

〈論文〉

中小企業における女性の非正規雇用労働者の採用 およびリテンションに関する一考察

—メイド・イン・ジャパンにこだわる新興腕時計ブランド JIOS を擁する
株式会社 VALORE の事例に基づいて—

太 田 侑 樹

キーワード

女性の非正規雇用労働者
採用
リテンション
リテンション・マネジメント
ファミリー・フレンドリー施策
メイド・イン・ジャパン
中小企業
腕時計

目 次

1. 問題意識
2. 腕時計に関する論考の整理
3. 先行研究の批判的考察と研究課題の導出
 - 3.1 先行研究の批判的考察
 - 3.2 研究課題の導出
4. 分析の枠組みと研究方法
 - 4.1 分析の枠組み
 - 4.2 研究方法
5. 株式会社 VALORE の事例研究
 - 5.1 株式会社 VALORE と新興腕時計ブランド JIOS
 - 5.1.1 起業の経緯
 - 5.1.2 新興腕時計ブランド JIOS
 - 5.2 研究課題 1 について
 - 5.3 研究課題 2 について
 - 5.4 発見事実の整理
6. 含意
 - 6.1 理論的含意
 - 6.2 実践的含意
7. 本稿の限界と展望

1. 問題意識

本稿執筆時点での最新の白書である中小企業庁（2025）では、「2024 年は、実に 33 年ぶりとなる高水準の賃上げ、100 兆円を越える設備投資など、日本の経済に明るい兆しが現れ始めた年」（p.4¹⁾）だとし、「2025 年の日本経済は、まさにこうした『潮目の変化』を継続させ、『賃上げと投資が牽引する成長型経済』へと移行できるか否かの分岐点にあ」（p.4）とした上で、「成長型経済への移行を確実なものとするためには、中小企業・小規模事業者の皆様の更なる成長・発展が極めて重要であり、政府としても大いに期待している」（p.4）というように、中小企業の重要性について明示している。ただし、その中小企業にとっては「構造的な人手不足」（中小企業庁、2025, p.4）といった課題があることをも指摘している。

このような人手不足を背景にして、例えば太田（2025）では、「女性かつ大学の文系学部の新規卒業予定者」（p.2）に着目した上で、彼女らを「女性・文系・新卒者」（p.2）と独自に命名し、「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」（p.23）ている。結果として、「①経

1) 原典にページ表記が無い箇所を引用しているため、原典の表紙を p.1 として数えることでページ番号を付与している。以下、中小企業庁（2025）において同じ処理をしている。

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」(太田, 2025, p.23) している。この太田(2025)の含意は、「経営資源の多寡によらず、営者による二点の行動は実施可能であ」(p.23)り、さらにいえば「機動的に営者が動き女性・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」(p.23) ことを鑑みると、一定の貢献を果たしているといえよう。ただし、中小企業における「構造的な人手不足」(中小企業庁, 2025, p.4) について考えるとき、次の3点の研究の拡張可能性を指摘できる。

1点目は、企業が採用の対象とするのは、大学の新規卒業予定者ばかりではないため、パートやアルバイトといった非正規雇用労働者にも目を向ける余地があるという点である。この点に関連して、高崎(2023)では、「雇用者に占める(中略)非正社員の割合」(p.150)が増えていることにつき、「産業構造の変化など経営環境の不確実性が高い時代においては、必要な労働力のすべてを解雇規制が厳しく雇用調整が難しい正社員によって調達するのは経営上のリスクが高い」(p.150)とする「企業側の理由」(p.150)を挙げて説明している。ただし、山本(2016)がいうように、「わが国では、少子高齢化等による人手不足が深刻化している。(中略)組織経営の観点からみた場合、この問題が端的に現れているのは採用難であり、これは新卒の正規従業員採用だけではなく、学生アルバイトや主婦のパートの採用にも及んでいる」(p.17)と非正規雇用労働者の採用が困難であることも指摘されている。これらのことを踏まえると、非正規雇用労働者に着目して採用について論じることには意義があるといえよう。

そして、本稿では、非正規雇用労働者の中でも特に女性かつパート、アルバイトに着目することとしたい。なぜならば、総務省統計局

(2025)が2025年11月28日に公表した調査では、非正規の職員・従業員数は男女合わせて2,121万人おり、内数として最も多いのはパートの1,025万人で、次いで多いのはアルバイトの484万人である。そして、パートの1,025万人のうち895万人を女性が占め、アルバイトの484万人のうち241万人を女性が占めている。さらに、男性は77.9%が正規の職員・従業員であり、非正規の職員・従業員は22.1%に留まっている一方、女性は正規の職員・従業員が48.8%に留まっており、かつ非正規の職員・従業員は51.2%に及んでいる(p.2の表2から筆者抜粋)ことを鑑みると、非正規雇用労働者の中でも女性かつパート、アルバイトに着目することに意義があるといえるからだ。ただし、上林・厨子・森田(2025)の「法的にはパートもアルバイトも区別がありません」(p.309)という指摘を踏まえて、本稿ではパートとアルバイトを区別せずに扱い、以下パート・アルバイトとして論じていくこととしたい。まとめると、本稿では女性かつ非正規雇用労働者であるパート・アルバイトに焦点をあて考察していく。

2点目は、雇い入れた人材のリテンションにも着目する余地があるという点である。ここで、リテンションとは「従業員を組織内に確保する(引き留める)こと」(山本, 2016, p.18)である。このリテンションについて、例えば山本(2016)では、「人手不足は、従業員の採用が難しいことを意味するだけではなく、既存の従業員が転職する可能性が高まることをも意味する」(p.17)とした上で、「現在在籍している従業員、特に高業績を上げている従業員にいかにも組織にとどまってもらうかという定着(リテンション)」(p.17)に関して論じている。なるほど、「今後、正社員の採用がますます難しくなってくるのが予想される中、非正社員をどう戦力化していくかが企業に問われている」(田村, 2023, p.153)と主張されていることを鑑みると、リテンションは重要な論点だといえよう。なぜならば、企業から見ると、離職されてしまえば当然自社の戦力とすることができな

いからである。

さらに、山本（2009）では、このリテンションに関して「多くの組織で重要性を増している」（p.143）とする「非正規従業員」（p.143）を対象にした示唆に富む実証分析を行っているものの、本稿の問題意識を踏まえると不足点がある。まずは、同実証分析では、「ファミリー・フレンドリー施策²⁾の（筆者注：リテンション）効果はみられなかった」（山本，2009，p.151）とされているが、マイナビ（2025）のn=1,712の調査では、子育てへの理解があることが就業先の必須条件だとした回答が32.2%となり、これは全39の選択肢の中で上位5番に位置している（p.46）ことを鑑みると、本稿で深掘りする余地があるということである。次に、山本（2009）の実証分析では、中小企業は対象外で（p.146）、調査対象者176名のうち女性は3/4の132名であり、かつ176名のうちパートとアルバイトを合計しても総数のわずか21.1%に留まる（p.235の付表6Aより筆者抜粋）のである。よって、本稿において、中小企業で働く女性かつ非正規雇用労働者であるパート・アルバイトに焦点をあててリテンションについて考察する余地があるということである。

3点目は、経営者が機動的に動けること以外の中小企業の強みにも目を配る余地があるということである。例えば、当該中小企業にゆかりのある地元への貢献を目指したり、メイド・イン・ジャパンにこだわったりすることで自社の製品・サービスに独自性を持たせられるといった強みが、非正規雇用労働者である女性のパート・アルバイトにいかに解釈されうるのかについて検討する必要があるだろう。この点について、本稿では、メイド・イン・ジャパンという要素に優位性があると考えられる腕時計に着目し、特に地元名を冠したブランドを擁している中小企業を対象にすることとしたい。詳しくは

2. 腕時計に関連する論考の整理にて説明する。

上記を踏まえ、本稿では、メイド・イン・ジャパンにこだわりつつ、地元貢献を目指した新興腕時計ブランドを擁する中小企業である株式会社 VALORE を対象にし、同社の経営者が女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトをいかに採用し、いかにリテンションを図っているのかについて、経営者1名および非正規雇用労働者である女性のパート・アルバイト1名を研究協力者として事例研究を行うものである。

では、まずは続く2. 腕時計に関する論考の整理にて、腕時計については、メイド・イン・ジャパンという要素そのものに優位性があること等を確認しておくことしたい。

2. 腕時計に関する論考の整理

山田（2021）は、「人は空間を目で見えることはできません。時間は直接知覚できません。だから時間の経過を目に見える空間上の変化に置き換えて計る道具、つまり時計を作りました」（p.12）とし、「人類が文明を築く上で、時計は空間を測る物差しと同じくらい重要な発明だったといっても過言では」（p.12）ないとする。その上で、「さまざまな時計が考案されてきましたが、中でも画期的だったのが13世紀のヨーロッパで発明された機械式時計です。人類は機械式時計のおかげでいつでもどこでも秒単位の時刻を知り、社会で共有できるようになりました」（山田，2021，p.12）とし、「今日でも日常的に使われている腕時計の大半は、機械式かクォーツ式のどちらか」（山田，2021，p.12）だとする。なお、機械式時計とは、「脱進機で調速する時計」³⁾（山田，2021，p.15）のことであり、これは言い換えると「チクタク音がする時計」⁴⁾（山田，2021，p.15）のことである。

