

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—

山下紗矢佳

(武庫川女子大学 経営学部 専任講師)

要 旨

本研究は、製造業を中心とする中小企業の人材マネジメントについて、多様な人材の就業の観点から分析するものである。中小製造業において、技術の要となる技能人材をいかに確保し定着を促進するかという実践的な問題は、日本における人口減少下において解消されることなく、取り組むべき喫緊の課題として位置づけられる。こうした背景を踏まえ、これまで中小製造業で採用する人材として認識されにくかった女性や文系出身者をはじめとする製造業未経験者を多様な人材と位置づけ、人材マネジメントを行っていくことが、中小企業の孕む経営課題の解消にどのような影響を与えるのかについて考察する。

人材マネジメントに関する研究視点は多岐にわたるが、ここではSHRM（戦略的人材資源管理論）における戦略的採用の視点と、ダイバーシティ・マネジメントに関する既存研究をレビューし、中小企業における多様な人材の採用を前提とした人材マネジメントにおけるポイントや課題等を明らかにする。さらに、採用活動における募集から定着に至る一連の流れに着目し、中小企業においてこれまで採用する人材として対象とされにくかった人材に目を向けることで、中小製造業の人手不足解消につながる可能性のある人材マネジメントのあり方を検討する。

具体的には、多様な人材の定着促進に向けて活用してきた「業務仕分け」の手法を用いて、この手法が中小製造業の人材マネジメントにどのような影響を与えるのか、中小製造業の3事例から分析する。「業務仕分け」の分析フレームワークは、SHRMの考え方を取入れている。このフレームワークを活用した分析を通じて、人手不足を経営課題として認識する中小製造業が、自社の本来抱える経営課題をどのように認識するのか、多様な人材の従事増進を図ることが、中小企業の人材マネジメントにどのような影響を及ぼすのか考察する。

キーワード

中小企業、採用、ダイバーシティ、人材マネジメント、戦略的人材資源管理論（SHRM）

1. 問題意識と背景

本研究の目的は、製造業を中心とする中小企業の人材マネジメントについて多様な人材の就

業の観点から分析するものである。より具体的には、これまで多様な人材の定着促進に向けて活用してきた「業務仕分け」¹⁾の手法が、中小製造業の人材マネジメントにどのような影響を与えたかを、複数の事例から考察していく。

1.1 中小製造業における経営課題としての人手不足

日本企業の99.7%は中小企業であるが、多くの企業において人手不足が深刻化している。日本の総人口は2008年をピークにその後は減少局面に入り、少子高齢化や生産年齢人口及び労働人口の減少が引き起こされ、多くの企業において人手不足が続いている。中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構による「中小企業景況調査」において、従業員数過不足DI (Diffusion Index) の推移が示されている。これによれば、従業員数過不足DIは全業種において2009年をピークとし、総じてマイナス方向に転じていることが確認される。

2020年以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、2020年第2四半期にはこの傾向が一転し、急速に不足感が弱まり、製造業と卸売業では従業員数過不足DIがプラスとなった。しかし、その後いずれの業種においても従業員数過不足DIはマイナス傾向となり、中小企業の人手不足感は強くなっている²。

