z社の社員であるA氏が「結構、親身に対応してくださって」(β氏)という点が強く印象に残り、さらにA氏以外にも、「隣(筆者注：にいるZ社の社員の方々を)見たら、もうほんとにちゃんと実際の仕事をやってはるんです。(中略)ものすごいことしてまして」(β氏)と、周囲の社員が実際に働く様

子に感嘆した初日だったことがわかる。では、以下初日の詳細をβ氏の語りから確認していきたい。

(筆者注：キャリア実習には合計)5日間行ったんですけども。まず1日目が、午前のほうで、どういう会社かっていうのと、どういうことをしているか。自分たちはこういう取り組みをしています。こういう仕事内容で(中略)という話をさせていただいて。で、(中略)その後に、もうじゃあ実習入っていきかっていうんでやって。(中略)大きく2つに分けて行いまして。1個が機構設計っていうのと回路設計っていう2種類をやりまして。機構設計っていうのが、よくCGとかで、ほんとに機構を作って、それを起こして、で、3Dプリンターにやったりだとか、それを製図して加工屋さんに持って行く仕事をやるっていうのが機構設計と、回路設計っていうて、(中略)プログラムしてロボットを動かすだったりとか、そういうのをやっていこうっていうのでやりまして(β氏)

さらに、β氏は、自身がこれまで高校や大学で学んできたことも照らし合わせながら、機構設計と回路設計についてこう振り返る。

機構をちょっとやってみてなんですけど、まず第一に、すごい面白かったんです。自分、高校は商業(筆者注：高校)のほうに行って、大学も経営のことを学んでっていうことをさせていただいた¹¹⁾んですけども。やっぱこう、実際の製品をどう作ってるか、どういう仕組みで、どう組み立ててっていうのを実際にやることはもうほんとになかったんで。どうやってやんねやろ、こんなんできんのかなっていうので。で、

11) 過去形になっているが、β氏はインタビュー時点で現に大学に在籍している。

その A 氏って方が教えていただいたんですけど。その時に、「この動画見て一回やってみて。分からんところは随時言うわ」って言っていただいて。結構、親身に対応してくださって。ちょっと気さくな、きざな方だったんですけども。で、実際にやってみて。まず、機構設計、回路設計問わず言えるんですけど、ほんとに自分の思いどおりにはならなくて。何かこう四角描いて、最初は家を作ったんです。ちっちゃい家っていうね。四角描いて三角屋根作って、それを引き伸ばして立体に形にして。それを、じゃあ中の窓をくりぬいて 3D プリンターでやってみよかっていう取り組みだったんですけど、まず描いて引き伸ばすまではいいんですけど、三角描いて引き伸ばすまではいいんですけど、何回やってもそこが分離しちゃって、何がなってんねやろって。(中略)ただそれだけだったら、「あ、難しいけど面白いな」で済むんですけど。隣(筆者注：にいる Z 社の社員の方々を)見たら、もうほんとにちゃんと実際の仕事をやってはるんです。(中略)ものすごいこととしてまして。ぜんまいやったりとかを、ばってやってるのを見て。これをやったのかっていうので驚いたんです。で、実際にものになって。「あ、すごい」って。もうそれで達成感あって。もうそれだけで 1 日が終わってしまうぐらいだったんですよ (β 氏)

次に、2 日目について、結論から述べると、初日に引き続き A 氏との交流が非常に印象深かったようであり、「ほんとに何か等身大に話しかけてくださる人で。(中略)それだけで緊張がだいぶほぐれてというか」(β 氏)と語っている。さらに、「『実際こうやって後輩育成するの初めてやねん』みたいなこと(筆者注：を A 氏から)言っていただいて」(β 氏)ということから、A 氏にとって β 氏は後輩であり、育成対象と認識されている点も注目に値する。

では、以下 2 日目の詳細を β 氏の語りから確認していきたい。

本棚を作って、それを実際に図面として展開してみようっていうのだったんですけど。本題は展開だったんですけど、その本棚を作るのもう午前が終わってしまうぐらい、何かややこしかったんです。(中略)家作ると手法は同じなんですけど、ものが違う、形が変わるだけでこんなに違うんやみたいなんを知りまして。で、いざ展開してみよう。どういふのかっていったら、それを一個一個パーツに起こして。ここは何センチ、ここ穴の幅は何ぼ、何ミリ。これは何の穴なのかみたいなんを、実際にやるみたいなんをやってみて。わ、これむずいなって、やるとこまではよかったんですけど。ちょうどその日にパソコンがちょっと重たくなって動かなくなっちゃったんです。その日、展開あんませずに、どちらかっていったら、その A 氏といろんな話をさせていただいたんです。(中略)「実際こうやって後輩育成するの初めてやねん」みたいなこと言っていただいて。ほんとに何か等身大に話しかけてくださる人で。(中略)それだけで緊張がだいぶほぐれてというか (β 氏)

次に、3 日目について、結論から述べると、「実際の回路だったりってやるじゃないですか。ここが要として動いた時、いかに素早く的確にやるかがすごい重要なんやなっていうのが身に染みて分かりました」(β 氏)というように、Z 社の業務は Z 社内のみで完結するのではなく、別の企業とも大に関係していること、Z 社が業務を完遂しなければ他社が困るということについて身をもって認識していた。では、以下 3 日目の詳細を β 氏の語りから確認していきたい。