この機械式時計についても、クォーツ式時計

2) 後述のとおり、「勤労者の家族に対する責任に配慮した」（山本，2009，p.58）施策のことをいう。

3) 原文では、全て太文字になっているが、本稿では太文字にせず用いている。また、脱進機、調速については、誌幅の関係から詳細を割愛する。

4) 原文では、全て太文字になっているが、本稿では太文字にせず用いている。

についても、メイド・イン・ジャパンであることに優位性があるといえる。それぞれ順に、具体的に確認しておくこととしたい。

まずは機械式の腕時計についてである。小牧(2014)は「日本はスイスの土俵を借りて十分に力試しをさせてもらった」(p.232)と評し、二つの天文台で実施されていたコンクールを例にし、両コンクールに「1964年から日本が参加、この外国品(日本の時計)⁵⁾の成績は初年度は大したレベルではなかったが、急速に良くなり、最後にはあまりにも良く、むしろ(筆者注:スイスの腕時計ではなく)日本の時計の宣伝になってしまう。これではスイス国内の奨励にはならない」(p.232)とされ、「ニューシャテル天文台は1967年、ジュネーブ天文台は1968年でコンクールを停止」⁶⁾(p.232)するにまで至ったと説明する。実際、例えば「1968年のジュネーブ天文台コンクールでは(筆者注:日本企業である)諏訪精工舎の成績は、時計個別賞で機械時計の1位から7位まですべて諏訪精工舎」⁷⁾(小牧, 2014, p.231の脚注47)が占めていたという。

続いてクォーツ式の腕時計についてである。そもそも「クォーツ式とは水晶発振子の振動で調速する、電気で動く時計のこと」⁸⁾(山田, 2021, p.13)である。そして、並木(2011)は機械式腕時計とクォーツ式腕時計を対比させ、「機械式腕時計はゼンマイを動力にしますので、手巻きなり自動巻きで、巻き上げなければ役に立ちません。電子回路もなく、精度は理論上クォーツ(筆者注:式の腕時計)の1000分の1以下です。つまりは、クォーツより手間がかかり、精度は比べようもなく低い」(p.6)と指摘する。実際、クォーツ式腕時計の登場により、

機械式腕時計は大きな影響を受けたといえる。山田(2021)の以下の言説を確認されたい。

日本の服部時計店(現・セイコーウォッチ(中略))が世界初のクォーツ式腕時計(中略)を発売したのが1969年のクリスマス。当時の中型の普通乗用車1台とほぼ同じ値段の超高級機でした。そのクォーツ式が、'70年代後半に入ると量産化が進んで価格も下がり、腕時計市場をたちまち席卷。それまで700年以上の歴史を謳歌してきた機械式は、'80年代には絶滅の危機が囁かれるまでになってしまいました(p.13)

また、特にスイスの腕時計産業と対比させながら、並木(2011)は次のように述べる。

(筆者注:発売から)驚くほど短期間に、セイコー製クォーツは受け入れられ、世界の時計市場を席捲しました(中略)。クォーツ実用化で日本に先行されたスイス腕時計産業は、急速なクォーツ化の中で、急激に衰えていきます。クォーツ・ショックはやがて“クォーツ・クライシス”となりました。(中略)スイスの時計産業では、家族経営の時計メーカーの多くが、廃業を余儀なくされたのです。15万人いたスイスの時計産業従事者は、3万人にまで減少してしまうこととなったのです(p.30)

なお、Donzé(2014)は、「ドル・円間の不利な為替レートが、スイスの主要な弱点だった」(邦訳 p.71)ことにも言及し、「日本の時計産業はクォーツ革命と好都合な貨幣環境によって大きく成長した」(邦訳 p.71)と評している。

以上、機械式時計についても、クォーツ式時計についても、メイド・イン・ジャパンであることに優位性があることが確認できた。さらに、昨今では、メイド・イン・ジャパンである

5) 原文ママで筆者の補記ではない。

6) 原文では、ニューシャテル天文台およびジュネーブ天文台が太文字になっているが、本稿では太文字にせず用いている。

7) 原文では、時計個別賞が太文字になっているが、本稿では太文字にせず用いている。

8) 原文では、全て太文字になっているが、本稿では太文字にせず用いている。

ことにさらに独自の魅力を付加している腕時計も登場していきている。例えば、本稿で考察の対象とする株式会社 VALORE では、JIOS というブランドを掲げて腕時計を製造・販売している。JIOS は、「『Japan, Ishiyama Otsu Shiga』の頭文字をとって名付けられ」(VALORE のホームページを VALORE の許諾を得て転載)たのだという。詳しくは後述するが、まずは次の図を参照されたい。

JIOSとは…?

世界に誇る日本のモノづくり…
高品質な日本製腕時計を世界へ!!
精巧で正確な日本のモノづくり技術は、世界に誇れるNIPPONブランドです。

JIOSとは、MADE IN JAPANの高品質な腕時計ブランドです。
海外製のモノがあふれ国際的な競争力低下が叫ばれる昨今の日本ですが、
JIOSは本物の日本製品の良さ、品質の高さを世界へ届けたいという
想いを込めて2022年に創設されました。



図1 JIOSとは

出典：VALORE のホームページを VALORE の
許諾を得て転載

このように、メイド・イン・ジャパンにこだわり、そして滋賀・大津・石山という当該中小企業にゆかりのある地元名をブランドの名称にするという独自の魅力を付加しているのである。本稿においては、こうした強みについて、採用やリテンションの文脈において非正規雇用労働者である女性のパート・アルバイトにいかに関与されるのかについて論じることとした。

では、次に、採用およびリテンションに関する先行研究について批判的に考察していくこととしたい。

3. 先行研究の批判的考察と研究課題の導出

3.1 先行研究の批判的考察

そもそも採用とは、「①企業の目標および経営戦略実現のため、②組織や職場を活性化させるために、外部から新しい労働力を調達する」(服部, 2016, p.32) ことである。それぞれ具体的に見ていくと、前者は「企業が設定した目標と経営戦略を実現するために、ある時点で不足している、あるいは将来の時点で不足すると予想される人材を獲得する」(服部, 2016, p.30) ことである。こうした行為について、服部(2016)では中途採用と新卒採用とに分け説明しているが、本稿では非正規雇用労働者のうちのパート・アルバイトに着目しているため、服部(2016, pp.30-31)でいえば新卒ではなく中途採用の言説に近い性質があると考えられよう。すなわち、「中途採用の場合には、既にある程度の職務能力を身に付けていることが前提とされ、採用時点で『何ができるか』ということが問われる」(服部, 2016, pp.30-31) というものである。続いて後者の方は、「新しいメンバーの加入は、職場や組織に対して緊張感と新しい息吹を吹き込むことで、閉塞感と硬直性を打ち破る役割を果たしてくれる」(服部, 2016, p.31) のだという。

そして、この採用について「日本企業の採用担当者の役割は、採用活動終了時点(求職者に対して内定を出し、実際に入社するまで繋ぎ止めた時点)で終わるというのが実態」(服部, 2016, p.48) としつつも、服部(2016)では「採用という業務は、その人材が少なくとも入社2,3年の段階に達するまで続くという立場をとり」(p.48)、採用を次のように整理する。すなわち、「(1) 企業側が出した募集情報に反応して、求職者が企業へとエントリーするか否かの決断を行うことから始まり(募集)」(服部, 2016, p.49)、続いて「(2) そうして集まった候補者の中から社員として相応しいものを企業側が選び(選抜)」(服部, 2016, p.49)、最後

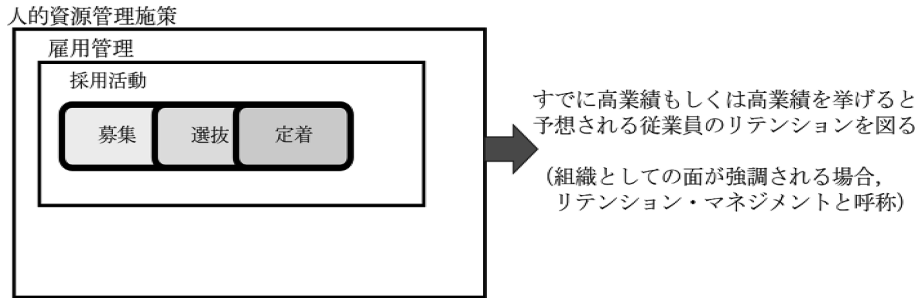


図2 関係性の整理

出典：服部（2016, pp.48-49），山本（2009, pp.14-15; p.18），山本（2016, pp.20-24）をもとに筆者作成

に「(3) そこで出された内定を求職者が受け入れ、かつ組織の中で活躍する（定着する）までに至る、一連の活動」（服部，2016, p.49）である。ただし、「『募集』『選抜』『定着』はお互いに独立した活動ではなく、しばしば重複して、同時並行的に行われる」（服部，2016, p.49）とも指摘している。

ここで、採用活動に定着が含まれるとされていることに着目すべきであろう。なぜならば、本稿が着目するリテンションについて、その定義は「従業員を組織内に確保する（引き留める）こと」（山本，2016, p.18）であるとされており、同様の主旨となっているからである。