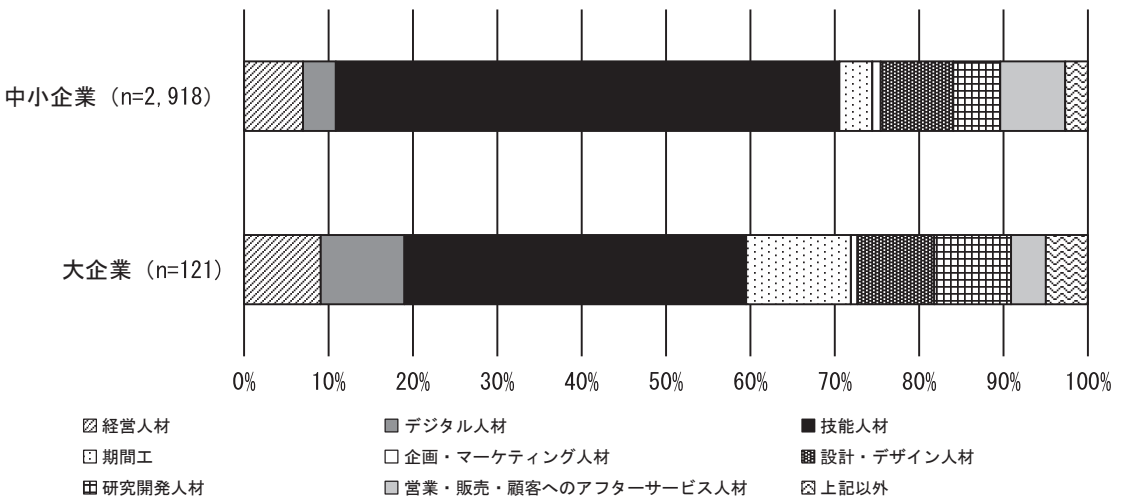
大企業を含む製造業全体における雇用情勢について、ものづくり白書2018年版では、人材確保の状況に関するアンケート調査の結果を示し

ている。これによれば、人材確保の課題の顕在化と深刻な課題感が浮き彫りとなっており、「確保に課題のある人材」の種類についての設問(複数回答)では、「技能人材」の回答数が突出している³。また大企業と中小企業を比較すると、中小企業ほど「技能人材」の確保に苦労していることが伺える(図1)。

中小企業の業種別規模に注目すると、非製造業は小規模企業の割合が高いのに対して、製造業は企業規模が大きくなる傾向にある。すなわち、中小製造業では企業規模の拡大や成長に応じて、組織化に関わる人材マネジメントを検討していく必要性が高まるのである。しかし実際には多くの中小企業において、「経営課題」の一つとして「人手不足」は認識されているものの、具体的な課題解決には取組んでいない。経営資源の乏しい中小企業では、本来自社の求める人材像が不明確あるいは思い込みのまま人材マネジメントをおこなっており、人材の獲得・定着が難しいケースが少なくないのである⁴。

以上をまとめると、中小製造業においては技術の要となる技能人材をいかに確保し定着を促進するかという実践的な問題は解消されことなく続いている。人手不足とは、求める人材を

図1 企業規模別にみる「特に人材確保が課題となっている人材(規模別)」の調査結果



出所：経済産業調査会(2018)を基に筆者作成

表1 『日本の中小企業研究』における人材に関する研究の位置づけ

年代	分類	主な視点
戦後-1979	「中小企業と雇用・労働・労務」(三宅, 1985)	労働問題の位置づけと視覚/労働市場の構造をめぐって/労働条件の規模別格差
	「中小企業と経営管理」(山田, 1985)	経営職能別の分析
1980-1989	「中小企業と雇用・労働・労務」(巽, 1992)	高齢労働者・パートタイム労働者・家内労働の問題/労働問題の労務管理と人材開発
	「中小企業と経営管理」(岩田, 1992)	中小企業の管理手法
1990-1999	「中小企業と雇用・労働・労務」(高田, 2003)	中小企業の労働問題の発展/中小企業における労働力不足および外国人労働力問題/中小企業と就業・雇用構造の変化/企業規模間賃金格差の分析/中小企業の技術革新と雇用変動/中小企業の雇用慣行と労務管理
	「中小企業と経営管理」(岩田, 2003)	中小企業の人材活用の研究
2000-2009	「中小企業と雇用・労働・労務」(高田, 2013)	中小企業の労働問題の発展/中小企業と雇用/中小企業の雇用慣行と労務管理/中小企業の労使関係、労働組合

出所：筆者作成

自社で雇用できない状況にあることであり、その要因は労働条件や労働市場の状況、働く職場環境、企業の魅力度など多岐にわたる。ゆえに、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ことは明らかである。

