

人口減少・少子高齢化時代の中小企業の 人材確保・育成の実情とあり方

高橋 慎二

はじめに

1. 慢性的な中小企業における人手不足の問題
2. 人口減少・少子高齢化の実情と雇用・労働
3. 人材確保・育成に取り組む事例

おわりに

はじめに

アメリカのワシントン大学の発表によると、世界人口は2064年に97億人に達した後、減少に転ずると言う。さらに大国である中国は2022年には人口減に転じ、2100年には7.3億人に半減するとし、日本も同様に半減すると予測している。これまでの30万年にわたる人類史で本格的な人口減少期に入るのは初めてのことになる。その原因として所得増加につながる経済の発展、女性の教育と社会進出の高まりを背景とした出生率の低下が指摘されている。こうした少子化による影響は、同時に高齢化の問題も引き起こす。少子高齢化問題は先進国を中心に言われてきたが、その範囲は広がり、開発途上国にまで及ぼうとしている。すなわち、労働力確保の困難性は、先進国の問題から開発途上国への問題へと広がることになる。事実、労働力確保のため、定年年齢の引き上げによる高齢労働者や移民を伴う外国人労働者の受け入れに取り組む途上国も出てきている¹⁾。

このように人口減少・少子高齢化による影響と労働力確保への苦慮は、日本をはじめとした先進国だけの話だけではなく、今後世界的な問題に拡大していく様相である。

そこで本稿では、こうした人口減少・少子高齢化が進行する中、日本におけるその実態と中小企業の雇用環境の実情について確認するとともに、中小企業問題の一つである人手不足の要因についても考察する。さらにケーススタディを通してこうした情勢の下、中小企業の人材確保・育成のあり方についても考察していく。

1) 『日本経済新聞』「人類史、迫る初の減少」（2021年8月23日朝刊）を参考にした。

1. 慢性的な中小企業における人手不足の問題

(1) 雇用状況

ここでは採用形態別に、正規・非正規雇用労働者と新卒・中途採用の動向について、特に大企業との比較から見ていく。

① 正規・非正規雇用労働者の動向

まず雇用状況について、総務省統計局「労働力調査」の結果から2002～2021年の推移を見ると、正規雇用労働者数は2015年以降増加傾向にあり、2020年からの新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」と言う）の流行期で経済社会活動が大きく制限された時期でもその傾向は続き、この2015年の3,288万人から2021年には3,587万人へと増加している。特にそれを後押ししたのは女性の正規雇用労働者の増加である。

一方、非正規雇用労働者数は、2008年のリーマンショックを受けて影響が出た2009年には減少に転じるなど、経済社会事象の急変による影響は受けたものの、総じてこの間増加傾向にあった。しかし、感染症の影響は正規雇用労働者数に比べてより大きく影響を受けて減少に転じた。それでも2002年の1,451万人から2021年には2,075万人と大きく増加している。それを後押ししたのもやはり女性の非正規雇用労働者の増加である²⁾。

ところで非正規雇用労働者数について、少し古いが中小企業におけるウエイトに注目した高田亮爾（2011）の考察では、総務省編『労働力調査年報』のデータを使って企業規模別（1～29人、30～99人、100～499人、500人以上）・週間就業時間別（1～34時間、35時間以上）の製造業における女性の雇用者数とそのウエイトを1980～2009年にかけて比較分析している。これによると、1980年において1～29人規模の企業では、週1～34時間の就業時間である短時間雇用者（パートタイマー）のウエイトが全体の25.0%であったのに対して、2009年には48.3%にほぼ倍増している。これに対して500人以上規模の企業では、2009年で全体の24.2%となっている。以上から、非正規雇用労働者数は、大企業に比べて中小企業の方がよりそのウエイトが大きくなる³⁾、この間ウエイトを高めてきたことが確認できる。

高田は、このように中小企業が短時間雇用者により依存するようになってきた原因として、「パートタイマーの勤続年数は長期化しつつあり、熟練したパートタイマーの長期雇用は企業にとって、一般労働者に比べて1日当たり所定内労働時間がやや短い（または週間所定労働日数が少

2) 厚生労働省編（2022）「雇用・失業情勢の動向」、中小企業庁編（2023）「中小企業・小規模事業者の動向」を参考にした。

3) 500人以上から1～29人へと企業規模が小さくなるほど、短時間雇用者の全体に占めるウエイトが総じて高まる傾向にあることもここでは確認できる。

ない)というだけで、1人当たり人件費(給与+福利厚生費)を大きく節減できる労働力となっている⁴⁾。」と述べている。すなわち、企業財務のうち大きなウエイトを占める人件費を抑えるために積極的に非正規雇用労働者を採用してきたことを指摘している。

一方、正規雇用労働者に代わる能力を持ってもらうためという考え方もある。藤本昌代(2022)は、なぜコロナ禍において中小企業経営者は従業員を解雇しなかったのかという背景の下、京都市の中小企業を中心に調査した結果を考察している。そこでは、「みな非正規雇用者の技能や蓄積されたノウハウは、新規入職者には代替が困難である⁵⁾」、「非正規雇用者であっても現社員に代わる能力(あるいは、そこに至るまでの教育をするコスト)を考慮すると、他の労働者で代替することの難しさが読み取れる⁶⁾」としている。すなわち、中小企業において非正規雇用労働者は、単なる補完的な存在ではなく大切な「戦力」として位置付けられていると捉えることができる。さらに後述するが、中小企業には全般に人材不足の問題があり、非正規雇用労働者に依存する形で対応してきたが、それが長期化することにより、彼らと代替することが困難な程度の技能や知識が蓄積され、それを一時的に厳しい経営状況になったことで解雇してしまえば、回復した後にあらためて人材を確保し、一から技能等を有した人材に育成していく「コスト」を考えるとより困難になることを予見して雇用を維持させたということである。

② 新卒・中途採用の動向

次に、新卒採用の状況について、ここでは大卒求人ケースを見てみよう。図1は、従業員規模別の求人倍率の推移を表したものである。これによると、「300~999人」以上の規模の企業では、多少の変動はあるものの概ね1.00倍前後を軸に推移しており、詳細に足下の2024年3月卒を見ると、「300~999人」、「1000~4999人」とも1.14倍、「5000人以上」では0.41倍であり、規模が大きくなるほど狭き門となっている。一方、「300人未満」の同推移を見ると、それを超える企業に比べて求人倍率は高く、経済社会事象の変化にある程度連動する形で倍率が推移してきた。足下の2024年3月卒では6.19倍と高く、感染症の影響が色濃く出た2021年3月卒でも3.40倍となっている。