では、採用活動とリテンションの関係性はいかに整理できるのだろうか。この点、山本（2009）では、リテンションに関して、特に「組織のマネジメントであることを強調する場合、リテンション・マネジメントとする」（p.14）とし、リテンション・マネジメントとは「高業績を挙げる（または挙げることが予想される）従業員が、長期間組織にとどまってその能力を発揮することができるようにするための、人的資源管理施策全体」（pp.14-15）⁹⁾としている。ただし、「組織によって、高業績者をどのようにとらえるのかは異なっている」（山本，2009, p.19）という点にも留意が必要だろう。さらに山本（2009）は、「リテンション・

マネジメントの特徴は、間接性である」（p.18）とし、「すなわち、多くの人的資源管理施策の実施を通して、従業員の定着という目的の達成を図るのである」（p.18）とした上で、「リテンション・マネジメントという、他と独立した施策がある訳ではない」（p.18）とする。こうしたことを踏まえ、山本（2016）では、雇用管理、報酬管理、業績評価、能力開発管理、労働時間管理、福利厚生管理、従業員参加（pp.20-24）といった人的資源管理施策をリテンション・マネジメントの文脈から整理している。

以上述べてきたことについて、関係性を整理すると図2のとおりになる。本稿の文脈でいえば、当該中小企業にゆかりのある地元への貢献を目指したり、メイド・イン・ジャパンにこだわったりすることにより自社の製品・サービスに独自性を持たせられるといった強みが、募集、選抜、定着といった採用活動の各段階で経営者からいかに非正規雇用労働者である女性のパート・アルバイトに伝達され、それを彼女はリテンションとの関係でいかに解釈するのかについて検討することとなろう。

さらに、服部（2016）では良い採用とは何かについて3点に整理しており、特に次の項目がリテンションと大いに関係があると考えられる。すなわち、「ランダムに採用したときに比べて、人材が企業へとより強くコミットし、高い満足度を得て、中長期的に企業にとどまるかどうか」（服部，2016, p.35の表1-1より抜粋）である。なぜならば、服部（2016）は、「高い

9) 山本（2016）も、当該定義を引用（p.18）した上で論をすすめている。

成果をあげるような優秀な人材は、他社への転職機会にも恵まれているだろうし、本人もまたそのことを自覚していることが多いはずだ。いくら高い成果をあげたとしても、すぐに他社へ移ってしまったのでは、採用にかけたコストは回収できない」(p.32)と看破し、「企業としては、その人材を会社へとコミットさせ、ある程度の満足を感じてもらうためにはどうすればよいかという観点からも、採用活動をデザインしなければならない」(p.33)と指摘しているからである。

以上より、採用活動とリテンションの関係性について確認できた。ただし、山本(2016)では「採用管理全体とリテンションとの関係が明らかにされたとはいえない」(p.20)と評している。ゆえに、本稿において採用活動とリテンション双方に着目して論ずることの意義は大いにあるといえよう。

最後に、非正規雇用労働者に焦点をあてたりテンション・マネジメントに関する論考を確認しておきたい。論考を確認する意図としては、次のとおりである。高崎(2023)においては、「雇用者に占める(中略)非正社員の割合」(p.150)が増えていることに関して、「産業構造の変化など経営環境の不確実性が高い時代においては、必要な労働力のすべてを解雇規制が厳しく雇用調整が難しい正社員によって調達するのは経営上のリスクが高い」(p.150)のだとする「企業側の理由」(p.150)を挙げて説明している。さらに、その非正規雇用労働者の採用についても、「わが国では、少子高齢化等による人手不足が深刻化している。(中略)組織経営の観点からみた場合、この問題が端的に現れているのは採用難であり、これは新卒の正規従業員採用だけではなく、学生アルバイトや主婦のパートの採用にも及んでいる」(山本, 2016, p.17)とも指摘されている。そして、「今後、正社員の採用がますます難しくなってくることが予想される中、非正社員をどう戦力化していくかが企業に問われている」(田村, 2023, p.153)という主張がなされていることを鑑み

ると、非正規雇用労働者に焦点をあてたりテンション・マネジメントに関する論考は確認が必須であろう。

その論考である山本(2009)では、「多くの組織で重要性を増している」(p.143)という「非正規従業員」(p.143)を対象にした実証分析を行っている。結果として注目すべきは、「ファミリー・フレンドリー施策の(筆者注:リテンション)効果はみられなかった」(山本, 2009, p.151)という点だろう。このファミリー・フレンドリー施策とは、「勤労者の家族に対する責任に配慮した」(山本, 2009, p.58)施策であり、実証分析の中では「育児休暇や介護休暇の取得を促進させる取り組みを行っている」(山本, 2009, p.149の表6-1より抜粋)、「育児や介護後の復帰をスムーズにするための支援を行っている」(山本, 2009, p.149の表6-1より抜粋)、「育児や介護により一時的な勤務形態の変更を認めている」(山本, 2009, p.149の表6-1より抜粋)で構成されている。この点について、例えば女性の非正規雇用労働者1,712人を対象にしたマイナビ(2025)の調査において、アルバイト¹⁰⁾の必須条件として「2025年全体では、『自宅から近い』が54.2%で最も高く、(中略)『子育てへの理解がある』が32.2%となった」(p.46)というように、子育ては39の選択肢の中で上位5番に位置していることから、やはり「ファミリー・フレンドリー施策の(筆者注:リテンション)効果はみられなかった」(山本, 2009, p.151)という点にさらなる考察の余地があるだろう。

さらに、山本(2009)の調査対象者176名の

10) 先述のとおり、上林・厨子・森田(2025)の「法的にはパートもアルバイトも区別がありません」(p.309)という指摘を鑑み、パートもアルバイトも同一のものとして扱っている。さらに、マイナビ(2025)においても、例えば「あなたが現在しているアルバイトは以下のどの形態にあてはまりますか」(p.15)という設問の回答の選択肢に、「長期(3ヶ月以上6ヶ月未満程度のパート・アルバイト)」(p.15)があることから、両者を同一のものとして捉えていると考えられる。

うち女性は132名であり、かつ176名のうちパートタイマーは33人、アルバイトは4人でありパートとアルバイトを合計しても総数のわずか21.1%に留まる（p.235の付表6Aより筆者抜粋）。つまり、山本（2009）自身が述べているように、「同じ非正規従業員でも、就業形態の違いによって、リテンション効果が異なることが予想される」（p.147）ため、本稿のように女性のパート・アルバイトを対象にして考察を行うことに意義はあるだろう。加えて、山本（2009）で調査の対象となっている企業の規模は上場企業やその他大企業であって中小企業は対象外（p.146）であるため、中小企業を対象にすることに十分に意義があると考えられる。

3.2 研究課題の導出

これまで述べてきたことを踏まえ、本稿では以下の2点の研究課題を設定する。研究課題1は、中小企業の経営者は、採用活動において女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトにいかにより自社の魅力を伝達し、彼女はその伝達内容をいかに解釈するのか。また、その解釈は彼女のリテンションにいかなる影響を与えるのかである。ただし、自社の魅力とはメイド・イン・ジャパンにこだわり、かつ地元への貢献を目指したブランド名を擁していることとする。

次に、研究課題2は、ファミリー・フレンドリー施策は、独自の魅力を持つ中小企業で働く女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトにいかに解釈され、その解釈は彼女のリテンションにいかなる影響を及ぼすのかである。ただし、独自の魅力とはメイド・イン・ジャパンにこだわり、かつ地元への貢献を目指したブランド名を擁していることとする。

4. 分析の枠組みと研究方法

4.1 分析の枠組み

本稿における分析枠組みは図3のとおりである。先に述べた研究課題1は図中央にある4本の矢印のうち、経営者から女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトへと伸びる1番上の矢印と、反対に彼女から伸びる上から2番目の矢印が該当する。研究課題2は、経営者から女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトへと伸びる上から3番目の矢印と、反対に彼女から伸びる上から4番目の矢印が該当する。

続いて、研究方法について論じていく。

4.2 研究方法

本稿においては、メイド・イン・ジャパンにこだわりつつ、地元貢献を目指したブランド名を冠する腕時計ブランド JIOS を擁する中小企業株式会社 VALORE における、パート・アル

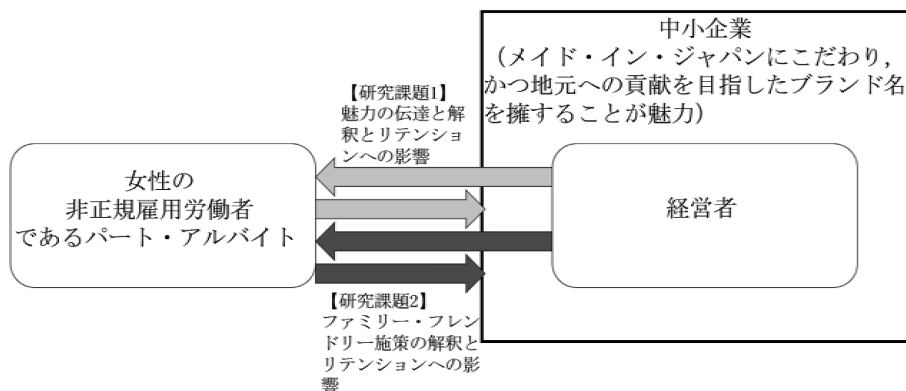


図3 分析の枠組み
出典：筆者作成

<経営者対象>

- (1) 起業に至るまでのご自身の人生について自由にお話ください。
- (2) なぜ起業に至ったのかについてお教えください。
- (3) なぜ、新興の腕時計ブランドを擁するに至ったのかについてお教えください。
- (4) 起業後にどのように人事施策を整備してきましたか。
- (5) 今回インタビューにご協力いただく従業員の方について、なぜ採用されるに至りましたか。
- (6) 今回インタビューにご協力いただく従業員の方と、どのように共に業務を行っておられますか。