1.2 中小企業研究における人材に関する研究の位置づけ

学術的研究として、中小企業分野における人材に関する研究はどのように進展してきたのであろうか。これまでの中小企業分野における人材に関する研究は、大企業との格差是正や労働問題(働き方改革等)が中心であり、人材マネジメントといった視点に関する研究の蓄積は進んでいない⁵⁾。ここでは、日本の中小企業研究の総括をおこなう『日本の中小企業研究』⁶⁾を年代ごとに比較して整理する(表1)。

戦後～1979年では、三宅(1985)は大企業と中小企業との格差や中小企業の内部における格差是正に焦点が置かれ、中小企業の問題性

を起因とする国民経済的視点からの研究が中心であるとしている。山田(1985)は中小企業の労務管理の規則化・制度化といった近代化を促進すべきといった課題を指摘しているが、「採用」や「人材育成」に直結する研究はここでは確認されなかった。

1980～1989年では、巽(1992)は、人手不足問題を量ではなく質の問題ととらえ、CI(corporate identity)戦略や、経営理念の活用等による経営者教育に関する研究が進展していることを指摘する。中小企業の労働力不足が構造的かつ長期にわたる問題となるなかで、労働時間短縮や経営改善の視点が重要であるとしている。岩田(1992)は中小企業における従業員の採用、教育、定着ほど中小企業から早急に解決を求められている問題はないと指摘するが、問題の解決に迫る文献はそう多く見られない。

1990～1999年では、高田(2003)は日本経済を取り巻く外部環境変化を背景として「人手不足問題」「外国人労働力問題」「雇用不安」等の就業・雇用構造の変化、雇用形態の多様化に関する議論の進展を指摘する。岩田(2003)は

企業経営におけるヒトの管理の重要性を指摘するが、バブル崩壊後の厳しい経営環境を受け、中小企業において人材への積極投資を求めるような視点での研究は十分とはいえない。

2000～2009年では、高田(2013)は人口減少・少子高齢化を背景に、若年労働者や外国人・女性など多様な人材に目を向け、これまでとは異なる採用・育成の必要性を言及する研究がみられるとしており、この頃から徐々に人材マネジメントに関わるような視点での研究がみられるようになる。林(2013)は自立型組織に注目する研究や、人材の教育訓練に関する研究の台頭を指摘するが、中小企業の経営管理は大企業に比べて遅れており、中小企業にとって最も重要な経営資源である人材に関して意外なほど研究成果が少ない、と指摘する。この時期、人材の流動化の進展を背景に特に製造業を中心とする技術面での継承や訓練の視点からの研究が中心であった。

以上をまとめると、製造業を中心とする中小企業の人手不足の問題について、いかに人材を確保し定着を促進するかという実践的な問題と、学術的研究として中小企業の人材マネジメントのあり方をいかに検討すべきなのかという、複合的な課題が存在していることが分かる。ここにリサーチギャップが生じていると考える。

2023年版『中小企業白書』『小規模企業白書』において、人手不足は「喫緊の課題」と明確に位置づけ強調されており、中小企業は必要な人材の獲得に向けて人材マネジメントを策定する必要があることが指摘されている。しかし、どうすれば、中小製造業の人手不足解消につながる人材マネジメントをおこなうことができるのだろうか。人材マネジメントにおいて重要な要素は一体何なのだろうか。本研究の投げかける問題はこれらに収束されることになる。

2. 既存研究

2.1 人材マネジメントに関する既存研究

日本では、人材マネジメントに関する研究は、1980年代半ば頃に台頭した戦略的人的資源管理論(Strategic Human Resource Management: SHRM)が現在の主流となっている。SHRMの台頭以前は、人事労務管理(Personal Management: PM)や人的資源管理(Human Resource Management: HRM)において人材に関する研究がなされてきた。