3 日目になって実際その展開図をやるんで

すけど、まさかの、「じゃあ、ちょっと仕事手伝ってもらおか」って言われてまして。実際に依頼されてる仕事内容を展開して加工屋さんへ持っていくから、その展開図を描いてくれっていうのを言われたんです。午前午後で全部で7時間あったんですけども、その全体のパーツの一部分のものをやるだけでも16枚ほど描きまして。16枚描いて1日が終わったんですよ（β氏）

えっ（筆者）

で、隣（筆者注：にいるZ社の社員の方々）を見るじゃないですか。まだ続いて、その作業。何なら自分が描いたところが「ごめん、そこちょっと変わったからこっちのデータ送っていい？」みたいな感じなんで。こう、やっては繰り返して試行錯誤して、これは違う、あれは違うってやった上で、それを全部、終わりのない作業を終わらした後に、果てしない量の展開図を描いて。じゃないと加工さんが動けないってなった時に、これ仕事量で言ったらすごい。しかもそれだけじゃないじゃないですか。そこ終わってから、それが終わって実際の回路だったりってやるじゃないですか。ここが要として動いた時、いかに素早く的確にやるかがすごい重要なようになってというのが身に染みて分かりました。それで3日目が終わったんです（β氏）

次に、4日目について、結論から述べると、「機構もそうなんですけど、おんなじこと、おんなじことをずっと繰り返して解答を導き出して。でもそれがほんとに最適解なのかっていうのをやるのが、すごいむずくて」（β氏）とZ社の業務内容を難しいと認識したり、Z社のノベルティーの販売方法等を考える取り組みも行われた（β氏）りしたが、注目すべきは「社長のあるべき姿ってこれなんやっていうのがすごい気付かまして。ある意味、大企業さんでは

なし得ないような、中小さんだからこそのチームとしてより動いていかないといけない場面っていうのが多いと思うんです。（中略）上に立つ人間としてっていうのの在り方っていういろいろあると思うんですけども」（β氏）という言説だろう。つまり、社長であるα氏の行動はβ氏に大きな影響をもたらしたということである。では、以下4日目の詳細について、まずは回路設計中のβ氏の様子を図10に示し、その後β氏の語りから確認していきたい。



図10 キャリア実習中のβ氏の様子
出典：2025年6月25日に筆者撮影のものを筆者加工

4日目（筆者注：筆者が現地の見学と写真撮影に）来ていただいたと思うんですけど、（筆者注：回路設計を行って、そしてその回路設計は）何か、ちょっとエクセルの関数に似てたんですけども、だから、似てるからちょっといけるかなとか思ったんですけど、まあ動かなくて。実際アームを動かして真っすぐにするってなったんですけど、こっち動かしたら、「あ、今度別のパーツが右に行った」だったりとか。じゃあ右を左にさせたらいいんやってやったら、「え、行き過ぎた」みたいな、何回も。本当に機構もそうなんですけど、おんなじこと、おんなじことをずっと繰り返して解答を導き出して。でもそれがほんとに最適解なのかっていうのをやるのが、すごいむずくて（β氏）

さらに、4日目にはZ社運営の施設Xの見学および経営者α氏との密なやり取りがあったという。まず施設Xでのα氏とβ氏の写真を示し、次にβ氏の語りを記す。



図11 施設Xにおけるα氏とβ氏
出典：2025年6月25日に筆者撮影のものを筆者加工

(筆者注：4日目)に施設Xに行かしていただいて、すごい面白かったんですよ。実際にものづくりの、ちゃんとこう、ちょっと真面目な泥くさい、これがこう、あれがこうってやってる業務よりかは、どちらかというところちょっとフランクに誰でも楽しめるよう、一般の方でも気になった人はどうぞっていう形の施設Xに行かせていただいたんですけど。で、(筆者注：β氏自らが経営者α氏の指導を受けながらデザインした)アクリルスタンドできまして、もう家に飾ってるんですよ。(中略)実際に出来上がったんです、ほんとに。これがリアルでできて。

なるほど。今(筆者注：β氏の)スマホ(筆者注：の中に保存されているアクリルスタンドの写真を)見せていただきました。ありがとうございます(筆者)

それで、ものづくりっていうの自体がこう、いろんなところでやるんですけど。(中略)アクスタ¹²⁾作るにしても、やっぱり自分

が普段から買っているものだって、身近なところから、あ、やっぱりつながってるんやっていうので。大なり小なりあると思うんですけども、ほんとにいろんなところでそういう技術が使われてるんやなってるのが知れて。

β氏はさらに続ける。

ちょうどそのアクリルスタンド(筆者注：づくり)が終わった後に、(中略)α氏と1時間半ぐらいしゃべらしていただく機会がありまして。本当に何かいろんな話させていただいて(β氏)