<従業員対象>

- (1) なぜ、現在の企業で働こうと考えられたのでしょうか。
- (2) 現在、どのような業務を担当されていますでしょうか。
- (3) 将来どのように活躍していきたいと考えていらっしゃいますか。

図4 代表取締役および女性の非正規雇用労働者へのインタビュー内容

出典：筆者作成

バイトとして働く女性の採用およびリテンションに関する事例研究を行う。以下、具体的に説明していく。

前提として、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）のことをいい、どのような事例を選択すべきかについては次のような基準がある。すなわち、「事例を使って理論開発をする際」（田村，2006, p.79）においては、「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」（田村，2006, p.79）とされているのだ。そして，本稿の事例は「代表事例」（田村，2006, p.79）であると考えられる。なぜならば，「代表事例とは，その事例が何らかの理論カテゴリーの代表的な事例になっている場合」（田村，2006, p.81）であり，「概念的な理論がすでに構築されているがその実証基盤が弱い場合には，その実証基盤を固めるために代表事例を詳細に研究する必要がある」（田村，2006, p.81）とされているからだ。

そして，事例研究においては，インタビューという手法を主に用いて情報を収集することとしたい。なぜならば，George & Bennett（2005）により，「当事者，地域研究者，歴史家へのインタビューなどの現地調査を通じて，新たな変数や仮説を見出し発見する点で，圧倒的に優

位」（邦訳 p.29）だと事例研究の優位性が強調されているからである。ただし，本稿ではインタビューに加え，株式会社 VALORE 内で撮影した写真や，同社から許諾を得た資料も活用する。

なお，インタビューに関して，インタビュー内容として研究協力者に示したものを図4として掲載する。ただし，図4はあくまでも予定であって，柔軟にその内容が変更となることについて研究協力者たちにあらかじめ示している。また，研究協力者承諾の上で，インタビュー内容についてはすべて録音し，録音データを使用して東京反訳株式会社¹¹⁾に委託し文字起こしを行っていることを記しておきたい。

最後に，研究協力者とのやりとりの経緯を図5として示す。竹脇氏は株式会社 VALORE の経営者であり，肩書は代表取締役である。立脇氏は，非正規雇用労働者として働く女性のパート・アルバイトである。

では，続いて事例研究を進めていくこととしたい。事例研究では，まずは腕時計ブランドである JIOS を深く理解するために，竹脇氏の起業の経緯を確認した後，JIOS 誕生の経緯を確認する。その後，研究課題1の観点，研究課題

11) 同社と筆者との間で，秘密保持契約を締結済みである。

実施日	やりとりの方向	内容	補足
2025年3月4日	筆者⇒竹脇氏	株式会社VALOREのホームページ内にある問い合わせフォームより研究協力について打診	
2025年3月4日	竹脇氏⇒筆者	上記についてe-mailで返答。研究への協力について内諾。	
2025年4月28日	筆者⇒竹脇氏	研究の概要説明（オンライン）の実施。	立脇氏は、子の発熱により欠席。
2025年6月16日	筆者⇒竹脇氏、立脇氏	株式会社VALORE内にて、対面で、竹脇氏および立脇氏に研究について説明。	印刷した研究に関する同意書に、自筆にて両名にサインを得た。
2025年9月25日	筆者⇒竹脇氏、立脇氏	インタビューおよび写真撮影の実施	インタビューは、株式会社VALORE内にて対面で約50分間実施。

図5 研究協力者とのやりとりの経緯
出典：筆者作成

2の観点の順で論じていくこととしたい。

5. 株式会社 VALORE の事例研究

5.1 株式会社 VALORE と新興腕時計ブランド JIOS

5.1.1 起業の経緯

腕時計ブランドの JIOS を擁する株式会社 VALORE を率いているのは、代表取締役である竹脇氏であり、写真は図6に示したとおりである。

そして、創業当初¹²⁾はコンサルティングを担っていたのだという。竹脇氏は独立からコンサルティングを担うまでの経緯を次のように語る。

もともと（筆者注意：竹脇氏は）ネットショッピング（筆者注：を担う企業）で働いてまして、ほんまの黎明期というか、もうほとんどまだ世の中にネットショッピングがないような時代から働いてたんですけど。まあその、伸びるというか、業界全体



図6 腕時計のムーブメント等を確認する竹脇氏
出典：2025年9月25日に筆者撮影

的に、その流れの中ですごい結果が出て、働いてた会社がすごく大きくなって取引先とかいろいろ人脈も広がって、それ、4年か5年ぐらい働いてたんですけど、仕入れ先とかいろんなルートができてりしつつ、いつかは起業したいなっていう思いがあったので、4年半かぐらいの時に辞めよ

12) 法人成りは2014年2月である（VALORE ホームページより VALORE の許諾を得て転載）。また、現在は経営者1名および従業員1名の2名体制であり、つまり本稿では2名全員にインタビューしている。

かなっていかタイミングで辞めて、もう1社ほんとは働こうと思ってたんですけど、その辞めた日が確か金曜日やったんですけど、「お世話になりました」言うて帰った、その明けた月曜の朝に取引先から電話がかかってきて、何か「うちのネットショップ（筆者注：の管理運営を）見てくれへんか」みたいな声は何社かからかかったので、皆さんいい人やったしお金も払うっていうことやったんで、いったんいろんな会社のコンサルをするみたいな形で独立する流れになって、それを2年ぐらいですかね、いろんな取引先のコンサルやったり、新規開拓してコンサルやったり（竹脇氏・下線は筆者）

そして、コンサルティングからの転身について、竹脇氏は次のように語っている。

どうしてもコンサルだけやと何も面白みがないというか、自分が言ったことやってもらうだけみたいな。それを数字に照らし合わせてぐらいしかなくて。結局、業績が悪くなったりしたタイミングでやっぱコンサルって切られるんで、まあそれも嫌やし取りあえず半年か1年とかいう契約でいろいろやってたんですけど、そのなくなるタイミングで僕もネットショッピングへ、まあ仕入れルートはずっと持ってたんで、やろかなと思って、会社を辞めて2年後ぐらいにネットショップをつくったんかな（竹脇氏）

ネットショップでは、腕時計を中心に扱っていたのだという。筆者と竹脇氏の次のやり取りを参照されたい。

ネットショッピングで扱われてた商材っていうのは腕時計を中心にされてたんですかね（筆者）

そうですね。腕時計を中心に、それもまあ普通の（中略）ナショナルブランド、カシオとかセイコーとかシチズンとかですね。あとはほんでアクセサリーとかカー小物系。自分で何かちょっとしたやつ作ったりしたこともありましたけど、基本的には、まあ作るのぼつぼつしてたかな。第3ブランドっていわれるブランドで、テクノスとかサルバトーレマラとか、ああいうのも作ったりもしましたし（竹脇氏・下線は筆者）

ああ、そうなんですね（筆者）

ああいうのでオリジナル、うちの（筆者注：腕時計の）留め型みたいなん作ったりとか（中略）いろいろしながら売ってたけどね（竹脇氏）

腕時計を中心にされたっていうのは、腕時計に何か思い入れとかがあったんでしょうか（筆者）

個人的に好きっていうのはありますけど、まず商売をしていく上である程度の売り上げを立てていくためには、1個1個の単価が張らなあかんっていうのがあって。まあ時計だと、結構棚1個のスペースでも何百万とかいうレベルになったり、ロレックスとかそういう除いたとしても、場所の割に単価が取れるというか、っていうのがあって、取りあえず、まあ好きもあるし仕入れルートを持ってるしっていうのもあるけど、一番はあれですね。仮にかばんとかも仕入れルートあったり、かばん、アパレル系もあるんですけど、そういうのをやると、もう場所、まず。倉庫のレベルでないと在庫置いとけないんで、時計っていうのが一番ちょうど良かった（竹脇氏・下線は筆者）

このように、もともと腕時計が好きであることを前提として、仕入れのルートを持っていること、場所と商品単価の兼ね合いから腕時計を中心に扱っていることが窺える。ただし、現在 VALORE は JIOS という新興腕時計ブランドを擁するに至っている。以下確認していく。

5.1.2 新興腕時計ブランド JIOS

竹脇氏のネットショップは、コロナ禍で大きな影響を受けたのだという。竹脇氏は次のように語る。

そこから（筆者注：竹脇氏が勤務先企業から独立し、2年ほど経過した後にネットショップを設立してから）まあずっと順調に12年ぐらいネットショップをやっている時にコロナが来て、今まで売れてた時計が全く売れなくなって。当然外出しないってことはおしゃれグッズみたいなのは要らないんで。その時に、アルコールジェルとかマスクとかそういうのをうまく仕入れるルートがあったんでさばいたりして何とかやってたんですけど、これが終わったらどうしようもないなっていうところで、まあ自分でブランドを立ち上げようと。組み立てですとか、そういうことも一応できるし、長年時計業界にいますのおかげで自分で作るための仕入れルートとかノウハウっていうのはもうその時にはあったので、じゃあまあいったん自分で作ろうかっていうことで今に至るみたいな感じですかね。そっからはもう、立ち上げてからは紆余曲折してますけど、何とか順調にぼろぼろ売れる程度にはなってきたみたいな感じですかね（竹脇氏・下線は筆者）