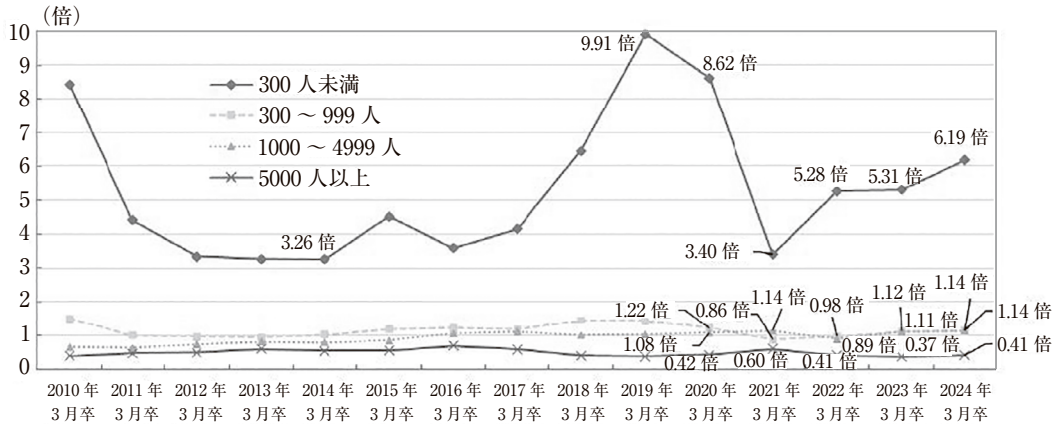
ここからわかることは、第1に、「300人未満」、すなわち中小企業の新卒求人活動は変化が激しい点である。その規模を超える企業では、この間、多少の変動はあるものの、「300人未満」の場合と比べて変動幅は限定的であると言える。しかし、「300人未満」ではこの間、最大で2019年3月卒で9.91倍、最小で2014年3月卒で3.26倍と差・変動が大きい。第2に、中小企業の新卒求人倍率は、それを超える規模の企業に比べて高い点である。そもそも大卒求人倍率は求人総数を民間企業就職希望者数で除して算出される。分子である求人総数は、景気や経済社会事象の変化に左

4) 高田亮爾(2011), 89頁。

5) 藤本昌代(2022), 278頁。

6) 同上。

図1 従業員規模別の求人倍率の推移



(出所) リクルートワークス研究所 (2023) 図表2 より引用した。

右されて変動し、分母である民間企業就職希望者数、すなわち大学生の就職希望先は、景気が上向き、経済社会事象が比較的安定している時には中堅・大企業への希望が高まり、その逆では中小企業への希望が高まる（に回る？）傾向がある。このうち後者の状況は、この間だけを取ってみても限定的であり、総じて中小企業の大卒求人活動は厳しい状況にあることがわかる。

そうすると、同じく正規社員採用では中途採用か、あるいは①で見た非正規雇用労働者での人材確保になる。次にこの中途採用の状況について、厚生労働省職業安定局（2019）により「雇用動向調査」の結果から1991～2017年の推移で企業規模別の転職入職者数・転職入職率⁷⁾を一般労働者⁸⁾について見ると、まず転職入職者数の推移では、この間、5～99人規模の企業では減少傾向が続いているのに対して、1000人以上規模の企業では、特にアベノミクスが言われ始めた頃から急激に拡大し、総じて増加傾向にあり、対照的な結果となっている。一方、転職入職率の推移を見ると、300～999人、1000人以上規模の企業で増加傾向にあるが、それでも5～99人、100～299人規模の企業と比べて低い水準となっている。

以上、新卒・中途採用の動向を見てきたが、表1は、リクルートワークス研究所「中途採用実態調査（2017年度実績）」から、企業規模別の新卒・中途採用比率を新卒採用は大学生・大学院生（2018年卒）、中途採用（2017年度）は正社員を対象として整理したものである。これによると全体として新卒採用：中途採用はおよそ3：7となっており、企業規模が大きくなるほど新卒採用比率が高まり、反対に企業規模が小さくなるほど中途採用比率が高まる傾向にある。先に見た転職入職率の状況ともある程度重なる。中小企業では、5～299人規模を見ると、およそ2：8になっ

7) 常用労働者に占める転職入職者（入職前1年間に就業経験のある者）の割合を表している。

8) 常用労働者のうち、パートタイム労働者以外の労働者のこと。

表1 新卒・中途採用の比率（2017年度）

		社数	新卒採用比率 (%) (2018年卒)	中途採用比率 (%) (2017年度)	1社あたり 新卒採用人数 (人)	1社あたり 中途採用人数 (人)
全体		4,055	34.7	65.3	0.78	1.47
規模別	5～299人	2,084	23.3	76.7	0.38	1.25
	300～999人	1,071	58.5	41.5	12.50	8.86
	1,000～4,999人	710	59.6	40.4	35.71	24.20
	5,000人以上	190	62.6	37.4	127.89	76.31

（出所）厚生労働省職業安定局（2019）図表6を引用した。

ており、正社員における中途採用依存が大きいことがわかる。後述するように、少子化が進み、大学進学者の減少がさらに続くことを考えると、さらに中途採用が拡大していくことも考えられる。

それでも中小企業において新卒採用に積極的に取り組む企業がある。その目的は何であるのか。山本篤民（2017）では、中小企業家同友会全国協議会が実施した「採用と社員教育」の特別調査に係る会員企業へのアンケート調査（2017年6月）と会員企業経営者へのインタビュー調査（同年8月）を通して、中小企業の採用活動の実情と新卒採用している中小企業の特徴を明らかにしようとしている。ここでは新卒採用を実施する意義として、「自社に適した人材として教育し、能力を伸ばしやすいといったこと」、「新卒採用者の教育を通して、会社全体に経営理念が浸透することや、採用・教育を担う先輩従業員の成長を促すこと」、「中途採用者だけでなく、新卒者を採用することで人材の多様性をもたらすこと」の3点を挙げている。

（2）人手不足の実情

先に見た通り、中小企業における人材確保は新卒採用が難しいなど採用計画通りに進まず、結果としてそれは人手不足につながっていく。ここでは、中小企業の人手不足の実情について見ていく。

① 中小企業の人手不足

中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」による業種別の従業員数過不足DIの推移を見ると、2013年第4四半期に全業種（建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業）でマイナス水準となったが、2020年に入ると一転し、特に第2四半期では製造業と卸売業がプラス水準となり、感染症流行による影響が色濃く出た。その後は全業種でマイナス水準となった⁹⁾。この間DIがプラス水準となっている部分があるが、先に見た求人倍率の推移と同様であり、多くの期間がマイナス水準、すなわち人手不足を感じている状況にある。中小企業において人手不足