ずっと社長って、ちょっと威厳のあるといえますか、やっぱり責任者なんで、ある意味お堅いというか、ちょっと怖い方なんかなって思ってたなら、全然こう、いいんです。そんなことがなくて。ほんとに自分の言ったことに対して親身に聞いてくださる方でして。例えば、本当に、ほんとにいろんな普段どおりの話をしたんですよ。例えば「反抗期あった？」だったりとか。それから「自分もこんな息子と」「今、就活あれやんな」とか。そういう話をしていく上で、これ例えば、これまた後で話すことにちょっとつながったりするんですけど。自分が、「こういうことってこれじゃないですか」。これは例えば「息子がこうなんです」「いや、これって実は実際ちゃんと分かっていると思うんです。自分も経験したんですけど」みたいな。ほんとに、こんな年端もいかない若造が言うことってそんな説得力もないしあれやのについていうのにも、真剣なまなざしで聞いていただけるんです。で、「あれはこうや」「ああ、そやな」とか。「いや、自分そんな」って言ったら、「いやいや、そんなことないよ。貴重な意見やから」ってやっていく上で、あ、社長のあるべき姿ってこれなんやっていうのが

12) β氏はアクリルスタンドの略で用いている。

すごい気付きました。ある意味、大企業さんではなし得ないような、中小さんだからこそのチームとしてより動いていかないといけない場面っていうのが多いと思うんです。実際に話していただいたんですけど。ってなった上で、その経営者とはっていうか、その上に立つ人間としてっていうものの在り方っていういろいろあると思うんですけれども、「あ、こういう形のほうが、自分はそっちのほうが好きやな」とっていうの思ったので。これはこうやなって。ほんとに年齢とか関係なく、どんなことでも吸収してよりよいものをつくっていくっていう姿勢を普段から取り組んでいらっしゃるんやなっていうのが分かったので、めちゃめちゃ面白かったです、ほんとに。「ネイルしてんねやろ」とか。ちょっとネイルの話したらそれも言っていたいたりとかもしたんで。ほんとに面白い話しました（β氏）

最後の5日目について、結論から述べると、「それ（筆者注：Z社の業務の成果物）がないと成り立たない仕事が多いんだな。この一工房から、そこからこう発展していったって、いろんな企業さんに行ったりだとかってなると、すごいロマンがあるなっていうのがすごく分かりました」（β氏）というように、中小企業であるZ社の業務が多く企業活動に影響を与えていると認識したといえる。さらに、α氏がβ氏の話を「ずっと親身に聞いてくれて」（β氏）という点が印象に残り、最終的には「（筆者注：このキャリア実習について）悪いところってのがあんまり思い浮かばなくて、いい面だけが見えて」（β氏）とすら語っている。では、以下、5日目の詳細についてβ氏の語りから確認していきたい。

5日目になって、実際のその加工屋さんにA氏に連れて行っていただいて。加工屋さんに行っただけですけども、本当に自分が描いた図面がほんとにそこにあって。小

さな工房なんですけど、ガサガサ鳴る機械で実際に、ほんとちっちゃいというか、穴開けたりとか。それがねじ穴だったり皿穴だったりってあるんですけど。この寸法でこう切り取って、ここはこう穴を、この大きさに開けてみたいになった時に。本当に小さい手のひらサイズの1個の部品なんですけど、それだけでも十数分かったりとかになった時に、大きいもの、それを莫大な数やるっていったらすごい量やなって。しかもそれをちゃんと描き上げて加工屋さん、もうその自分たちが行った中でも、綿密な相談をしてはったんです。これはあれちゃうか、それはこれちゃうかみたいなんを。あ、実際に機構でやっている方、それを加工する方のつながりによって生まれてるんや。それができて、アルミがどうや、あれがどうや、これはこの穴じゃないかなんて話して。そこの使う機械に実際にそのプログラミングを組んではって動かしてるってのを聞かしていただいて。これだけだよなんて言ってたんですけど、それだけっていても、それがなくて成り立たない仕事が多いんだな。この一工房から、そこからこう発展していったって、いろんな企業さんに行ったりだとかってなると、すごいロマンがあるなっていうのがすごく分かりましたね（β氏）

さらにβ氏は続けて語る。

で、5日目の最後は、じゃあ実際（筆者注：Z社でのキャリア実習は）どうやったとか、本当に2時間ぐらいかけて（中略）「こういう仕事をしたよね」「あれはどうやった」とっていう話を（筆者注：α氏と）させていただいて。（中略）それで、何ていうんですかね。「ここはこうよかったよっていう部分あったら教えて」「ここは駄目やったよっていう部分教えて」とっていうのを、もうずっと何度も聞いていただけるん

です。

ある意味、大学3年生¹³⁾なんて、自分はそうだから言えるんですけど、社会をあんま分かってない人間なんで、これがどうみたいなんを、どうなんやろうなって思いながら聞いてたんですけど、やっぱさっきもつながる話で、ずっと親身に聞いてくれて。「ここはこうやな」「あれはこうやな」「ああ、そうやな」って、時には、ほほ笑みながら聞いてくださるんで。何かいろんな話をする上で、総合して、実際その時も伝えさせていただいたんですけど、悪いところってのがあんまり思い浮かばなくて、いい面だけが見えて。「この会社こうなんです」「ああ、確かにそうやったな」みたいなんをずっと更新して気付かせていただいたのが面白かったですね（β氏）