PMは1920年頃に米国で普及し始めた。その特徴は従業員をコストとみなし、いかに人件費を削減するかを課題としている点にある。1980年代半ば頃にはHRMの概念が登場するようになる。HRMについて、「企業の人材を引き付け、開発、維持(または処分)することを目的に、明確で相互に関連する活動、機能、およびプロセスの組み合わせ」と定義されている(Burke, 2011)。他にも「組織の使命、目的、戦略をサポートする才能と強健な労働力を引き付け、開発し、維持するプロセス」と定義されている(Schermerhorn, 2001)。PMでは従業員をコストとみなすのに対して、HRMでは従業員を価値ある経済的資源としてみなしている。したがって、従業員の企業に対するコミットメントをいかに確保するかを課題として取り扱っている点が特徴として挙げられる。また、De Kok et al. (2003; 2006)はHRMの具体的な実践例として、採用、選抜、報酬、訓練および発展、評価を設定することとしている。この辺りから人材マネジメントの重点は集団管理から個別管理へと移行していくこととなる。

1980年代までの日本企業では「人本主義」⁷を前提とする日本型人事労務管理の考えのもと、従業員についてコスト還元的な労働力ではなく、長期的に教育投資すべき貴重な資源であると認識されてきた。しかし、1990年代以降のデフレ不況経済を背景に、PMに置き換わりHRMの概念が普及するようになり、2000年代に入りSHRMの概念が普及するようになった。その背景には、長期不況下において、全社戦略と密接に関係したハイ・パフォーマンスな人材マネ

ジメントが要求されるようになったことが関係している⁸。具体的には、企業の人事制度において成果主義を取入れる等の人事制度改革がなされるようになったのである。

SHRMの定義について見てみると、SHRMとは「業績を回復するために、組織の戦略目標と人事機能とを帰結する過程」(Bratton and Gold, 2003, 邦訳, p.61)であるとされる。また、「組織目標の達成を可能にするための人的資源の開発・活動の計画されたパターン」(Wright and McMahan, 1992, p.298)とされる。さらに、「組織と人の活用に関する戦略的選択に関するものであり、同時になぜ特定の企業がほかの企業よりもより効果的にマネジメントできているかの説明に関するもの」(Boxall and Purcell, 2016)とされる。つまり「人を通じて企業の長期的競争優位を実現するための組織システム」(Wright and Snell, 1998)と定義される。SHRMは経営資源に基づく企業観(Resource Based View: RBV)の視点の特徴であり、「外部環境に存在する機会の活用と脅威の無力化を可能にする組織内資源が競争優位性の源泉となり、さらにその資源は模倣困難で代替不可能であるときに持続的な競争優位性の源泉となる」と想定しており、Barney (1991)の主張する競争優位を導く経営資源の4つの特徴(資源の価値, 希少性, 模倣困難性, 代替不可能性)のことを指している。

SHRMに影響を受けた研究に、戦略的採用(strategic recruitment)がある。服部・矢寺(2018)は、SHRMの議論を踏まえ、人材獲得の第1の活動である採用活動の重要性を指摘している。獲得された人材がその後の人材の訓練・開発といった人事機能全般に影響を与える⁹としている。また採用活動に関して、日欧米の採用研究を踏まえ、採用を「候補者の意思決定に影響を及ぼす組織側の施策・活動であり、募集から選抜を通じて雇用に至るまでの一連の活動」(服部・矢寺, 2018, p.14)と定義し、採用活動について(1)募集, (2)選抜, (3)定着の3段

階を踏まえた検討が必要であるとしている。

2.2 中小企業における人材マネジメント

既述の通り、中小企業に関する人材マネジメントの研究蓄積は多いとはいえない。人材マネジメントに関する研究の多くは、大企業もしくは、急成長した企業が対象とされるケースが多く¹⁰、企業規模の小さな企業を対象とする研究は少ない。

王(2018)は創業後に企業規模を拡大した中小企業を対象に、人材確保, 人材定着, 人材育成の段階から特徴を分析しており、創業者である経営者と人材の関わりから考察している。人材確保の段階では、経営者が従業員の組織社会化に関わることの重要性が示唆される。新入社員の体験するリアリティショックを緩和するための仕事の実情予告(realistic job preview)が重要であるとしている。人材定着の段階では、経営者が従業員と密なコミュニケーションを取るなどして心理的距離を近づけることが、信頼性の強化や親和性の高揚に貢献するとし、かつ経営理念などの共有が進むと指摘している。さらに人材育成については、経営者から従業員に対し資格取得やキャリアアップ等の助言が重要としているが、小規模ゆえに人材育成の余裕がないことから、ある程度、従業員による自主的な能力アップの取組が必要と指摘している。