9) 中小企業庁編（2023）を参考にした。

問題は慢性的であり、これまで中小企業問題の大きな課題の一つとして認識されてきたことを裏付けている。

現在、そして今後の見通しはどうであろう。東京商工リサーチによると、2023年上期（1～6月）の倒産件数は前年同期と比べて3割も増え、2020年下期（7～12月）～2022年下期まで4,000件台を下回っていたが、この2023年上期はそれを3年ぶりに上回り悪化している。原因として、感染症の影響を受けた資金繰り支援の延命が途絶え始めている点¹⁰⁾の他、ウクライナ情勢や円安などの外的要因の影響によるエネルギー・資材等の物価高への対応と価格転嫁の困難性など、複合的な要因である。その中の一つの要因として重要なのはやはり人手不足の問題であり、感染症の法律上での位置付けが5類に移行して制限措置が緩和・解除され、社会経済活動に活気が戻りつつある中、給与水準の高まりが加わり、より人材確保が困難となり、「人手不足倒産」が加速しているからとの見方がある¹¹⁾。先に確認した業種別の従業員数過不足DIの推移でも足元ではどの業種も軒並み「不足」感が高まってきており、今後、さらにそれが強まる可能性がある中、中小企業の人手不足、人材確保難は慢性的であるにせよ、近年でも重い経営自体も揺るがず経営問題になっている。

② 大企業でも人材確保が困難に

こうした問題は中小企業だけではない。大企業でも人手不足、人材確保難の問題は深刻化している。日本経済新聞社が実施した大企業中心にほぼ3か月に1回実施している「社長100人アンケート」の結果（2013年6月1～15日実施分、144社の回答）によれば、全社的に人手がどれだけ足りているのかを経営者の体感値で尋ねた結果を見ると、100%未滿、すなわち不足している状態であるとの回答が85.6%にも上っており、多くの大企業でも人材不足の状況に陥っていることを示唆する結果となっている。そのため、大企業においても労働市場での人材確保競争の激化が進行しており、「賃上げ」の形で対応していく流れが大きくなってきている¹²⁾。こうした労働市場における大企業での熾烈な人材確保の動きは、大企業に比して人材確保が困難であるという潜在的な問題を抱えている中小企業にとって、さらにその困難性を高めていく様相である。

（3）中小企業の人手不足問題の潜在的要因

では、そもそもなぜ中小企業において人手不足問題は生じるのか。先述した求人倍率の高水準

10) 例えば感染症による経営への影響を抑えるために政府によるいわゆる「ゼロゼロ融資」（実質的に無利子・無担保による融資）で多くの企業が「延命」できたが、その支援の期限も終了ことによる影響に加え、その元本の返済猶予期間の終了に伴い、今後、その返済が本格化することによりますます倒産件数が増える可能性がある。

11) 『日本経済新聞』「中小企業に淘汰の波」（2023年7月11日朝刊）による。

12) 『日本経済新聞』「人手不足8割超が実感」（2023年7月3日朝刊）による。

に結果として表れている。求人倍率は求人数を就職希望者数で除して算出される。この倍率の高まりは、①分子である求人数が増加すること、②分母である就職希望者数が（大企業に比べて）少ない、ということを手掛かりに考えていくことができるだろう。①に関しては先述した通り、求人倍率は特に中小企業においては景気や経済社会事象の変化に大きく影響を受けるため、景気の回復や経済社会事象の変化が収束し改善され採用需要が高まった時に特に厳しい状況となる。②に関しては、求人側である中小企業と求職者側との間の情報の対称性の問題、さらには求職者による中小企業に対するイメージの持ち方自体の問題が大きいと考えられる。以降では、特に②の内容について確認していくことにしたい。

① 情報の非対称性の問題

大企業の場合、全国放送でのCMなどを介してその存在自体も、さらには大手の就職支援情報サイトへの掲載からも、求職者側は情報を入手しやすい。一方、中小企業の場合は、多額の費用負担がのしかかるため、ローカル放送でのCMでは出てくるかもしれないが、全国放送でのCMはまずなく、さらに大手の就職支援情報サイトへの登録も限定的となる。さらに企業のホームページ自体設定されていない場合もある。そうすると、求人側とすれば、中小企業と情報を接する機会はハローワークへの求人情報提供や地域企業の学校への求人、地域の合同会社説明会などに限定され、求職者側がその企業の情報を多く入手できない、もっと言えばその企業との接点すら持つことができない、いわゆる「情報の非対称性」の問題が大きい。その結果、求職者側は中小企業のことを十分に知る事ができない状況に陥っており、そのことが中小企業への就職希望者数が少ないことの一因となっていると考えられる。こうした情報発信上の制約が中小企業にある中、どのように求職者側と接点を持つ機会を増やすことができるかが課題となる。

② 中小企業に対するイメージの問題

求職者が持つ中小企業に対するイメージが、実際の求職行動に大きく影響を与えていると考えられる。ここでは、新卒採用、とりわけ大卒求人のケースで考えてみたい。

大学生が持つ中小企業に関するイメージを把握するため、中小企業研究者が自ら教鞭をとる大学の授業の中でそのイメージに関する調査を工夫して実施しているケースがある。過去の事例としては松井敏邇（2004）¹³⁾、近年の事例としては関智宏（2020）¹⁴⁾がある。両者とも実施のタイミン

13) 松井が立命館大学経営学部で担当した「中小企業論」の授業の2003年第1回目の冒頭で受講生に対して「中小企業に関するイメージ調査」を実施したケースである。調査の方法は、中小企業経営の諸特徴を表したキーワード群の中から8つを選択して回答してもらうという方法である。これらのキーワードを「中小企業の暗いイメージ」（マイナスのイメージ）と「中小企業の活力のイメージ」（プラスのイメージ）に分類し、総投票数1011票の投票先の内訳を見ると、「暗いイメージ」を表すキーワードへの投票が597票（59.1%）であり、「活力のイメージ」を表すキーワードへの投票が414票（40.9%）であった。

14) 関が同志社大学商学部で担当する「中小企業論2」の2017年11月8日の授業で4年生以上の大学生受講生に対して、中小企業で働きたいか否かを尋ねたケースである。394名が回答した結果は、「中小企業

グや回答対象者と中小企業に関する学修状況は異なるが、両調査ともいわゆる中小企業に対するマイナスイメージが先行していることが確認できる。こうした背景が、中小企業の求人に対して積極的に臨めない潜在的な要因になっていると考えられる。