これまで、5日間のキャリア実習という採用活動について、男性・文系・新卒者であるβ氏の解釈につき、日を追って確認したきた。では、上記を経て、中小企業への就職についての認識はいかに変化したのか、あるいはしなかったのだろうか。まず、今回のキャリア実習に参加する前は、中小企業への就職について、大企業と対比してβ氏は次のように認識していたという。

自分が中小企業に就職することっていうのが、そもそも何か働きたい職種があったわけじゃないんですけど、やっぱ働くなら大企業みたいなの。例えば自分が龍谷（筆者注：大学）に行った時もそうだったんですけど、やっぱこう名の知れた大学、ちゃんと名前が分かっている就職先っていうと、すごい親が喜んでくれるんですよ。ある意味、親孝行ついたらあれですけども。それでやっぱ就職するなら大企業、名前の知れたとこで取りあえず親を喜ばせたい。や

っぱ名前が知れてるってことは、それだけ知名度も社会の目もあるんで安心できるのかなだったりとか、どういう会社、どういうことやるかを分かっている企業だったり、あと実際にお給料が高かったりっていうのあって、やっぱ就職するなら大企業のほうがええよね、みたいなことを思っていたりしたんです（β氏）

加えて、一般論として、女性と男性による中小企業への就職についての認識の差異について、β氏は次のように語っている。

女性よりも男性のほうが中小企業に就職することに印象が悪いっていうのが、多分、何かやっぱ昔から日本でいうたら大黒柱なんてこういうんですけど、男はでかい会社で家族を養わなあかんみたいな印象って、やっぱまだあるじゃないですか。っていうのが巡り巡って、それにつながってるなとは思うんです。やっぱ男はいい会社に行って、でかい給料をもらってみたいなのあるんですけど。何かそこっってもう、今は令和の時代、時代遅れと自分は考えるんです。っていうのを、まずこう社会としてその意識を根強く付かせるのを取っ払わないといけないっていうのは第一に思う（β氏）

その上で、「やっぱ就職するなら（筆者注：中小企業よりも）大企業のほうがええよね、みたいなことを思っていたり」（β氏）という印象は、キャリア実習というZ社の採用活動を経て大きく変化したのだという。次の語りを参照されたい。

その（筆者注：中小企業へ就職するということに関してのご自身の）印象についてですね。それはキャリア実習、今回5日間参加されたわけですけども、これ変化しましたかと。変化したとすれば、どういうふうに変化しましたかというのを教えてください

13) 3年生とは、3年生のことである。

い（筆者）

大きく変化しました。すごく貴重な経験をいただいたんですけれども。実際にその中小企業さん、例えば今回だったら、Z社だったら機構だったりとか回路を実際にやったり見させていただいた上で、何か中小企業の在り方、ありようがすごい身に染みて分かった部分が多くって。実際にその、会社の概要の話される時も言っただけなんですけれども、大企業さんからこういうのをやってって言われた時に、下請けって言ったらあれですけど、あれで、いろいろ部品作って、それを組み立てて、これはこうやってって、大企業さんが提案したものいろいろな中小企業さんが、わーってこう、いろいろなプロセスを経てやっと作られてるっていうのがあると思うんです。なんで、言っしまえば、大企業さんだけでは作れないものが果てしなく多いし、本当に、でかい部品の中くらいのサイズの中の、ちっちゃい1個の機構だけでも何カ月、何年っていう過程を繰り返して。これは、やっては失敗して、やったら失敗してっての繰り返してやる上で、本当にその1個がずれてしまうと、その1個のダースが全部取りやめになったり。テレビとかもそうなんですけど、取りやめになったりとか。ここ熱暴走して動かんかった、これ全部駄目やんけっていうのが起こらないように、各社各社が、どんだけ大中小あるにしても、魂込めてこう、これは完成させる、これはこうさせるっていうのを真剣に取り組んでる姿勢っていうのもすごく、Z社からだけでも伝わって。ってなった時に、企業の大中小なんてほんとにささいな問題なんだと。一つの作業、一つの仕事に熱意込めてプライドを持ってやるっていうのは、そらほんとにプロジェクトの大小はあるにしても、そこに物理的な大小はあるにしても、実質的なこう内面で見たら何も変わらないんや

なっているのを知ったんです。だからそれまで、やっぱり大企業さんがやることは、やっぱりこう、どでかい、派手なこう、偉大なもので、中小企業さんはその下請けだったりみたいな感じのイメージがすごいがらりと変わって。逆に、中小さんがいるからこそ大企業が輝く、逆もしかりなんですけど、っていうのをほんとに感じた。感じましたね。そこがすごい重要なところか。中小さんだから軽んずる、甘く見るは絶対に起こっちゃ駄目だっているのを、もっと他の人、自分たちも、学生も認知するべきやなっているのを強く感じました（β氏）

そして、自身の就職に関して、大企業との対比の中で次のようにも語っている。

今後、今3回生でいらっしゃるので就職活動進んでいくと思いますが、進めていくと思いますが、大企業かどうかとか中小企業がどうかっていうのは、それは就活の上で関係ありますか。ないですか（筆者）