中原・保田(2021)は中小企業の人材開発に焦点を当て、一般従業員・管理職それぞれの人材開発のメカニズムを明らかにしている。ここでは職場学習が一般従業員の人材開発に与える影響に注目しており、上司自身の育成・マネジメント能力が未成熟であるために一般従業員への支援が機能しないことが指摘されている。また、各業界・企業で必要とされる能力を高めていくために、より具体的な方法やプロセスで経験学習¹¹を踏ませる必要性があり、職場や外部環境の社会的相互作用が人材開発に影響を与えるとしている¹²。

既述の通り、戦略的採用を実現するために中

小企業が人材獲得、すなわち採用活動を具体的にどのように進めていけばよいのか明らかとなっていない。中小企業における人材確保の問題点について、新卒を中心とする求職者は中小企業に対して悪いイメージを持っているため、企業規模が小さくなればなるほど優秀な人材が集まらない。そのために、採用時に、従業員の適性を考慮することが難しく、適切な人材が不足しているのである(王, 2018)。

そもそも中小企業を含む日本企業は、経営課題として人材マネジメントの第1段階にあたる、採用活動の優先度が低く(服部・矢寺, 2018)、人材の採用が相対的に困難な中小企業の場合、採用活動の見直しの必要性を感じていたとしても経営課題と認識される度合いはさらに低くなる(全国中小企業取引振興協会, 2016)。経営者が採用活動の見直しを経営課題として認識していない場合、採用担当者も採用活動の見直しの必要性を認識する可能性は低くなる。ゆえに、経営者が問題意識を持ち採用活動の見直しを進めていかないことには、人材マネジメントは実現されないと言っても過言ではない。

2.3 ダイバーシティ・マネジメントに関する既存研究

ダイバーシティ・マネジメントは、ダイバーシティ研究から始まった。ダイバーシティとは、主に性別、年齢、人種、民族、障がいの有無、性的志向、在職期間、学歴、職能的背景、パーソナリティ、価値観、働き方等の幅広い要素を含んでいる。ダイバーシティ・マネジメントを検討するにあたり、人材の持つ「能力」は多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性など¹³が含まれる(許, 2022)ことを認識しておく必要がある。

「ダイバーシティ・マネジメント」という用語は米国から発展した理論であり、従業員の多様性およびその活用に関して、人材マネジメントの視点からその主とする目的を変化させながら研究が進められており、多様な人材を経営戦

略の中心に据えようとする考え方が現在の主流である。その考え方を反映したものが、経済産業省による定義である。経済産業省は、ダイバーシティ・マネジメントについて「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげていける経営」と定義している。しかしダイバーシティ・マネジメントを推進したとしても自動的に企業業績に繋がるわけではない(経済産業省, 2016)。ダイバーシティ・マネジメントの実現は容易なものではない。その理由は「経営者の采配の問題」や「多様な人間管理」の問題(出家, 2021)など、多様で複雑な要因が含まれるためである。

ダイバーシティ・マネジメントの実現にあたり、ダイバーシティへの理解を組織に浸透させる必要がある。荒金(2013)はダイバーシティの浸透については4つの段階があると指摘する。(1)抵抗、(2)同化、(3)分離、(4)統合、の4段階である。(1)抵抗とは、多様性を尊重することに反発や抵抗を見せる段階のことを指す。次に、(2)同化の段階に移行する。(2)同化とは、法律に違反しないように差別を減らし、違いをなくすことを目的とする段階である。次に、(3)分離の段階に進む。多様性を活かすことは合理的であると判断し、積極的に対応しようとするものの、急激な変化に対応しにくい体制や一つの属性のみで人を評価・判断してしまう段階のことである。次に、(4)統合の段階に移行する。人材の違いを活かし、競争優位につなげるという戦略的対応に基づく施策を行う段階への到達である¹⁴。