ところで、松井の調査では、回答対象学年は不明であるが、おそらく多岐に渡ると推測され、また中小企業について学修する前の真っ新たな時点での回答と推測される。他方、関の調査では、4年生以上を回答対象者としており、しかも11月の実施ということで、多くの回答者は就職活動を終えている時点での調査であるとともに、授業において中小企業についての学修が進む中での実施と推測される。これらのタイミングや対象者などの点にあらためて留意して考察する必要があるだろう。

中小企業はたしかに問題性（マイナス面）ある存在でもあるが、発展性・社会経済への貢献性（プラス面）ある存在でもある。問題性にも触れながら、発展性・貢献性にもっと目を向ける機会を創出していくことが大切である。各大学で講義されている「中小企業論」系の授業は、学生全体からすれば受講対象者数はわずかかもしれないが、未受講学生と比べてよりこれらの両面性について学修を通して理解する機会となっているはずである。しかし、松井、関の調査結果からは、こうした学修を通して中小企業に対するイメージの変化が生じるものなのかを考察することはできない。

そこで筆者は、阪南大学経済学部において直近の2023年度の前期開講科目である「中小企業・ベンチャー論 a」において2023年4月10日の第1回の授業（初回）と7月24日の第15回の授業（最終回）に「中小企業のイメージに関する各質問に対して、それぞれあなたの持つイメージを1つずつ選択してください」というアンケート調査を受講生（2～4年生）を対象に実施した。実施タイミングとして第1回目は松井の調査と同様、中小企業について本格的に学修する前の時点である。第2回目は、第1回目に実施したアンケートの質問内容・選択肢とまったく同じ形で実施し、筆者による中小企業との問題性と発展性・貢献性に関するさまざまな観点での講義¹⁵⁾を受けた

で働きたいと思う」と回答した学生は17.2%（「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」の回答の合計）に留まり、「中小企業で働きたいと思わない」と回答した学生は46.7%（「そう思わない」、「どちらかと言えばそう思わない」の回答の合計）に及んだ。「どちらとも言えない」と回答した学生は36.0%であった。

- 15) 「中小企業・ベンチャー論 a」では、第2～4回は「中小企業とは何か」というテーマで、中小企業の現方・考え方、データでの主に大企業との比較、中小企業の役割を、第5～7回は「中小工業の現状と課題」というテーマで、下請・系列関係のメカニズム、国際化の進展、地域経済と中小工業との関わりを、第8～10回は「中小商業の現状と課題」というテーマで、中小商業全体の状況を概観し、商店街の現状と抱える問題、さらに商業集積の形成と課題を、第11・12回は「中小企業と人材問題」として従業員と経営者の視点を、第13・14回は「中小企業と金融」として中小企業の資金調達メカニズム、地域金融機関との関わりについて講義した。全体を通して、中小企業の「問題性」（いわゆるマイナス面）と「発展性」（プラス面）のいずれかに偏って講義を進めるのではなく、どちらに関しても理解してもら

上で、中小企業に対するイメージがどのように変化したのかを探ることが大きな目的である。

第1回と第2回のアンケート調査の質問内容と選択肢、そして回答結果は表2の通りである。設問は全部で15問あり、例えば1問目では、「事業の独自性は……」の問いに対して「高い」か「低い」の2者択一式で回答してもらう形をとった。どの設問の選択肢もすべてにおいて正反対の「プラスのイメージ」、「マイナスのイメージ」で選択できるようにした。第1回目の回答結果を見ると、合計回答者数でプラスのイメージ（52.3%）がマイナスのイメージ（47.7%）をやや上回っているが、プラス・マイナスの回答が拮抗しているとは言え、先に見た事例のように中小企業に対する見方は厳しいものがある。項目別に見ると、プラスの回答がマイナスを上回っている項目は、総じて中小企業自体のやりがいや働きがいといった面での評価が特に高い傾向が確認でき、一方マイナスの回答がプラスを上回っている項目では、収益性や自身の待遇など財務的な点で特に低い評価を確認することができる。

これに対して第2回目の回答結果を見ると、合計回答者数ではプラスのイメージ（65.8%）が増加した一方、マイナスのイメージ（34.2%）は減少し、第1回目の調査結果に比べて13.5ptの変動があった。プラス回答での変動が大きかったのは、「若い時から責任ある仕事を任せて……『もらえる』」、「社会貢献度・世の中へのインパクトが……『大きい』」あたりであり、授業では例えば、日本の基幹産業である自動車産業を例に、その多くの部品の製造・加工を下請中小製造業が担っており、彼らの存在なくして完成車メーカーによる自動車の生産・供給は確立できていない、私達には見えてこないが実は重要でいわば縁の下の力持ち的な存在であるといった話をする。こうした社会経済活動の大切な一翼を担っているといった話をしてきたので、それらが響いたのではないかと推測している。また、先述した第1回目の調査では特に低い回答であった収益性や自身の待遇など財務的な設問を見ると、第2回目の調査ではマイナスの回答割合が大きく減り、プラスの回答割合が高まる結果となった。授業では例えば、売上高経常利益率の推移について、大企業と中小企業の平均率を見て、いわゆる二重構造になっている点を確認した上で、大企業の平均値を超える利益率を計上している中小企業も一定数存在することも併せて指摘してきた。こうした「大企業を超える」という見方を取り入れてきたことが響いたのではないかと推測している。

以上から、中小企業に対する理解、すなわち「問題型」と「発展型・貢献型」両者の理解を深める機会を若者たちがしっかり持つことで、中小企業で働くということに対する選択肢としての意識を高めていく上で効果が期待できる。このような機会をどれだけ提供していくことができるのかは、教育の一現場を越えて政策的課題としてより意識していく必要がある問題である。