そうですね。ないって断言したら、うそにはなるんですけれども、やっぱりこう、例えば名の知れたところ行ったらお母さん、お父さんが喜んでくれるとかあるんで、やっぱりできる限り大きな企業さんに就職したいっていう気持ちは変わらないです。でも、ちょっと自分の中でベクトルが違ってきているのが思いました。同じ企業に就職するで、ひとくりにしちゃうと、そら大企業のほうがいいよってなるんですけど、大企業さんに就職するメリットと中小さんに就職するメリットっていうのが、すごい、全くというほど違っているのを自分の中で感じて。それを一緒にくたに、企業に就職するから、じゃあ大企業と中小どっちがいいってなっちゃうと、何かそれはちょっと条件が違い過ぎるなっているのちょっと感

じたんです。自分の個人的なあれなんですけれども。なので、じゃあ大中小、大企業、中小企業どっちが就職したい、どっちに就職、関係するって言われたら、まあ大企業も就職したいって思うんですけど、中小企業にも就職したいっていうのをすごい思えて。中小だからこそできること、チーム一丸となってできる。それこそコミュニケーションとか、より変わってくると思うんですけど。社長さんとの接され方とかも変わってくると思うんで(β氏)

以上見てきたことから、研究課題1. 中小企業が実施する採用活動について、男性・文系・新卒者はいかに解釈するのか。特に、中小企業への就職について、彼らの認識はいかに変化するのか、あるいはしないのかについての現時点的な解を提出したい。

まずは研究課題1 前段の採用活動についての認識である。こちらについては、業務そのものという切り口と、採用活動実施側の経営者・社員という切り口で整理していく。

まず業務そのものという切り口では、「実際の製品をどう作ってるか、どういう仕組みで、どう組み立ててっていうのを実際にやること」(β氏)を通して、「機構もそうなんですけど、おんなじこと、おんなじことをずっと繰り返して解答を導き出して。でもそれがほんとに最適解なのかっていうのをやるのが、すごいむずくて」(β氏)とZ社の業務内容を難しいと認識していた。そして、「それ(筆者注: Z社の業務の成果物)がないと成り立たない仕事が多いんだ。この一工房から、そこからこう発展してって、いろんな企業さんに行ったりだとかってなると、すごいロマンがあるなっていうのがすごく分かりました」(β氏)としたり、「魂込めてこう、これは完成させる、これはこうさせるっていうのを真剣に取り組んでる姿勢っていうのもすごく、Z社からだけでも伝わって」(β氏)としたりするなど、中小企業の業務、その成果物が多くの企業に必要不可欠であ

り多大な影響を及ぼしていることや、各社が業務の完遂に真剣に取り組んでいることを認識していた。

次に、経営者・社員という切り口で整理する。まず社員については、A氏について「結構、親身に対応してくださって」(β氏)とし、「ほんとに何か等身大に話しかけてくださる人で。(中略)それだけで緊張がだいぶほぐれてというか」(β氏)と語っていることから、社員であるA氏との交流について好印象を抱いていたことがわかる。A氏以外についても、「隣(筆者注: にいるZ社の社員の方々を)見たら、もうほんとにちゃんと実際の仕事をやってはるんです。(中略)ものすごいこととしてまして」(β氏)と、その働く様子に感嘆していることが窺えた。次に経営者については、「(筆者注: 経営者であるα氏が自身の話を)ずっと親身に聞いてくれて」(β氏)とし、「社長のあるべき姿ってこれなんやっていうのがすごい気付きまして」(β氏)とまで語り、「(筆者注: このキャリア実習について)悪いところってのがあんまり思い浮かばなくて、いい面だけが見えて(β氏)」とまで語っている。これらのことを踏まえて、「中小だからこそできること、チーム一丸となってできる。それこそコミュニケーションとか、より変わってくると思うんですけど。社長さんとの接され方とかも変わってくる」(β氏)という認識を持つに至っていた。

続いて、研究課題1の後段、中小企業への就職についての現時点的な解について述べる。先述の解釈を経て、「企業の大中小なんてほんとにささいな問題なんだなと。一つの作業、一つの仕事に熱意込めてプライドを持ってやるっていうのは、そらほんとにプロジェクトの大小はあるにしても、そこに物理的な大小はあるにしても、実質的なこう内面で見たら何も変わらないんやなって」(β氏)とし、「中小企業にも就職したいっていうのをすごい思えて。中小だからこそできること、チーム一丸となってできる。それこそコミュニケーションとか、より変

わってくると思うんですけど。社長さんとの接され方とかも変わってくると思うんで」(β氏)と中小企業への就職についての認識が大きく変化したことが分かった。

なお、β氏には大きな変化があったわけだが、採用活動を実施する側であるZ社の社内にも変化があったことを確認できた。α氏は次のように語る。

ほんとに単純に若い世代というか、そういう世代の方が会社に来ることってないので、ほんとに新しい風が吹いたなっていう印象で、いつもと会社の空気感が違うというか。1階でメインで体験とか実習をしていただいたんですけど、1階の空気がちょっと違うような。普段は自分で集中してやってるメンバーも、ちょっと気にかけてあげながら先輩としての対応をしていたりとか、そういう今までにない空気っていうのが流れたことが一番私としては良かったなという感じる点です。あともう一つとしては、従業員のほうが、準備をしてくれた従業員っていうのが、じゃあ文系の学生さんにやってもらうインターンシップのカリキュラムどうしよう？何にしよう？どうやって自分たちのやってる普段の仕事っていうのをうまく伝えられるだろうか？っていうことを考えるチャンスを得たっていうことがとても良かったなと思ってます。(中略)まず原点に立ち戻るじゃないですけど、そういう自分たちの仕事ってどういうものかっていうことを振り返るいい機会でしたし、そういう機会に恵まれたっていうことと、実際にやっていただいた時に反応がとっても2人良かったですね。「面白い」っていうふうに言ってくれて、自分たちの仕事ってそんなふうに面白いとか楽しいとか、すごい興味あるって思ってもらえるような仕事なんだなっていうのが改めて分かったと思うんですね。今までもオープンファクトリーなどで子どもたち、小学生