そして、現在、JIOSの腕時計は「月によってまちまちなんであれですけど、（中略）1,000本はいかないぐらい」（竹脇氏）という販売個数を月単位で出すまで至っている。では、なぜ、JIOSの腕時計は愛好されるのだろうか。筆者は、竹脇氏によるメイド・イン・ジャパン

へのこだわりと、竹脇氏の出身地への愛情、地元への貢献の意志が要因であると解釈している。まずは、VALORE ホームページの以下の文章を参照されたい。

創設者の竹脇は、（中略）滋賀県大津市で生まれ育ち高校生活を過ごした石山で何かを創りたい、地域の為に何かしたい、と漠然と考えておりました。およそ20年近く時計業界に身を置いていた彼は日本製時計の品質の良さ、精度の高さを熟知しており、本物の日本製品の“モノ”の良さを世界へ届ける為に日本製のウォッチブランド【JIOS】を立ち上げます。地域に貢献したいという彼の想いからブランド名であるJIOSはその地域である「Japan, Ishiyama Otsu Shiga」の頭文字をとって名付けられました。世界中へ時計を届けることが夢となった創設者の熱い想いは、JIOSの腕時計1本1本の品質と、そのデザイン性へのこだわりとなって高い品質の提供を約束します。また実直な腕時計のモノづくりを通して、JIOSの地元である滋賀県、大津市、石山の魅力を世界へ向けて発信し地域ブランドの向上に繋がる活動をしていきたいと考えています（VALOREのホームページをVALOREの許諾を得て転載・下線は筆者）

上記を深掘りする質問をしたところ、竹脇氏は次のように回答した。

ホームページ拝見すると、日本製のもののづくりの良さを伝えたいということ、記載されてましたけども、そのあたりについてもう少し詳しく教えていただけますか（筆者）

ですから前の、前職の時から腕時計だ何だって取り扱ってたんですけど、某国製¹³⁾がすごい多かったんですね。まあ言っちゃ悪

いけど粗悪品みたいなやつもいっぱい取り扱って、めちゃくちゃ利益出したりとかしてたんですけど、やっぱクレームがあったりとか顧客満足につながるってことはなかったので。売ってる僕ら本人も全然、こんな売りたいけどなあと思いつながら売ってたんですけど。その中で、日本製の時計。昔、某国製の時計とかやったらもう機械式だと5個に1個は不良だっていうレベルのもんを売ってたりしてたんで。そんな中、日本製って品質も良くて割と安いってうので。特に地元の名前を何か冠にするんやったら当然日本製にこだわってやっていこうというふうな感じ（竹脇氏・下線は筆者）

さらに、出身地への愛情について深掘りしたところ、「ブランドを付ける時に名前ってあると思うんですけど、デザイナーの名前とかが結構ブランド名になったりとかしてるのが多かったりとかやったんで、まあ自分がつくるんやったら自分の名前とかも入れるんかなとかいろいろ考えたんですけど」（竹脇氏）とした上で、「ジャパンだとか石山だとかいうのをこう見た時に、あ、こういうのを並び替えたらできるんちゃうかなみたいな感じで」（竹脇氏）とする。ただし、「地元愛があったっていうことなんですかね」（筆者）と尋ねたところ、「うん」（竹脇氏）と回答した上で、「自分にとって何があるかみたいなことをメモにいっぱい書いてる時に、売れるポイントとしてそこがたまたまつなごった」（竹脇氏・下線は筆者）と結んでいる。

以上のように、竹脇社長のメイド・イン・ジャパンへのこだわりと地元愛、地元への貢献を鑑みたブランドであることが、JIOSの腕時計が購入される要因だと筆者は解釈している。なお、地元愛、地元への貢献を企図しているブランドであることについて、さらに製品名からも

確認しておくこととしたい。まずは図7を参照されたい。

図7に写っている腕時計の名称は、GMTダイバーズ104である。この製品は次のように説明されている。「琵琶湖最深部の水圧にも耐えうる防水性！『GMTダイバーズ104』。JIOSの2NDモデルである『GMTダイバーズ104』はあえて伝統的なダイバーズウォッチにデザインすることで、琵琶湖の深さ104Mをも耐えうる堅牢な防水性（200M防水）を備えるダイバーズウォッチであることを示しています」（VALOREのホームページをVALOREの許諾を得て転載・下線は筆者）。なるほど、あえて琵琶湖の深さを製品名に冠しており、地元愛、地元への貢献を企図していることが容易に見て取られよう。



図7 JIOSの製品群①
出典：2025年9月25日に筆者撮影

続いて、図8に写っている腕時計について、そのカラーリングの名称からも地元愛、地元への貢献を企図していることが確認できる。例えば、「びわ湖ブルー」（VALOREのホームページをVALOREの許諾を得て転載）や「ビワマスサーモン」（VALOREのホームページをVALOREの許諾を得て転載）といったものである。

では、続いて、まずは研究課題1の視点から、そして研究課題2の視点から論じていくこととしたい。なお、研究課題1および、続いて

13) 具体的な国名が述べられているが、本稿では全ての箇所ですべてと置き換えて記載している。



図8 JIOSの製品群②
出典：2025年9月25日に筆者撮影

の研究課題2に関連することとして、マイナビ(2025)の調査を適宜示しながらインタビューしているということをまず記しておきたい。このマイナビ(2025)は、「アルバイト就業中の20～50代の既婚女性」(p.4)を対象に、「2025年2月17日～2月25日」(p.4)に「インターネット調査」(p.4)として行われた「調査回収数 就業者1,712サンプル」(p.4)の調査である。ただし、インタビューにあたってパートとアルバイトは同義であることを断った上でやっている。

5.2 研究課題1について

研究課題1は、中小企業の経営者は、採用活動において女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトにいかにか自社の魅力を伝達し、彼女はその伝達内容をいかに解釈するのか。また、その解釈は彼女のリテンションにいかなる影響を与えるのかである。ただし、自社の魅力とはメイド・イン・ジャパンにこだわり、かつ地元への貢献を目指したブランド名を擁していることとする、であった。

なお、再度確認しておく、本稿でいう採用活動とは、服部(2016, p.49)のいう募集、選抜、定着の3つの段階すべてをいう。ただし、この定着については、服部(2016)を参考に、「人材が少なくとも入社2,3年の段階に達する」(p.48)までの期間その企業で就業していることと考える。女性のパート・アルバイトである立脇氏の勤務継続期間は「今、2年2カ月

ぐらい」(立脇氏)ということであるから、採用活動の中における定着として論じて問題ないだろう。

さて、そもそも女性のパート・アルバイトである立脇氏の就業の目的はどのようなものだったのだろうか。前提として、立脇氏には子があり、子は「小学校1年生」(立脇氏)とのことだ。そして、立脇氏は図9を見ながら、「1番はやっぱり『家族の生活費のため』っていうのは上位に来てる」(立脇氏)とする。これは、 $n = 325$ の小学生の子どもがいるという属性でいえば、64.2%が選択している(マイナビ, 2025, p.53)ため、全体の傾向と合致しているといえよう。

では、就業するとしても、なぜ株式会社 VALORE だったのだろうか。現在、立脇氏は「JIOSの腕時計のInstagramだったりFacebookに上げる商品を写真撮影して編集をしてアップをするというのが、主に業務をさせていただいてるところ」(立脇氏)であり、こうした業務内容と、過去の立脇氏の経験とが重なったことが挙げられる。次の竹脇氏の話を参照されたい。

前職が一般事務で働いていたんですけども、結婚をきっかけに退職いたしました。夫が転勤を伴う職場だったので、日本全国ちょこちょこ場所を移動しなければいけないという生活スタイルに変わりました。その中で夫ももう、1年たった次の場所