ように配慮しながら授業計画を策定し実施してきた。

表2 中小企業のイメージに関するアンケート調査結果

	質問内容	選択肢	第1回調査		第2回調査		増減
			回答者数	回答割合(%)	回答者数	回答割合(%)	
1	事業の独自性は…	高い	71	74.7	87	85.3	↑
		低い	24	25.3	15	14.7	↓
2	若い時から責任ある仕事を任せて…	もらえる	54	56.8	84	82.3	↑
		もらえない	41	43.2	18	17.6	↓
3	仕事を通じた知識・スキルの習得、 人間的成長が…	できる	87	91.6	94	92.2	↑
		できない	8	8.4	8	7.8	↓
4	職場の雰囲気が…	良い	69	72.6	88	86.3	↑
		良くない	26	27.4	14	13.7	↓
5	経営者が魅力的で…	ある	65	68.4	73	71.6	↑
		ない	30	31.6	29	28.4	↓
6	独立に役立つ経験が…	積める	82	86.3	91	89.2	↑
		積めない	13	13.7	11	10.8	↓
7	企業ビジョンや理念がしっかりして…	いる	56	58.9	81	79.4	↑
		いない	39	41.1	21	20.6	↓
8	社会貢献度・世の中への インパクトが…	大きい	28	29.5	51	50.0	↑
		小さい	67	70.5	51	50.0	↓
9	優秀な社員が…	多い	33	34.7	57	55.9	↑
		少ない	62	65.3	45	44.1	↓
10	幅広い人間形成が…	できる	48	50.6	65	63.7	↑
		できない	47	49.5	37	36.3	↓
11	オフィス環境が…	良い	38	40.0	52	51.0	↑
		良くない	57	60.0	50	49.0	↓
12	給与、福利厚生、休日、 休暇など待遇が…	良い	26	27.4	51	50.0	↑
		良くない	69	72.7	51	50.0	↓
13	教育制度が充実して…	いる	44	46.3	59	57.8	↑
		いない	51	53.7	43	42.2	↓
14	採用に関する情報量が…	多い	28	29.5	38	37.3	↑
		少ない	67	70.6	64	62.7	↓
15	売上や利益が安定的で…	ある	16	16.8	35	34.3	↑
		ない	79	83.2	67	65.7	↓
	合計	プラス	745	52.3	1006	65.8	↑
		マイナス	680	47.7	524	34.2	↓

(注) 表中の網掛け部分は、回答者数・割合が多い方に付されている。
(出所) 筆者作成。

2. 人口減少・少子高齢化の実情と雇用・労働

前節では、なぜ中小企業において人手不足の問題が生じるのかについて、求人倍率の高まりのメカニズムを掘り下げて見てきたが、やはり人口減少・労働力人口の減少という問題は大前提としてあり、今後ますます厳しくなっていくことが見込まれる。そこで、あらためて本節では、人口減少問題の実情をマクロ的に整理するとともに、企業の人材確保・維持を着実に進めていく上で、「少子化」と「高齢化」の時代において企業側が留意すべき点について見ていく。

（1）人口減少のマクロ的動態

国立社会保障・人口問題研究所（2023）により発表された最新の「日本の将来推計人口（令和5年推計）」を手掛かりに、年齢3区分別の推移と将来推計（出生中位推計）について見ると、年少人口（0～14歳人口）はこの間減少が続き、推計でも2053年には1,000万人を割り込み、2070年には797万人規模まで減少し続けるとしている。生産年齢人口（15～64歳人口）は1990年代半ばをピークに減少が続き、推計でも2043年には6,000万人を割り込み、2070年には4,535万人まで減少し続けるとしている。年少人口の減少がその後の生産年齢人口の減少に直結している結果である。一方、老年人口（65歳以上人口）はこの間増加が続き、2020年の3,603万人から、推計でも2032年には3,704万人へと緩やかながらさらに増加する。しかし、老年人口は増え続けるというのではなく、第二次ベビーブーム世代がこの年齢層に入った後、2043年の3,953万人をピークに減少し、2070年には3,367万人に減少すると予測されている。

（2）「少子化」「高齢化」と雇用・労働

① 「少子化」の動向と女性活躍

前項で確認した通り、年少人口の減少は歯止めがかからない。厚生労働省の発表によると、2022年の合計特殊出生率は1.26であり、2005年と並び過去最低の水準となった。これで低下は7年連続となり、それ以前はやや改善した時期があったが、もはや低出生率が常態化している¹⁶⁾。こうした低水準に陥ってしまった出生率を改善させるのは容易ではない。

そもそも出産する世代の多くは20～39歳世代の女性であり、生産年齢人口の減少からそもそもこの世代の人口が減ってきている点も起因しているが、先に見た通り、人口減少の原因として女性の教育と社会進出の高まりについて少子化問題の原因を考える上で看過することはできない。いわゆる「子供を産み育てにくい社会」が、働きながらの子育ての難しさ、所得と子育て費用と

16) 『日本経済新聞』「出生率1.26、経済活力に危機」（2023年6月3日朝刊）を参考にした。

のバランスを取る難しさ、さらには共働き・核家族化による難しさなど、経済・社会・家族の面における課題が山積している。こうした問題の一つひとつ丁寧に対応していかなければ、少子化問題の改善には結びつかない。

これまで、女性の同年代の就業率が大きく落ち込む、すなわち結婚・出産・育児において仕事をリタイアせざるを得ないという問題が常態化し、それがいわゆる「M字カーブ」として男性の場合との比較で考察されてきた。近年は、「女性活躍社会」というキャッチフレーズの下、女性の抱えるそうした背景に寄り添う政策的、企業による配慮が広がり、働きながら子育てをする女性が増えたため、同世代の女性の就業率は改善し、「M字カーブ」は改善されてきていると言われる。たしかに女性の「就業率」の変化（2002年→2020年）を見るとそのように見えるが、しかし、「正規雇用率」は2002年水準とそれほど変わらず、増加したのは非正規雇用労働者数である¹⁷⁾。さらに感染症の影響により、こうした非正規雇用労働者を中心に職を失ったり、仕事を辞めざるを得なくなった人たちが多く出たという問題も絡み、複雑化している。

生産年齢人口が今後も減少し続けることが予測される中、労働市場では、人材の確保にあたってますます困難な情勢になることが容易に想像できる。先に見た通り、女性に関して非正規雇用という形としても企業として長年戦力として働き、技能や知識を相当身に付けて代替し難い存在になっている場合もある。こうした人材に対して引き続き活躍してもらえるように企業側の配慮が一層求められるとともに、正規雇用を希望する場合にはそれに応えていく環境整備にも力を入れていくべきである。

以上から、今一度子供を産み育てながらでも、真の多様な働き方（ここでは正規・非正規と言うことではなく、柔軟な労働時間・労働場所を提供していくことなど）を提供していくことが企業側に求められる。また、その企業努力を後押しする政策的な支援体制のさらなる拡充も急がれる。

② 「高齢化」の動向と高齢者の労働環境

「高齢化」について間違った認識としてあるのは、高齢者の「人数」が増え続けていくこと、というものである。先に見た通り、老年人口の増加は今後も続くが頭打ちになり、その後減少していくことが予測されている。よって、高齢化とは、高齢者（老年人口）の総人口に占める「割合」が増加し続けること、と言った方が正確であろう。

生産年齢人口の減少が続く中、こうした高齢者の労働力に注目が集まってきている。企業は定年延長や再雇用などを促進し、現在の雇用を維持して働き続けてもらうことに力を入れている。政府も高年齢者雇用安定法を2021年に改正し、努力義務ではあるが、70歳までの定年の引き上げ、継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入への気運を高めている。