ここで、SHRMをはじめとする人材マネジメントの分野において、ダイバーシティの視点がどのように取入れられてきたのかを確認する。1990年代後半頃より、SHRMの1テーマとして人材ポートフォリオの研究が行われ、多様な人材に関する議論がなされるようになった。しかし、ここで議論される多様性とは、例えば正規社員と非正規社員といった異なる雇用区分の人材の多様化に関する視点が中心であった。同

一の雇用区分の社員間における多様化の問題は、ダイバーシティ研究において議論されてきた。しかし既存のダイバーシティ研究では組織の中に多様な人材が存在することを所与としており、そうした多様性が組織や集団に対しどのような影響を与えるのかに注目（谷口，2005）する研究が中心となる。すなわち、既存の組織に対しどのようにして多様性を確保していくのかについては統一された見解は示されておらず（服部・矢寺，2018）、SHRMにおいてもダイバーシティ研究においても、多様な人材を巡る採用活動の一貫した流れについては議論の途上にあるといえる。

2.4 中小企業におけるダイバーシティ・マネジメント

中小企業におけるダイバーシティ・マネジメントに関して、若年労働者や外国人、女性、障がい者など、個別の多様な人材に目を向け、これまでとは異なる人材マネジメントの必要性を言及する研究が進みつつある。

中小製造業を中心に、外国人材の活用に関する研究が進展している。一般財団法人商工総合研究所と一般社団法人中小企業産学官連携センターは「中小企業の外国人活用」をテーマに共同研究¹⁵を実施しており、外国人材を活用しようとする中小企業は、外国人材の多様なニーズを充足しつつ、経営戦略全体のなかで外国人材を活用するために人材の育成・定着を促進する必要があると指摘する。堀（2023）は、「中小企業の外国人活用」をうまく行えている企業は、一般的に人材の育成や活用がうまく行えているとし、「外国人の採用や育成」だけを特別なこととして考えず、それぞれの企業の実情に合わせて、経営戦略全体のなかで検討することが望ましい¹⁶と指摘する。

中小企業における女性人材に関しては、女性経営者や起業家に注目するものや、管理職育成に関する研究が多くみられる（黒澤，2022；小松，2018；加藤，2017）。一般的な従業員に焦

点を当てた研究では、鹿住（2019）の女性在宅ワーカーの活用に関する研究がある。中小企業の人手不足や、中核的業務を担う基幹人材不足を補うにあたり、出産や育児を経ても勤務を続けられる形として、自営型の在宅ワーカーとして企業と請負契約を結び、仕事を発注する形で業務を継続してもらおうという就業形態を提言している。鈴木（2021）は女性の活躍する職場の共通点について、(1)長時間労働と残業が無い、あるいは少ない、(2)急な欠勤の代替要員の存在、(3)育児中の社員を支援する組織風土、の3点から結論づけている。

山下（2020a；2020b）は、中小製造業を対象に、ダイバーシティ（多様な人材）＝製造業未経験者と捉え、製造現場等で従事する女性に注目しながら、女性人材の従事・定着促進の要因と課題について事例を考察している。事例から、女性人材の登用を進める中小製造業では従業員を採用・育成していくにあたり、「経験者」と「未経験者」という視点に基づいた人材育成をしていると指摘する。また従業員の能力開発の機会を可能な限り業務時間内に創出することは、業務の属人性を回避するとともに、働きやすい職場づくりに貢献し、組織への定着を促すことに貢献していることを明らかにしている。

一方、中小企業のダイバーシティ経営について事例を基に考察する筒井（2023）は、ダイバーシティを経営成果に結びつけるには、経営者の本気度が重要であり、組織への浸透にかなりの時間を要することを指摘する。日本の集団は、共通の場やタテの序列意識が強調されるため、画一的で同質的の強い集団になりがちである。ゆえに、企業経営に多様性を取入れるには、単に個々人の個性を尊重することや、制度を変更するだけでは不十分である。長期にわたり構築された男性総合職を中心に据えた組織文化を変えるためには、経営者が本気になり「取組の振り返り・改善」を繰り返す必要があるのだ¹⁷。