メインですけども、ターゲットにそういう仕事の話をして、すごいっていうふうに思ってもらえることは何回かあったんですけど、やっぱり年代層が違うせいで違う喜びがあるというか、より自分に近い存在の人が「すごい」って言ってくれる、興味持ってくれるっていうのはすごくうれしかったんじゃないかなと思うので、それがほんとにメリットとして良かった点です(α氏)

実際、β氏は2日目に、「『実際こうやって後輩育成するの初めてやねん』みたいなこと(筆者注：をA氏から)言っていたら」(β氏)と発言している。つまり、A氏にとってβ氏の存在が後輩であり、育成対象と認識されていたのであり、こうした点も採用活動によるZ社内の変化の一つだといえるだろう。この、採用活動を通じた採用活動実施側の変化は、インタビュー開始時には想定できていなかったものである。先行研究においても、「採用によって新しいメンバーが加われば、職場や組織に緊張感と外部者の視線が取り込まれ、閉塞感と硬直性を打ち破ることができる」(金井・高橋・服部, 2025, p.86)とされてはいたが、実際に新しいメンバーとして迎え入れずとも、採用活動の中で採用する側と採用される側の間に相互作用が生まれ、採用する側にポジティブな変化が生じる可能性もある。この点については、今後別の研究として深掘りしていくこととしたい。では、続いて研究課題2について論じていく。

4.3 研究課題2に関して

ここでは、研究課題2. 太田(2025b, pp.22-23)で示された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、そして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二点の行動は、男性・文系・新卒者にいかに解釈されるのかについて論じていく。

結論としては、「この(筆者注：経営者によ

る行動) 2点って、男性、文系、新卒者を中小企業が採用する時でも有効だと思いますか」(筆者)との問いに、「思いますね」(β氏)としている。ただし、①については本稿の知見を踏まえて精緻化することが可能である。以下、①と②にわけて具体的に確認していく。

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は、β氏は次のように述べている。

(筆者注: α氏は) めちゃくちゃ(筆者注: 物腰が) 柔らかいです、ほんとに。「えっ、こんな気さくな方が社長ってすごいな」って。いい意味で社長社長してないといえますか。ほんとにどんなことでも気さくにしゃべっていただいて。何なら今改めて思ったんですけど、そのアクスタ作った時、一緒に取り組んで、「これはこうやで」「こうしてみよか」「こうやってしょっか」って、社長直々にみたい。自分の趣味のことに社長が親身になって取り組んでくださって、教えてくださってっていうのは、ある意味ほんとに、社長っていう感覚がなかったぐらいなんです。いい意味ですよ。でも、ふと違う一面をのぞいたら、「あ、経営のことちゃんと考えてる」とか、会社を存続させるためにいろんな取り組みをしようとしてるっていうので、「あ、社長なんや」みたいな感じる場面もあってっていうので。でもやっぱり物腰が柔らかいからこそ、そこが伝わるんですよ。こんだけ気さくに、「ほんとに社長なの?」「この人大丈夫?」なんて思う方も多分、物腰柔らかい方だと思えるんですけど。でもその人がのぞかせる社長としての一面っていうと、ぐっと引かれて興味を持つ。その人の生き方に引かれるって方もいると思うんで、そこはほんとに重視していただきたい部分だなと思いましたね、ほんとに(β氏)

その社長っぽいところって、どういうところですか(筆者)

例えば、それこそそうなんですけど、すごい身近なところというたらメールを確認する姿だったりした。めちゃめちゃたまってるからメール確認するわって言って、ばーって横で確認してくださった時も、あ、やっぱこういういろんな経営のこととかで、いろんな取り組み企業さんの間柄でやってるんやなと思ったりだとか。それこそ(筆者注: キャリア実習の中でZ社のノベルティの販売方法等を考えた際に)マーケティングの話をさせていただいた時に、自分がこういうことしたよってなった時に、それを吸収して「じゃあ自分、こうやったらどう」って即座にインプットしたのを、ぶっといアウトプットで出しはるんです。「これをこうやったら面白いよね」って。「これ前、他のどこどこさんがこうやってたから」ってすぐばっとなってきて、「こうやるのが一緒に取り組めるんちゃうの」みたいな感じのもあったんで。そこを瞬時に出して、早さが命ってわけではないですけども、そこのそのアウトプットの、議論に基づいた理屈があったことができるっていうのが、社長だからこそ、みんなを率いてできたからこそなんやなっていうのが(β氏)