さらにセカンドキャリアとして新たに雇用する形も増えてきている点である。中小企業庁編

17) 『日本経済新聞社』『「M字解消」の虚実コロナ禍で露呈』（2021年5月24日朝刊）を参考にした。

(2018)によると、60歳以上の男女の就労希望年齢を尋ねた結果を見ると、「働けるうちはいつまでも」との回答割合が圧倒的に高く、まだまだ働きたいと考えている高齢者は多い。しかし、実際に仕事を探すまでに踏み出せていない理由を尋ねた結果を見ると、「適当な仕事がありそうがない」、「健康上の理由のため」の回答で約7割を占めている。また、仕事に就けない理由を尋ねた結果を見ると、「求人年齢と自分の年齢とがあわない」、「希望する種類・内容の仕事がない」の順で回答割合が高い。

このことから、継続雇用の場合もそうであるが、企業側も一層、高齢者の体力面等の実情に適した労働環境上の配慮が求められるとともに、この点がしっかりとされていれば、求人活動において大きな売りになり、有利に作用する可能性がある。また、高齢者側も、前職までの経験によるプライドに過度にとらわれることなく、仕事に対する柔軟性を持つなどの自身の姿勢の持ち方に関する努力も求められる。

③ 労働力をカバーする外国人労働者

日本の人口、とりわけ生産年齢人口が減少する中、それをカバーするために外国人の受け入れを加速させることが考えられる。先に見た通り、人手不足の問題が深刻化している中、企業が外国人労働者の確保に関心を持ってきた流れと重ねてみることができる。中小企業庁編（2022）によると、2015～2021年の外国人労働者数と就業者全体に占める割合は、2015年以降ともに増加しており、2020～2021年を見ても感染症流行による企業経営への影響により前年からの増加や伸びは停滞したものの、それでも高水準を維持している。政府もこの間、外国人の労働市場への受け入れに積極的になってきている。こうした流れに乗って人材を確保していくための企業側の受け入れ態勢のさらなる充実が課題となる。

しかし、先行きは厳しい。昨今の円安の進行等の要因により、外国人労働者の確保が困難になり始めている。日本の賃金水準とアジア新興国との差が縮まり、それを超えるところも出てきているためである¹⁸⁾。すなわち、日本の人手不足の問題を外国人労働者で穴埋めすれば良いとは簡単にいなくなってきたのである。優秀な外国人材は世界の労働市場において奪い合いになってきている。この点に留意しながら、こうした外国人材に対する企業側の受け入れ姿勢を見つめ直すとともに、あらためて国内の労働市場から、これまで見てきた女性、高齢者を含め、人口減少時代の雇用・労働のあり方を確立していく必要があり、その対策を講じていく真っ只中にあると言える。さらに、DX化をはじめ、生産性を高める取り組みがあらためて企業経営の中で一層求められてくるであろう。

18) 『日本経済新聞』「進む円安 細る外国労働力」（2022年10月9日朝刊）を参考にした。

3. 人材確保・育成に取り組む事例

これまで中小企業の雇用環境の実情について、先行研究や各種調査結果、データ等を使って確認してきた。ここからは実際の中小企業2社を取り上げ、人材確保・育成の状況がどのようになっているのかについて考察していく。

2社とも大阪府八尾市の中小企業である。八尾市は東大阪市とともに大阪の中央部の中河内地域に位置し、西日本最大規模のものづくり集積地の一翼を担う地域であり、さらに西日本で最初の中小企業振興条例である「八尾市中小企業地域経済振興基本条例」が制定された自治体である。よって、より市を挙げて中小企業に対する見方やその重要性についての認識を深め、中小企業の各種施策に力を入れてきた地域と言える。2社の経営者はその立場において条例の理念を深く理解し、その自社での実践と地域への浸透に対して意識高く取り組んできた方々である。よって、この考察を通して地域で人を育てるといふ条例の精神の下、人材確保・育成のあり方における企業側の姿勢についてさらに把握することができる機会になるとの期待から、あらためてヒアリング調査を実施した。

(1) 株式会社A社について¹⁹⁾

A社は、大阪府八尾市にあり、プリント基板のプレス加工やそれに使用する金型製作を中心に取り組んでいる製造業である。バブル経済崩壊直後の1993年に独立して現在の会社を起業した。資本金は3,800万円、社員数は24名で、その内訳は正社員18名（男性11名・女性7名）、パート職員2名（女性）、派遣社員2名（男性・女性）、嘱託職員2名（男性2名）となっており、女性の割合が約4割を占めている。

当時社長（現会長）のB氏を含めて4名で始めた時は、厳しい船出であった。金型を使ったプリント基板のプレス加工においては、「バリ」と言われる埃が出ることは仕方のないことで、それを取り除いて切断面を磨き上げる工程（シェービング）が余計に必要となることは、業界内の常識であった。バブル経済崩壊後での起業ということもあり、特定取引先に大きく売上を依存する準専属下請で仕事を受けてきたが、取引先の廃業・倒産、強いコストダウン要請に見舞われ、このままどこでも引き受けられるような水準の仕事をしては立ち行かなくなるとの危機感を持ち、バリの出ない特殊金型の開発を地道に続けて完成させ、工程の短縮によるコストダウン・生産性向上を実現した。これによって大手企業関連の仕事も徐々に注文が入るようになり生産規模も拡大され、その後、プリント基板業界から金属部品加工、そして現在はカーボンニュートラルに対

19) 2023年7月31日に代表取締役会長のB氏にヒアリングした結果を参考にしている。

応した仕事も受注し徐々に拡大を続けている。

以下では、こうした高い技術力を生み出し、新たな分野に挑戦し続ける A 社における人材確保・育成の実情について取り上げていく。

① 新卒採用・女性人材

A 社ではこの間、新卒採用にこだわってきた。その理由としては、新卒採用した従業員は、当該分野に関する技能や知識が少ない、あるいはまったくないため、中途採用の従業員に比べて教えやすく、素直に受け入れてくれるためである。中途採用の場合、その経験が買われるわけであるが、逆にその経験が邪魔をすることが多々あるとのことであった。先に見た山本篤民（2017）における新卒採用の理由の考察結果のうち、「自社に適した人材として教育し、能力を伸ばしやすいといったこと」と重なる結果である。

新卒採用にあたっては、最初から男性・女性は問わない。求職してきた人たちの中から見極めて採用している。女性の場合の配慮としては、まず軽作業から入り、しっかり適性を見た上で仕事につかせている²⁰⁾。

② 高齢人材

嘱託職員 2 名は、長年 A 社を支えてきた熟練労働者であり、定年以降、年金との兼ね合いなど個人的な事情に配慮する形で、週 2 日勤務で引き続き金型の制作をはじめ、技能承継を意識した形で後進の指導に当たっている。