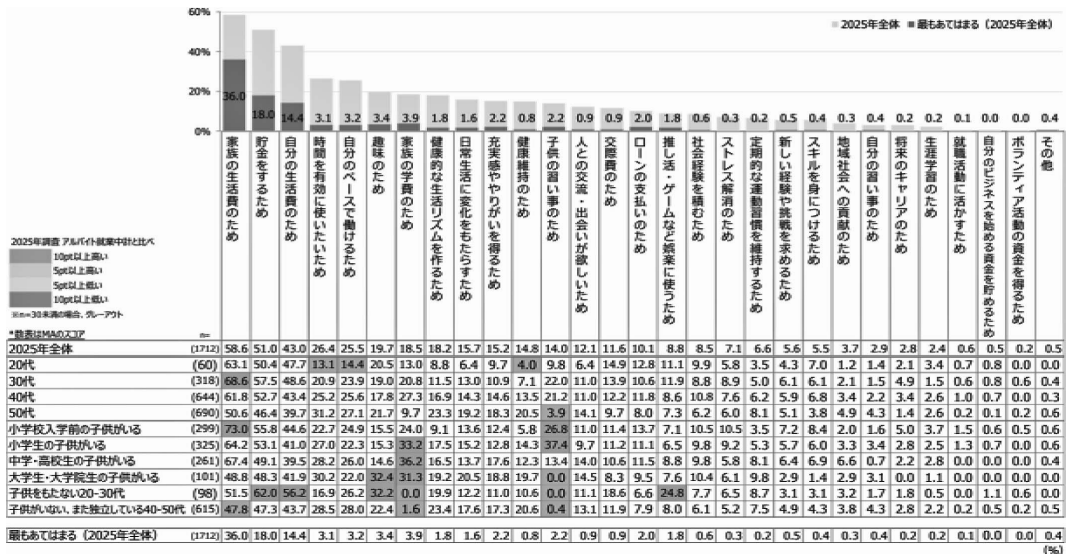


図9 就業の目的（複数回答）
出典：マイナビ（2025, p.53）に関し、マイナビの許諾を得て転載¹⁴⁾

に行くというぐらいの短いスパンで場所を変えていたので、私もそこで職場を探して働くというイメージがつかなくて。その中で自分がどういうふうに入収といいますか、働き方があるだろうと考えた時に、以前から趣味であった犬の服を作るっていうのを、まあ販売して収入を得られるんじゃないかというふうに思いまして、そこから子供が生まれる4年間ぐらいは自分で犬の洋服を作って（筆者注：インターネットで）販売をしていました。子供が生まれてからは、その業務はストップして子育て中心の生活になっていたんですけども、息子、子供が3歳になった時に地元の滋賀県に私だけ子供と一緒に帰ってくることに なりまして、子供も保育園に行くようになったので、またどこかで働けないだろうかというふうに考えてた時に今の職場を見つけてまして、自分がやっていたネットで犬の

お洋服を売っていうところで（筆者注：JIOS というブランド名を冠する腕時計の販売と）接点があったので、自分に何かお手伝いができないかなというふうに思ってここの職場に就きました（立脇氏・下線は筆者）

そして竹脇氏は、上記の経験について、「ネットで物を売って結構特殊なんで、（中略）そういうことを経験したことがあるっていうのは、私らの業界にとってはプラスであることは間違いない」（竹脇氏・下線は筆者）と評している。つまり、立脇氏はリテンションの研究蓄積が対象としている「高業績を挙げる（または挙げることが予想される）従業員」（山本, 2009, pp.14-15）とあって差し支えないだろう。

では、中小企業の経営者である竹脇氏は、採用活動にあたって、立脇氏に対してメイド・イン・ジャパンにこだわり、かつ地元への貢献を目指したブランド名を擁していることをいかに伝達し、その伝達内容は立脇氏にいかに解釈され、立脇氏のリテンションにいかなる影響を与えたもしくは与えているのだろうか。結論から述べると、採用活動のうち募集と選抜の段階に

14) 図のタイトルについては、マイナビ（2025）における質問文に依拠しつつ筆者が付与しているため、原文ママではない。以下、マイナビ（2025）から転載した図について同じ処理をしている。

おいては、経営者である竹脇氏から立脇氏へと伝達はなされていなかった。ただし、定着の段階においては、立脇氏のリテンションに影響を与えているといえる。

まず、竹脇氏は、募集と選抜の段階に関して、「普通にネットで募集をかけ、求人の広告を出して、来たっていただけですけどね。それでその、別に、何かたまたまもともと知り合いやったとかいうこともなく。普通にしゃべっていい感じの子やなと思ったんで採用にするっていう形で」（竹脇氏）と語る。さらに、特に選抜の面接については、「僕、いつも面接ってもう、面接だけじゃ分からないと思ってらんで、もうフィーリングが一番やと思ってます。（中略）何となくこの人やったら自分と合うなとかいうのが感じ取れる人を雇うようにはしてますけどね」（竹脇氏）と語る。さらに次のやり取りを参照されたい。

面接の時に、例えばこの、ご自身の思いであるとか、まあ日本製のお話ですね。あと、この JIOS ってそもそもブランド名であるとかそういったことってお話しされたりするんじゃないですか（筆者）

まあしないですね。（中略）全体としてネットショップの業務の手伝いということ

で、業務の説明はしますけど、その JIOS がどうか日本製がどうかということとはしゃべらないですね（竹脇氏・下線は筆者）

この点については、立脇氏も次のように語っている。

滋賀のお名前を入れてるブランドだということは、働くっていう選択をする上で関係があったのか、なかったのかっていうのはどちらになるんでしょうか（筆者）

なかったです（立脇氏）

以上より、採用活動のうち募集と選抜の段階においては、経営者である竹脇氏から立脇氏へと伝達はなされていなかった。また、立脇氏にとっても、株式会社 VALORE で働くということに関して関係は無かったということである。

ただし、定着の段階については異なる結果といえる。前提として、竹脇氏と立脇氏の距離は近く、「何か『こういうのが売れたよ』とか『こういうお客さんが来たよ』とか、そういうのを共有できる時はすごくやりがいを感じます」（立脇氏）とし、「ブランド内の話で言いますと（中略）いろんな出来事を常に共有していただいているんじゃないかなというふうには思



図 10 竹脇氏と立脇氏

出典：2025 年 9 月 25 日に筆者撮影し、一部加工（PC モニター上の表示を黒塗り）

います」(立脇氏・下線は筆者)とする。実際、図10のように、二人は物理的にもとても近い距離で連携しながら仕事をしていることがわかる。

このように、JIOS というブランドに関する情報連携、すなわち魅力の伝達は日々なされていることがわかる。その上で、立脇氏は自身の解釈等について次のように語る。

働き出してからはやっぱりこの滋賀県を愛してるところであるとか、日本製の良さっていうのは、働く上では関係してるんでしょうか(筆者)

関係しておりまして。私も犬のお洋服を販売してた時も、やっぱり縫製にこだわって丁寧に作るっていうところに、もう大変こだわっていたので、ほんとに日本のものづくりっていうところで、海外にもこの技術だったり思いが知れ渡ると言いますか、知っていただけたら、すごくすてきなことだなというふうに思いながら働いております(立脇氏・下線は筆者)

実際、立脇氏は、職務再設計を経ても株式会社 VALORE での勤務を継続したいというまで

に至っている。当初は、「自分がやっていたネットで犬のお洋服を売るところで(筆者注: JIOS というブランドを冠する腕時計の販売と)接点があったので、自分に何かお手伝いできないかなというふうに思ってここの職場に就きました」(立脇氏)ということであり、実際に竹脇氏からは「ネットショップの業務の手伝いということで、業務の説明」(竹脇氏・下線は筆者)がなされていたのであった。しかし、現在は「簡単な電池交換ではあるんですけど、この職場に来なかったらそんなことはすることがなかっただろうな」(立脇氏・下線は筆者)という職務も担当している。しかしながら、そのことでもってやりがいを感じると回答しているのだ。これは、図11で示したマイナビ(2025)の調査を鑑みると、立脇氏の属性である「小学生の子供がいる」(p.56)でいえわずか9.2%しか選択していない(p.56)ものである。

また、研究課題1のみならず、研究課題2にも関連する立脇氏の回答を確認しておく。立脇氏は現在の就業先で長期間働きたいと思えるかどうかについて、図12を見ながら「そう思います」(立脇氏)と回答しているのである。立脇氏の属性は「小学生の子供がいる」(マイナビ, 2025, p.98)なので、「そう思う」(マイナ