以上、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は、男性・文系・新卒者を採用するに際しても有効だといえるものの、次のように精緻化することができるといえよう。すなわち、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しつつ、物腰の柔らかさを基盤として経営者の一面を見せることが有効だということである。ここで経営者の一面とは、メール確認等の他社とのつながりを示せる実際の仕事の様子を見せたり、あるいは学生からの投げかけに対して素早く論理的にレスポンスできるという

能力を見せたりすることである。

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、次のやり取りを参照されたい。

就職の面接の中で社長が、例えばβ氏を面接して「じゃあこういう仕事、マーケティングやってみない?」とか、「じゃあ営業じゃなくてこっちやってみない?」とかって一緒に話をして、ほんとにやりたい仕事を見つけて出すっていうふうなことってというのは、(中略)それ有効だと思いますか(筆者)

思いますね。その採用面接とかの段階でそうやって言うてくださるっていうのが、僕らとしてはめちゃめちゃうれしいですよ。その採用、不採用に関わりなく、今、自分はある種、試されてるのもそうですけど、ある種、必要な人員として見てくださるっていうのがまず伝わるのが何より大事で。やっぱこう、(中略)「あ、自分必要とされてないんや」と思った瞬間、自信がなくなるのもつながりますし。何か「え、こんなんばっかなんかな」みたいな思っちゃうじゃないですか。そんな中で、「自分こういうことしたいんやけど、自分やったらどうする」とか、「今こうやってしゃべってくれてたけど、今こういうことつながるんじゃない、君の力なら」と、こう言うてくださると、「あ、今、自分の力って社会に役立つんや」ってこう、やっぱ大学生、学生でやっぱそう思ってる方って多いと思うんです。自分の力が社会に通用するのかっていうのが、ささいなことでも貢献できるっていうのを知るっていうのは、感じるっていうのが、すごい重要視していただきたい、ほんとに大事な部分だと思うので、そこはやっていただきたいなって自分は思います(β氏)

以上、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は、男性・文系・新卒者を採用するに際しても有効であるといえよう。では、続いて本稿の含意について論じていく。

5. 含 意

5.1 理論的含意

本稿は男性・文系・新卒者に考察の対象を精緻化し、採用する側である経営者のみならず採用される側である男性・文系・新卒者にインタビューを行い、論をすすめる、研究課題1および研究課題2の現時点的解を示すことができた。結果として、本稿の理論的含意は次の二点であると整理できる。

一点目は、採用活動に際して、中小企業が大企業に対してとる対抗策として挙げられていた「基本的な対策は『対決回避』と『真っ向勝負』の2つ」(曾和, 2018, p.196)のうち、前者についての新たな打ち手としての採用活動の前倒しの有効性を示唆できた点である。曾和(2018)では、「採用選考の時期を大手よりも後ろ倒しに」(p.187)することが対決回避策と示されていたが、Z社では今後の継続的な新卒採用を見据え、かつ文系・新卒者も採用の対象にしていくこととなると見据え、今年度については「新卒の採用に生かしていきたいということ、今回のキャリア実習を受け入れることになりました」(α氏)とし、いわば前倒しの活動としてキャリア実習を行った。

結果として、男性・文系・新卒者の中小企業への就職についての認識は大きく変化した。もともと男性・文系・新卒者であるβ氏は、キャリア実習参加前は「やっぱ就職するなら(筆者注: 中小企業よりも)大企業のほうがええよね、みたいなことを思っていたり」(β氏)という考えであった。これは、本多(2022¹⁴⁾)の

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

「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)という主張や関連調査であるマイナビ(2025, p.14)通りであったといえる。このβ氏が、キャリア実習参加後には、「企業の大中小なんてほんとにささいな問題なんだと。一つの作業, 一つの仕事に熱意込めてプライドを持ってやるっていうのは, そらほんとにプロジェクトの大小はあるにしても, そこに物理的な大小はあるにしても, 実質的なこう内面で見たら何も変わらないんやなって」(β氏)と述べ、「中小企業にも就職したいっていうのをすごい思えて。中小だからこそできること, チーム一丸となってできる。それこそコミュニケーションとか, より変わってくると思うんですけど。社長さんとの接され方とかも変わってくると思うんで」(β氏)と, 中小企業への就職について前向きに捉えるようになっていた。つまり, 中小企業が男性・文系・新卒者を採用するに際して, 前倒しで採用活動を行うことは有効であったといえよう。

二点目は、「基本的な対策は『対決回避』と『真っ向勝負』の2つ」(曾和, 2018, p.196)のうち後者についての新たな打ち手として, 太田(2025b)で示唆された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, そして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効なのではないかと提示し, 実際に②について男性・文系・新卒者にとって有効であったと示せた点である。ただし, ①については, 次のように精緻化することができた。すなわち, 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しつつ, 物腰の柔らかさを基盤として経営者の一面を見せることが有効だということである。なお, 経営者の一面とは, メール確認等の他社とのつながりを示せる実際の仕事の様子を見せたり, あるいは学生からの投げかけに対して素早く論理的にレスポンスできるという能力を見せたりすることである。以上が本稿の理論的含意である。