③ 外国人材

A 社では、新卒採用のうち、外国人留学生の採用もしている。地元の大学に出している求人からの採用である。当該大学のキャリアセンターとの信頼関係から、ものづくり業界に関心のある学生を積極的に紹介してくれている。その際、日本人学生・留学生の区別はないという。両者からの申し込みがあり、どちらにも採用通知を出す、日本人学生はその後辞退し、留学生はそのまま就職してくれるという結果になったことがあった。この結果をどのように分析しているかと尋ねたところ、日本人学生は、就職先は「大企業」、「中小企業」という規模感・イメージで見るところがある一方、留学生は「日本の企業」で「しっかりしているところ」を見ている点での差がこうした行動結果に表れてくると見ている。また、実際に働いてみても違いが表れてくるという。日本人の場合、与えられた仕事を「させられている」という姿勢で受け止める傾向があるのに対して、留学生の場合、「なんでも挑戦してみたい」というモチベーションの違いが大きいという。こうした姿勢の差は、待遇の差という形で表れている。

20) 例えば、現場でバリ取りの作業や伝票整理を通して業務内容を理解し、営業で現場がわかる人材として活躍させるケースや、検査部門での経験から初心者である CAD の操作に異動し、半年でデータ起こしまで成長した新卒採用の女性従業員が現在、活躍している。

これまで留学生を多く受け入れてきた中、課題もある。この先自国に帰国してしまうのではないかという危機感である。そうした思いを縛ることはできないため、例えばCADで図面を引くことはどこにいてもできるため、自国に支社を設立し、そこで引き続き活躍していってもらうことも視野に入れた柔軟な対応もしていきたいということであった。

④ 新製品開発チームの立ち上げ

A社では2023年4月から「新製品開発チーム」を社内に立ち上げた。その狙いは、新たな分野で柱の一つとなるものを検討し実践につなげていくことである。中小製造業は、高い技術力があってもそれを使って製品化等につなげていくマーケティングの弱さが経営問題として言われている。多くがいわゆるB to B分野での下請メーカーであり、A社も同様であるが故である。そこで、新製品を世に出していくためのアイデア（B to C分野も念頭に）を社員とのディスカッションの中で創出していきたいとの思いがある。

チームのメンバーは6名で構成されており、会長、社長、品質管理担当の40歳代男性社員、入社1年目の30歳代女性のパート職員、入社1年目の女性の新卒採用社員、60歳代後半の嘱託社員である。ここで、特に若手の女性社員を登用している点であるが、彼女たちの持つ若い価値観から、積極的にアイデアを出してもらいたいとの期待がある。また、熟練の高齢社員を登用しているのは、いわゆるご意見番としてこれまでのものづくりの経験と知見から、出されたアイデアの実現可能性やより良くするための提案などを積極的にしてほしいとの期待がある。実際には、さっそく試作品を作ってみるなど、出されたアイデアの具体化においても貢献している。

実はもう一つの狙いがある。それは、これまでの与えられたことに対してしか動けないという姿勢から、特に若い世代において自ら考えて行動しビジネスにつなげていくことができるようにすることで、夢と希望をもって仕事に励んでほしいとの思いがあることと、熟練世代と若い世代とのコミュニケーションを通して、技術・技能だけでなく捉え方や考え方を伝えてほしいとの思いがある。社内のサークル的な小さな集団での活動であるが、その成果が社内全体に良い形で波及していくとも考えている。

こうした各世代・立場の社員がやりがいを感じながら、日々の仕事に打ち込むことができる環境を用意していくという、こうした地道な取り組みが、人材確保・育成において重要になってくる。

(2) 株式会社C社について²¹⁾

C社は、大阪府八尾市にあり、サイン工事を手掛ける屋外広告業・表示板制作会社である。バブル経済崩壊後の1995年にD社長の父親が経営するシルクスクリーン印刷会社から独立して現在

21) 2023年7月5日と31日に代表取締役社長のD氏にヒアリングした結果を参考にしている。

の会社を起業した。資本金は800万円、社員数は13名で、その内訳は正社員12名、パート職員1名（女性）となっている。

シルクスクリーン印刷の業界はバブル経済崩壊後、仕事の多くは海外に流れ、国内での需要は縮小の一途を辿っていた。一方、あらためて国内需要を見て見ると、ディスプレイ業界の成長が著しかった。そこでD氏は独立して自らこの業界でやっていく決意をすることになった。

起業した頃は、これまで培ってきたシルクスクリーン印刷手法は、カラー表示ができる、細かい表現ができるという利点があり、看板業界では特に重宝された。よってD氏一人での起業であったが、順調な滑り出しであった。さらに、時代はユニバーサルデザインが法律で規定され、障がい者の利用施設は点字表示をしなければならなくなり、こうした点字印刷は特殊な技術が伴うが、ここでもシルクスクリーン印刷の方法を応用し対応することで業績を伸ばした。その後、制作現場の時代はアナログからデジタル化への転換期に入っていくことを見据えてコンピュータを導入し、大手企業から出されるデータの読み込み等に対応し、さらに勢いをつけていった。この頃、社員が一人また一人と増えていくことになり、5名まで増えていた。

ところが、2008年のリーマンショックの影響から、新規の開発事業が至る所で止まり、それに伴い下請としてやってきた同業者が次々と倒産・廃業していく中、C社も業績に大きな影響が出てきたが、なんとか急場をしのぐことができた。その後さらにワンランク上の仕事をしていくためには第一線で活躍していた腕の利く人たちが必要であると判断し、新たな活躍の場として彼らを採用し、再び順調に業績を伸ばし、2019年にはこれまでで最高の業績を出すまで成長した。しかし、2020年からの感染症による影響もあり、再び厳しい業績にまで落ち込んだが、現在、復調傾向にある。

ところでこの間、2016年から新卒採用を始めている。以下では、新卒社員の扱いにおける苦勞と会社全体に及ぼす効果を中心に、C社における人材確保・育成の実情について取り上げていく。

① 新卒採用

C社は2016年から新卒採用に乗り出した。それまでは中高年層の中途採用ばかりであり、取引先の現場での仕事をしていると、取引先の担当者の方が年下のケースが多く、やりにくいとの声があがったこともあり、若い人材を確保してバランスを取った経営、さらには若い人材の持つ感性を経営に取り入れていきたいとの思いがあった。