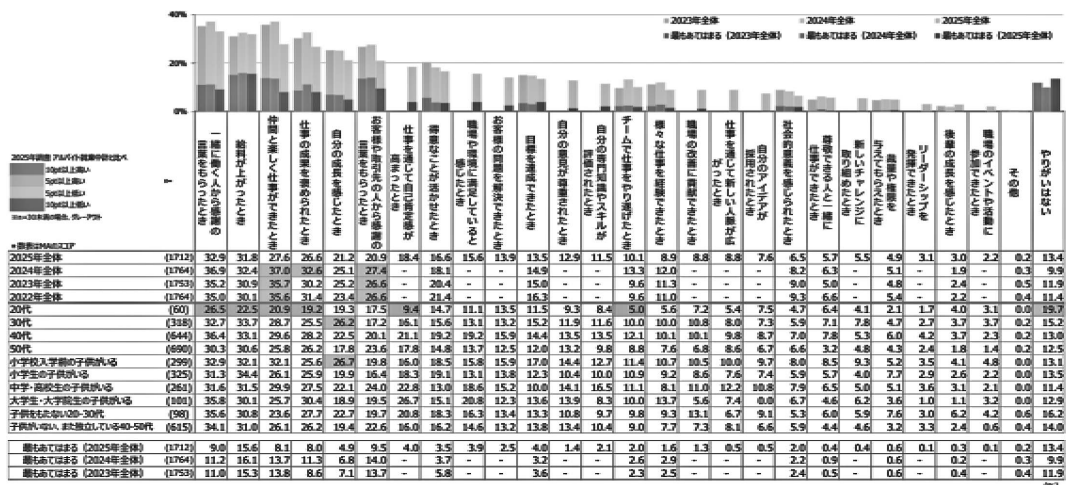


図11 就業先におけるやりがい(複数回答)
出典:マイナビ(2025, p.56) に関し、マイナビの許諾を得て転載

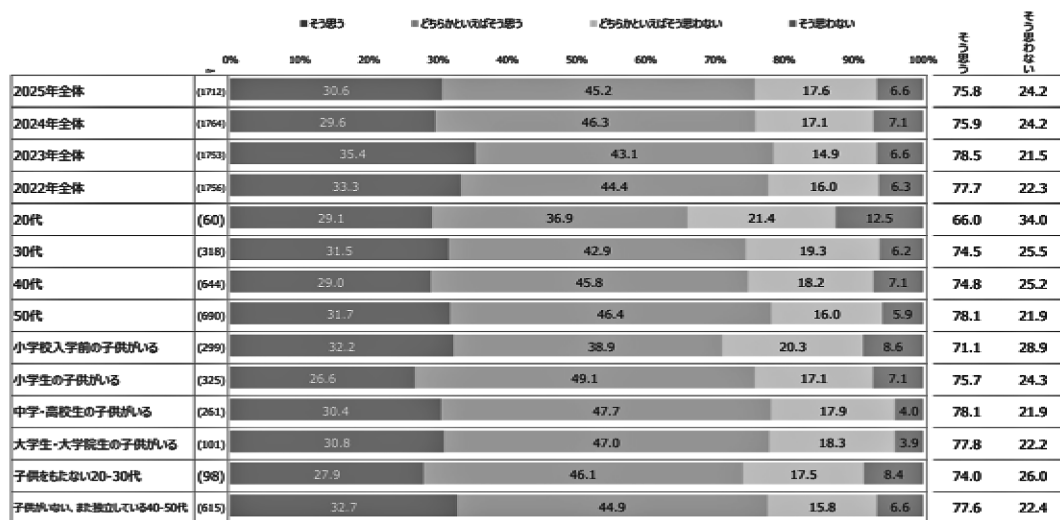


図12 現在の就業先で長期間働きたいと思えるか（単一回答）
出典：マイナビ（2025, p.98）に関し、マイナビの許諾を得て転載

び、2025, p.98）という回答がわずかに26.6%に留まっていることを鑑みると、立脇氏のリテンションが図られていると判断できよう。

以上のことから、採用活動のうち募集と選抜の段階においては、メイド・イン・ジャパンにこだわり、かつ地元への貢献を目指したブランド名を擁していることについて、経営者である竹脇氏から立脇氏へと伝達はなされていなかった。ただし、定着の段階においては、立脇氏のリテンションに影響を与えているといえた。具体的には、日々の業務における近い距離感の中でJIOSの魅力について伝達され、「日本のものづくりっていうところで、海外にもこの技術だったり思いが知れ渡ると言いますか、知っていただけたら、すごくすてきなことだなと」（立脇氏）と解釈され、「すごくすてきなことだなというふうに思いながら働」（立脇氏）くという状態に至っていた。そして、面接で当初伝えられていた職務からの職務再設計がなされても、そのことについてやりがいを感じると回答するに至っていた。現在の就業先で長期間働きたいと思っていることから、彼女のリテンションが図られているということができよう。

5.3 研究課題2について

研究課題2は、ファミリー・フレンドリー施策は、独自の魅力を持つ中小企業で働く女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトにいかに関与され、その解釈は彼女のリテンションにいかなる影響を及ぼすのかである。ただし、独自の魅力とはメイド・イン・ジャパンにこだわり、かつ地元への貢献を目指したブランド名を擁していることとする、であった。

立脇氏は、自身の子の看病に関して、「去年の年末に、息子がほんとに月に3回とかの発熱をするのが続いて。また12月ってすごく忙しい時期なのに、ほんとに休んでばかりで大変迷惑をかけたんですけれども、その時でも『看病頑張ってるね』っていう声をかけてくださった」（立脇氏）と語る。そして、この点について、筆者からさらに質問をしている。

もしそういう温かい声かけがなければ、どうですかね。仕事って続け（筆者注：られていましたか？）、ここでの（筆者）

ちょっと心が折れてたと思います、もう。子供の発熱なんていうのは自分でもどうし

ようもない領域で、やれることやってるんですけど、病院に行っても、「何でこんなに熱が出るのか分からない」っていう、言われるぐらいもう原因も分からないっていう感じだったので、それももう3~4カ月続いて、あ、また休まないといけない、また休まないといけないっていう気持ちですって過ごしてたので、その中でももう、まあ思うことあったと思うんですけど、ぐっところえて見守ってくださってるかなと思います（立脇氏・下線は筆者）

そして、竹脇氏は上記のエピソードに関して、「子供は熱出すもんなんだろうがない」（竹脇氏）と語り、立脇氏への対応を「普通のことを普通にしてるだけ」（竹脇氏）と言い切る。

ここで、ファミリー・フレンドリー施策とは「勤労者の家族に対する責任に配慮した」（山本，2009，p.58）施策のことであった。たしかに、山本（2009）の実証分析の中で用いられた「育児休暇や介護休暇の取得を促進させる取り組みを行っている」（山本，2009，p.149の表6-1より抜粋）、「育児や介護後の復帰をスムーズにするための支援を行っている」（山本，2009，p.149の表6-1より抜粋）、「育児や介護により一時的な勤務形態の変更を認めている」（山本，2009，p.149の表6-1より抜粋）の尺度をそのまま用いたものではないものの、「勤労者の家族に対する責任に配慮した」（山本，2009，p.58）施策といって差し支えないだろう。

こうした背景のもと、立脇氏は、「裏方のほうに回って」（立脇氏）でも、同社での勤務を継続したいと考えているのだという。以下のやり取りを参照されたい。

今まではSNSにアップするだったりという業務がメインだったんですけども、これからは自社組み立てってところで、時計の組み立てをするというところで、ちょっと裏方のほうに回って活躍できないか

なというふうに（立脇氏・下線は筆者）

あ、そうなんですか（筆者）

はい。考えています（立脇氏）

というとあれですか。（中略）ムーブメントを入れたりとか針を組んだりとかそういう感じですかね（筆者）

あ、そうだと思います（筆者）

なるほど。それは（筆者注：株式会社 VALORE に）入られる時は、わんちゃんの洋服のそのネット販売の経験を生かしてということで入られたわけですけど、結構違うことじゃないですか。それはその方面に活躍したいと思えるようになった理由ってあるんですか（筆者）

もともとのづくりっていうものが好きっていうのと、さっきの話とつながるんですけど、子供が発熱しますと、ここに出社しないといけなくなりますと、休まないといけなくなって、もう迷惑をかけるというふうに思っていて。で、時計の組み立てだと、在宅でも活動というか動きを止めずに貢献できるんじゃないかなというふうに思ってまして、それが一番のきっかけになります（立脇氏・下線は筆者）

「ネットで物を売るって結構特殊なんで、（中略）そういうことを経験したことがあるっていうのは、私らの業界にとってはプラスであることは間違いない」（竹脇氏・下線は筆者）という経験を有する立脇氏にとっては、他社に移るという選択肢もあろう。しかし、職務を変更してでも、株式会社 VALORE での勤務を望んでいるのである。

また、図13は研究課題1について論じた際に図12として掲載したものである。研究課題

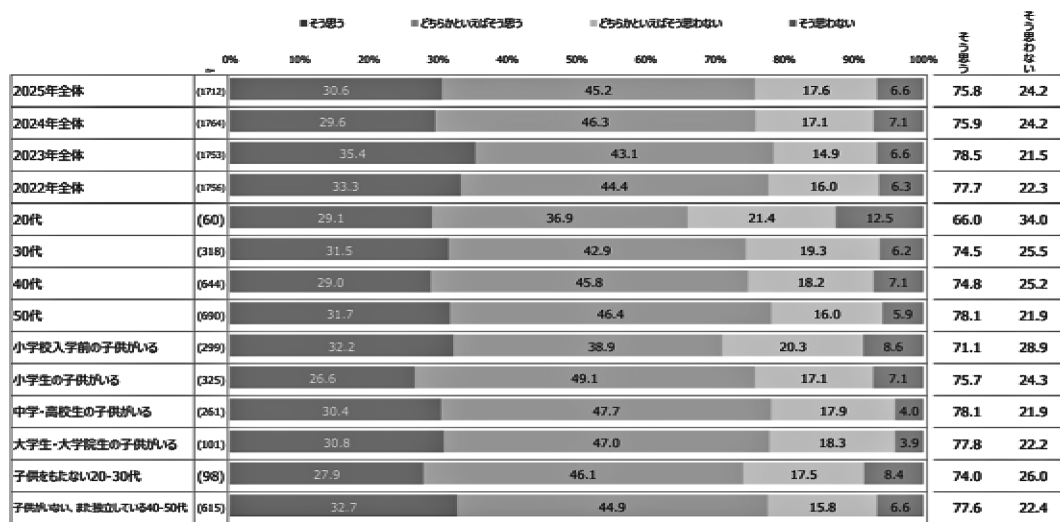


図13 再掲：現在の就業先で長期間働きたいと思えるか（単一回答）

出典：マイナビ（2025, p.98）に関し、マイナビの許諾を得て転載

2にも関連するため再度端的に確認しておく、立脇氏は現在の就業先で長期間働きたいと思えるかどうかについて、図13を見ながら「そう思います」（立脇氏・下線は筆者）と回答しているのである。

以上のことから、ファミリー・フレンドリー施策は、独自の魅力を持つ中小企業で働く女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトの立脇氏には、同社での勤務を継続する上でなくてはならないものと解釈されているといえよう。立脇氏の言葉を借りれば、「ちょっと心が折れて」（立脇氏）しまいかねないところを、同社のファミリー・フレンドリー施策が救ったのである。現に、立脇氏は、「裏方のほうに回って」（立脇氏）でも、同社での勤務を継続したいと考えている。また、現在の就業先で長期間働きたいと思っていることも確認できている。