5.2 実践的含意

本稿の実践的含意は次の二点である。まずは, 女性・文系・新卒者に対象を精緻化した論考である太田(2025b)にて主張されていた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経営者の行動について, ②について男性・文系・新卒者に対しても有効だと示せた点である。また, ①については, 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しつつ, 物腰の柔らかさを基盤として経営者の一面を見せることが有効だと事例研究を通して精緻化することができた。①については精緻化されたとはいえ, これらの行動は機動的に動くことができる中小企業だからこそ取りうる対抗策になりうる(太田, 2025b, pp.22-23)といえよう。

次に, 前倒しの採用活動の有用性を示せた点である。Z社は, 今後継続的に新卒採用を行っていくこと, かつ文系・新卒者も採用対象にしていくことになると先を見越し, 今年度については「新卒の採用に生かしていきたいということで, 今回のキャリア実習を受け入れることになりました」(α氏)とし, 将来を見据えた前倒しの活動としてキャリア実習を行っていた。結果として, 男性・文系・新卒者にとって中小企業に就職することについての認識が大きく変化し, 中小企業への就職について前向きに捉えるようになっていた。素朴に考えると, 採用活動のために使用できる時間が減少していくにつれ, 採用活動として取りうる選択肢が減少していくだろうことを考えれば, 有効な含意だといえよう。以上が本稿の実践的含意である。

6. 本研究の限界と今後の展望

本稿では, 女性・文系・新卒者の採用に焦点をあてて論じた太田(2025b)を基盤とし, 中小企業が男性・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。考察の対象を男性・文系・新卒者と精緻化した上で、Z社の経営者であるα氏との協働のもとで実施し、男性・文系・新卒者であるβ氏が参加したキャリア実習を事例として論じてきた。採用する側である経営者α氏、採用される側である男性・文系・新卒者β氏の双方にインタビューして考察できたこと、およびZ社にとっての採用活動であるキャリア実習の実際の現場に筆者が赴いて直接観察できたことは本稿の強みだと考えられる。結果的に、女性・文系・新卒者について論じた太田（2025b）で導出した示唆を精緻化することができた。

しかしながら、本稿には単一事例であるという限界があるため、さらに事例研究を重ねていきたい。また、採用活動を通した採用活動実施側の変化という、インタビュー開始時には想定できていなかった事象を発見することができた。「新しいメンバーが加われば、職場や組織に緊張感と外部者の目線が取り込まれ、閉塞感と硬直性を打ち破ることができる」（金井・高橋・服部，2025，p.86）ということは先行研究でも主張されているものの、新しいメンバーとして迎え入れずとも、採用活動の中で採用する側と採用される側の間に相互作用が発生し、採用する側にポジティブな変化が生じる可能性もある。この点については、今後別の研究で考察していくこととしたい。これらが本研究の限界と今後の展望である。

付 記

- (1) Z社に関する記述は、Z社から提供および使用の許諾を得た資料を参照し、これを行っている。
- (2) 本研究は、龍谷大学による人を対象とする研究に関する倫理審査を経て、承認を受けたものである。
- (3) 参考文献に記載しているマイナビ（2025）に関して、転載等について事前にマイナビに許諾を得ている。

謝 辞

本研究は、研究協力者となってくださったZ社のα氏および、ゼミ生のβ氏の協力無くしては遂行しえなかった。お二人に厚く御礼申し上げたい。α氏

は企業の舵取り役としてご多忙の中、キャリア実習中にその様子を見学させていただき、企業内部をご案内いただくとともに写真も撮影させていただいた。加えて、対面形式でのインタビューや、その後のメールによる追加取材にもご丁寧にご対応くださった。β氏は、学業等でお忙しい中、対面形式でのインタビューにご協力くださった。さらにご両名とも、本稿の記載内容に齟齬がないかどうかについて全体を確認してくださった。重ねて御礼申しあげる。ただし、本稿は筆者の解釈に基づいて考察し執筆しているため、誤謬が発生しているとすればそれは全て筆者の責任であることを申し添えたい。

参 考 文 献

- 太田侑樹（2025a）。「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。
- 太田侑樹（2025b）。「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－」『龍谷大学経営学論集』第65巻第1号，pp.1-25。
- 金井壽宏・高橋潔・服部泰宏（2025）。「組織行動の考え方 個人と組織と社会に元気を届ける実践知（新版）」東洋経済新報社。
- 須田敏子（2019）。「マネジメント研究への招待 研究方法の種類と選択」中央経済社。
- 関智宏（2018）。「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・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。
- 曾和利光（2018）。「人事と採用のセオリー 成長企業に共通する組織運営の原理と原則」ソシム。
- 高崎美佐・佐藤優介・服部泰宏（2025）。「【エントリー・マネジメント】多様な労働市場からの人的資源流入のマネジメント（住友商事株式会社）」江夏幾多郎・石山恒貴・服部泰宏（編著）『人材マネジメントの革新 理論を読み解くための事例集』千倉書房，pp.117-133。
- 田村正紀（2006）。「リサーチ・デザイン－経営知識

創造の基本技術』白桃書房。

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（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)。

マイナビ（2025）.「マイナビ 2026 年卒大学生就職意識調査」(<https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2025/04/shushokuishiki-25-01.pdf>, 2025 年 10 月 6 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。

（受理 2025 年 10 月 22 日）