既存研究のサーベ이를踏まえて、人材マネジメントに関する研究の移り変わりとともにダイ

バーシティ研究がどのような影響をもたらしたかを図に示す（図2）。

3. 分析の枠組と仮説

中小製造業における SHRM ならびに戦略的採用に関する方向性は、中小企業を取り巻く外部環境や組織文化などの内部環境に影響を受けながら策定される。したがって、SHRM ならびに戦略的採用を構成する要素として、外部環境や内部環境の状況を踏まえ経営課題をどのように認識するのかといった課題認識が最初の段階として重要な要素となる。また、ダイバーシティ・マネジメントを遂行するにあたり、「多様な人材の能力を活かし、その能力を発揮できる機会を提供することが、価値創造につながる」ことが期待されている。

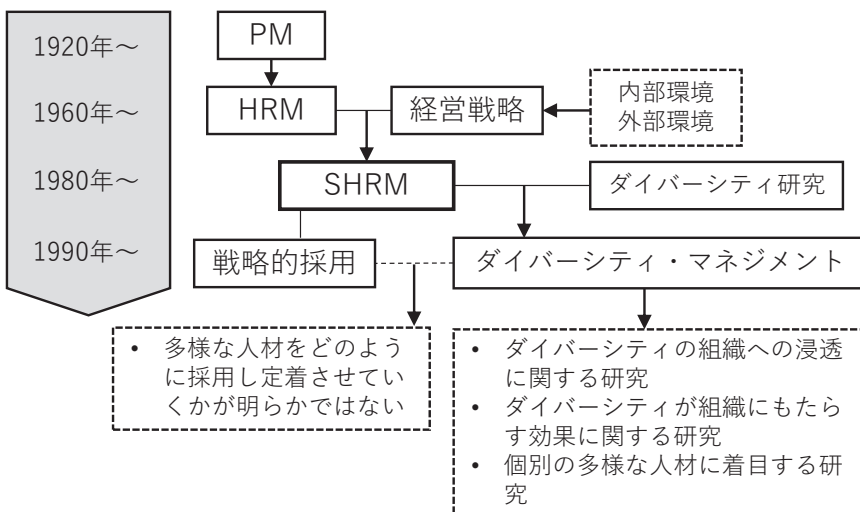
製造業の場合、製造現場に従事する「技能人材」は基幹的業務を担うことになるが、テレワーク等の時間にとらわれない働き方の実現は難しいことが想像される。一方で、働き方改革の一環で、全社的に残業を減らそうとする働き方を促進する中小製造業は増えつつあり、子育て中

の女性を中心に、「働きやすい＝残業が少ない、休みやすい、シフトが明確で予定管理しやすい」といった前向きな意見が聞かれる（山下, 2022；兵庫工業会, 2020；2021；2022）。しかし、BtoB を中心とする中小製造業は知名度が低いことに加え、求職者にとってどんな仕事内容か想像しづらい場合があり、人材を採用しようとしてもそもそも応募が少ないといった採用活動の初期段階で躓くケースが珍しくない。

従来の人材マネジメント研究では、人材について組織目標の達成に向けてどのように戦略上活かしていくか、組織を適応させていくかが中心に議論されてきた。しかし、現実の中小企業では、「経営課題＝人手不足」の構図として認識されているにとどまり、具体的にどのような対策をすればよいのか、何から手をつけてよいのか、本来の経営課題はどこにあるのかが不明なまま、勘に頼った人材マネジメントを遂行しているのではないかと考える。

そこで、本論文では、山下（2020a；2020b）において用いた「業務仕分け」^{18 19}の手法を踏まえ、中小製造業の人材マネジメントに与える影響について考察していくこととする。