5.4 発見事実の整理

前提として、本稿では大きく次の二点について論じてきた。まずは、中小企業における採用活動について、募集、選抜、定着の3つの段階に分解した上で、採用する側である経営者と、採用される側の非正規雇用労働者である女性の

パート・アルバイトの間における作用について段階毎に論じてきた。ここで、作用とは何かというと、自社の魅力、すなわちメイド・イン・ジャパンにこだわり、かつ地元への貢献を目指したブランド名を擁していることについて、経営者はいかに女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトに伝達し、伝達された内容はいかに彼女に解釈されるのか、その解釈はリテンションにいかなる影響を与えるのかということである。次に、ファミリー・フレンドリー施策は、上述した魅力を持つ中小企業で働く女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトにいかん解釈され、その解釈は彼女のリテンションにいかなる影響を及ぼすのかについて論じてきた。

結果として、次の2点について発見することができた。1点目は、採用活動における募集、選抜、定着という3つの段階のうち、募集と選抜の段階においては、メイド・イン・ジャパンにこだわり、かつ地元への貢献を目指したブランド名を擁していることについて、経営者である竹脇氏から立脇氏へと伝達はなされておらず、ゆえに立脇氏による解釈も生じていなかったものの、定着の段階においては伝達され、立脇氏のリテンションに影響を与えていたというこ

とである。具体的には、日々の業務での近い距離感の中で JIOS の魅力について伝達され、「日本のものづくりっていうところで、海外にもこの技術だったり思いが知れ渡ると言いますか、知っていただけたら、すごくすてきなことだなと」（立脇氏）と解釈されることとなり、「すごくすてきなことだなというふうに思いながら働」（立脇氏）くという状態に至っていた。結果として、面接で当初伝えられていた職務からの職務再設計が行われても、そのことに関してやりがいを感じるとすら回答するに至っていた。そして、現在の就業先で長期間働きたいと思っていると筆者に回答している。これらのことから、彼女のリテンションに影響があり、リテンションが図られているということを発見することができた。

2 点目は、上述した魅力を持つ中小企業で働く女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトの立脇氏には、ファミリー・フレンドリー施策は勤務を継続するためには無くてはならないものだと言われていることである。立脇氏いわく、「ちょっと心が折れて」（立脇氏）しまいかねないところを、同社のファミリー・フレンドリー施策が救っていた。実際、立脇氏は、「裏方のほうに回って」（立脇氏）でも、同社における勤務の継続を望んでいる。また、現在の就業先で長期間働きたいと思っていることも確認できた。

6. 含意

6.1 理論的含意

これまで述べてきたことを踏まえた、本稿の理論的含意は次の 3 点である。1 点目は、自社の魅力に関し、日々の業務の中で伝達していくことによって、女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトのリテンションを図られるということだ。つまり、リテンション・マネジメントの視座からの採用活動¹⁵⁾の在り方について、事例に基づいて一定の示唆を提供することができたといえよう。

理論的含意の 2 点目は、ファミリー・フレンドリー施策により、女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトのリテンションを図られるということである。そもそも、非正規雇用労働者を対象にして行われた実証分析では「ファミリー・フレンドリー施策の（筆者注：リテンション）効果はみられなかった」（山本, 2009, p.151）とされていたのであった。この実証分析を踏まえ、本稿では中小企業で働く女性かつ非正規雇用労働者であるパート・アルバイトに焦点をあてて考察し、リテンションの効果を確認することができた点は、本稿の理論的な含意であるといえよう。

理論的含意の 3 点目は、女性の非正規雇用労働者であるパート・アルバイトを対象にして、本稿の知見をもとにしてリテンションを図りつつ、職務再設計により多くの職務を経験させ、戦力化することが可能となりうることを示した点である。これは、「今後、正社員の採用がますます難しくなってくることが予想される中、非正社員をどう戦力化していくかが企業に問われている」（田村, 2023, p.153）という主張を踏まえると、本稿の理論的貢献の一つであるといえよう。

実践的含意の 2 点目は、日々の業務の中で自社の魅力を伝えるということは、容易でありコストもかかりにくく、かつリテンションを図ることができるというベネフィットを企業にもたらすことができる。

6.2 実践的含意

また、ファミリー・フレンドリー施策に関しても、あたたかい声掛けについては容易かつコストもかかりにくく、さらにリテンションを図られるメリットがある。このように、中小企業においても実施しやすい行動により、リテンションに寄与できるという知見を導出できたことは、本稿の実践的な含意であるといえよう。

なお、中小企業において、その規模が拡大し非正規雇用労働者数が多くなった場合において

15) 繰り返しとなるが、本稿では、採用活動の中に定着の段階も含めて論じている。

は、自社の魅力を伝える勉強会を実施すること
も一案であろう。たしかに時間を消費し、人件
費というコストも発生するが、リテンションを
図ることにより長期的な労働力の確保が実現し
うることを鑑みると、長い目で見て有効な施策
だと考える。

7. 本稿の限界と展望

本稿では、経営者のみならず女性の非正規雇
用労働者であるパート・アルバイトにも協力し
てもらい、実際に経営の現場で生じている現象
について多面的な視点から考察することができ
た。結果として、理論的含意3点、実践的な含
意2点を導出することができた。これらのこと
は本稿の強みの一つだと考えられる。

ただし、本稿はあくまでも株式会社 VA-
LORE における単一の事例だという限界があ
る。ゆえに、さらに他の事例研究を行って考察
を精緻化していきたいと考えている。

付 記

(1) 参考文献に掲げているマイナビ (2025) 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) 株式会社 VALORE が全ての権利を
保有している同社のホームページについて、その内
容の転載等についてあらかじめ許諾を得ている。(3)
この研究は、龍谷大学による、人を対象とする研究
に関する倫理審査により承認を得たものである。

謝 辞

株式会社 VALORE の代表取締役である竹脇氏お
よび、同社の従業員である立脇氏のご協力のおかけ
で本稿を完成させることができた。ここに御礼申し
あげる。ご両名ともに、筆者による直接のインタビ
ューにご対応いただいた。さらに、本稿の全体の内
容についてお目通しいただき、齟齬がないことをご
確認いただいた。なお、本稿は筆者が解釈・考察し
て執筆したものであるため、発生した誤謬の責任は
全て筆者に帰属することを記しておく。

参 考 文 献

Donzé, Pierr-Yves. (2014), *A Business History of the
Swatch Group – The Rebirth of Swiss Watchmaking*

and the Globalization of the Luxury Industry -, Bas-
ingstoke, Palgrave Macmillan. (長沢伸也監修・訳
『「機械式時計」という名のラグジュアリー戦略
A Business History of the Swatch Group』世界文化
社, 2014年。)

George, A. L. & Bennet, A. (2005), *Case studies and
theory development in the social science*, MIT Press.
(泉川泰博訳『社会科学のケース・スタディ 理論
形成のための定性的手法』勁草書房, 2013年)。

太田侑樹 (2025). 「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。

上林憲雄・厨子直之・森田雅也 (2025). 『経験から
学ぶ人的資源管理 (第3版)』有斐閣。

小牧昭一郎 (2014). 『機械式時計講座』東京大学出
版会。

総務省統計局 (2025). 「労働力調査 (基本集計)
2025年 (令和7年) 10月分」 (<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/pdf/gaiyou.pdf>, 2025年
12月9日閲覧)

高崎美佐 (2023). 「多様な就業形態と雇用区分」江
夏幾太郎・岸野早希・西村純・松浦民恵 (編著)
『新・マテリアル人事労務管理』有斐閣, pp.150-
151。

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。

田村祐介 (2023). 「企業における非正社員活躍の進
展」江夏幾太郎・岸野早希・西村純・松浦民恵
(編著)『新・マテリアル人事労務管理』有斐閣,
pp.152-153。

中小企業庁 (2025). 「中小企業白書 小規模企業白
書 2025年版」 (https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf,
2025年12月1日閲覧)。

並木浩一 (2011). 『腕時計のこだわり』ソフトバン
ク クリエイティブ。

服部泰宏 (2016). 『採用学』新潮社。

マイナビ (2025). 「主婦のアルバイト調査 (2025
年)」 ([https://career-research.mynavi.jp/wp-content/upl
oads/2025/06/shufuarubaito2025-1.pdf](https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2025/06/shufuarubaito2025-1.pdf), 2025年9月
25日閲覧)。

山田五郎 (2021). 『機械式時計大全』講談社。

山本寛 (2009). 『人材定着のマネジメント－経営組
織のリテンション研究』中央経済社。

山本寛 (2016). 「人手不足に対応する事後の人的資源管理－リテンション・マネジメントの観点から」

『日本労働研究雑誌』第 58 巻第 8 号, pp.17-25。

〈参考ホームページ〉

VALORE 「【公式】 JIOS／ジ奥斯 高品質日本製腕時

計 ブランド」『VALORE ホームページ』(<https://www.jios-jp.com/>, 2025 年 12 月 1 日閲覧)¹⁶⁾。

(受理 2025 年 12 月 16 日)

16) ここに記した URL 等の情報は、トップページ
のものを参考情報として掲載したものである。本
稿では、同社ホームページの内容について、同社
より許諾を得た上で本稿に活用している。