2016年に初めて高卒の新卒採用の求人を出すと、5名の生徒からの応募があり、当初1名の採用計画であったが、2名採用することになった。

実際に初めて新卒社員を受け入れてみると、どのように扱っていけばよいかわからないことが多く、先輩社員は昔ながらの「見て慣れろ」の発想、だから新人社員は立っているだけで指示待ちの状態が続くといった状態で、結局その後、感染症流行前までコンスタントに1名ずつ採用を続けたが、退職してしまう社員が出てくるなど、新卒採用をすることの難しさを知ることにな

る。あらためて人ひとりの人生がかかっており、人材育成について今一度見つけ直そうと考えた。

② 社員の思いを目標化し実践していく

2020年以降の感染症流行は大きく経営に影響を及ぼす中、会社の内外の状況を見つめ直し、今後の会社経営のあり方を考えていく機会になった。その中で、社員一人ひとりの存在を大切に、それぞれがどのように思い、どのように会社に貢献していけるのか、という観点を重要視し、これまでの「待ち」の姿勢ではなく、自分たちの意志の下に目標を立てて行動していくことができる会社に成長させようと考えた。

その一つの大きな行動として、この会社の5年・10年ビジョンを策定するにあたり、社員自らに夢を持たせる・描かせるため、社員が参加する経営指針会議を何度も開催し、各部門のチームが詳細に練り上げていった。良い意味で緊張感を持たせるために、初めてC社のステークホルダーを集めたビジョンを発表する場を設けて、各チームにプレゼンテーションさせる機会も設定し、自分たちで会社を作り動かしているのだという使命感を持たせる機会も設定した。

この取り組みでは、若い新卒採用の社員、中堅の社員、ベテランの社員が交じり合って 交流し議論を重ねる機会となり、お互いを知る機会になるとともに、新卒社員のがんばりにベテラン社員が刺激を受け、理解も進むなど、これを機に社内の雰囲気は良くなりつつあるという。

新卒採用を始めた頃は、その難しさばかり感じてメリットを享受できる状況ではなかったが、あらためて振り返ってみると、新卒の若い社員が入ってきてくれたからこそ、バランスよく色々なアイデアを出し合い、世代を超えて理解し合える社風ができてきたことから、新卒採用して良かったと実感しているという。まさに先に見た山本篤民（2017）の新卒採用の理由の考察結果にある「新卒採用者の教育を通して、会社全体に経営理念が浸透することや、採用・教育を担う先輩従業員の成長を促すこと」、「中途採用者だけでなく、新卒者を採用することで人材の多様性をもたらすこと」と重なるところが多い。

以上見てきたように、A社の場合と同様、各世代・立場の社員がやりがいを感じながら、日々の仕事に打ち込むことができる環境を用意していくことがあらためて人材確保・育成において重要になってくる事例であろう。

おわりに

以上、中小企業の雇用環境の実情について見てきたが、これまで中小企業問題として指摘されてきた人材確保の困難性は今後、人口減少・少子高齢化の進行とともに一層厳しい状況になっていくことがあらためて確認された。企業経営は人材なくして成り立たず、まず人材をしっかりと確保し、その後彼らが生き生きと働き続けられる環境整備に今まで以上に意識して取り組んでいく必要がある。

事例として取り上げた2社とも新卒社員を採用していくことで、その扱う難しさから試行錯誤の連続であったものの、結果として会社の組織力を向上させる形につながっている。さらに、社員一人ひとりの状況を見極め、彼らがやりがいを感じながら生き生きと働き続けてもらえるように配慮もしながら、一方自律して取り組んでもらうための環境づくりも併せて実践している。中小企業は社員規模が小さいから故に問題性も多い存在であるが、経営管理側が社員一人ひとりの状況を把握し、対応することができやすいという大きなメリットがある。この点を十分に活かした人的資源のマネジメントを一層心掛けていくことができれば、人材確保・育成の問題の解決に近づくのではないか。

本稿を受けて筆者の残された課題としては、特に新卒採用による中小企業経営への良い効果が期待できるという点のさらなる追究である。その際、新卒採用自体が容易ではない中、まずそれを実現するために何が必要なのかについて、先に見てきた情報の非対称性とマイナスイメージが先行するという制約の中、どのような展開が政策的にそして企業側として、さらに教育現場としてあり得るのかについて、特に考察を深めていきたい。

参考文献

- 厚生労働省編（2022）『令和4年版 労働経済白書』（電子書籍版）。
- 厚生労働省職業安定局（2019）「中途採用に係る現状等について」（<https://www.mhlw.go.jp/content/12602000/000557900.pdf>），2023年7月21日アクセス。
- 国立社会保障・人口問題研究所（2023）「日本の将来推計人口（令和5年推計）結果の概要」（https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_gaiyou.pdf），2023年7月28日アクセス。
- 関智宏（2020）「中小企業で働く」関智宏他編著『中小企業研究の地平線』ミネルヴァ書房，64-65頁。
- 関口朗子（2021）「日本はなぜ人手不足になるのか？根本的な原因と対策や解消法をわかりやすく解説」（<https://www.r-agent.com/business/knowhow/article/4144/>），2023年7月19日アクセス。
- 高田亮爾（2011）「中小企業と労働問題」高田亮爾他編著『現代中小企業論（増補版）』同友館，83-97頁。
- 中小企業庁編（2018）『2018年版 中小企業白書』（https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf），2023年4月11日アクセス。
- 中小企業庁編（2021）『2021年版 中小企業白書 小規模企業白書』（<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho.html>），2023年4月22日アクセス。
- 中小企業庁編（2022）『2022年版 中小企業白書 小規模企業白書』（<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>），2023年4月21日アクセス。
- 中小企業庁編（2023）『2023年版 中小企業白書 小規模企業白書』（<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/chusho.html>），2023年4月28日アクセス。
- 『日本経済新聞』2021年5月24日朝刊。
- 『日本経済新聞』2021年8月23日朝刊。
- 『日本経済新聞』2022年10月9日朝刊。
- 『日本経済新聞』2023年6月3日朝刊。
- 『日本経済新聞』2023年7月3日朝刊。
- 『日本経済新聞』2023年7月11日朝刊。

- 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—」 関智宏他編著『中小企業研究の地平線』同友館, 171-190頁.
- 藤本昌代（2022）「なぜコロナ禍で中小企業経営者は従業員を解雇しなかったのか」 関智宏・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館, 262-283頁.
- 松井敏邇（2004）『中小企業論』晃洋書房.
- 山本篤民（2017）「中小企業の新卒採用の特徴と意義」『企業環境研究年報』No. 22, 107-119頁.
- リクルートワークス研究所（2023）「第40回ワークス大卒求人倍率調査（2024年卒）」 (https://www.works-i.com/research/works-report/item/230426_kyujin.pdf), 2023年7月19日アクセス.
- (阪南大学経済学部教授 博士(経済学))