図2 人材マネジメントに関する研究の移り変わり



出所：筆者作成

人材の採用に資する取組は世間一般にいくつも存在するが、今回「業務仕分け」の手法に注目する理由は2点ある。1点目は、「業務仕分け」はSHRMの考え方にに基づき多様な人材の定着促進に向けて活用することを目的に開発したものであるが、採用活動を「募集から選抜を通じて雇用に至るまでの一連の活動」(服部・矢寺, 2018, p.14)と捉えると、この一連の採用活動においてどのような影響をもたらすのかを明らかにしたいと考えたためである。2点目は、これまで業務仕分けを実施した中小企業において「採用(募集面)に役立った」という意見が少数であるが寄せられたためである。そこで、募集面を含めた効果検証をおこなう必要があると考えたためである。

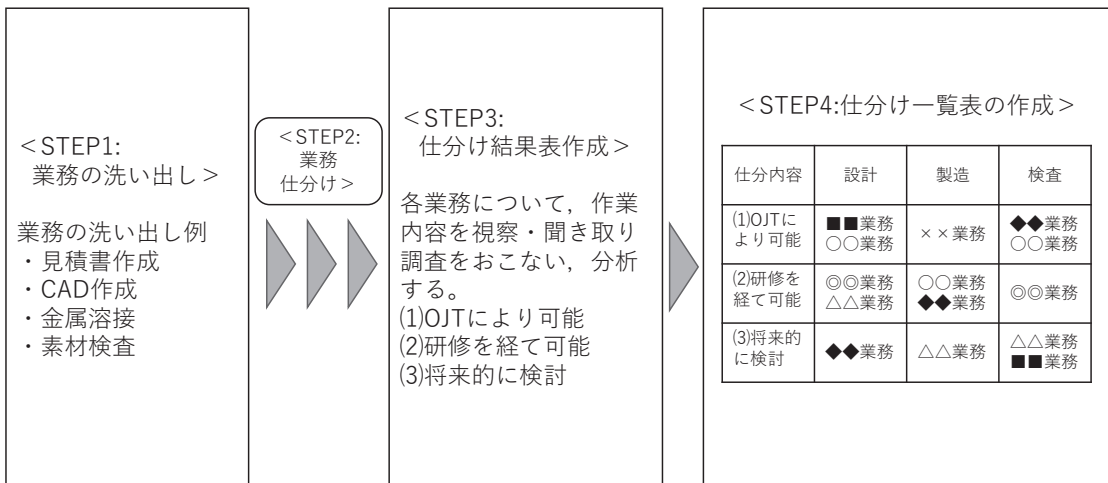
ここで「業務仕分け」とはどのようなものかについて整理をする。業務仕分けのプロセスを図で示す(図3)。

「業務仕分け」とは、製造業における人手不足解消とダイバーシティ・マネジメントの実現を目指し、女性・文系出身者を中心とする製造業未経験者の業務定着を目指すためのフレームワークとして、(公社)兵庫工業会と山下が中心となり構築してきた仕組である²⁰。その考え

方はSHRMに基づくものであり、中小製造業が、(1)女性や文系社員を重要な戦力として位置づけ、(2)社員個人の得意分野を活かし、(3)個性を活かした情報発信を実現するために、まずは自社の業務内容を見える化(業務仕分け)をしていくというものである。業務仕分けでは、業務の工程(作業内容)を洗い出し、その工程(作業内容)ごとに、OJTで従事可能な作業か、ある程度の研修を要する作業か、将来的に検討が必要な作業かを分析していき、多様な人材が従事にあたり必要な人材育成の手法の検討や業務遂行上の課題解消に役立てることを目的としている。

このように、「業務仕分け」は主に人材の業務定着の促進に主眼を置いたフレームワークとして従来用いてきたが、実証研究を重ねるなかで2つの問いが生じた。1つ目の問いは、業務仕分けのプロセスは、中小製造業が経営課題を認識するにあたり何かしらの影響を与える可能性があるのではないか、という点である。2つ目の問いは、業務仕分けのプロセスを経ることは、多様性の浸透にどのように影響をもたらすのか、という点である。これらの問いを明らかにするために、業務仕分けを実施した企業を対

図3 業務仕分けのプロセス



出所：兵庫工業会（2020；2021；2022）を基に筆者作成

象に事例研究をおこなう。

なお、事例の考察にあたり、ダイバーシティ（多様な人材）について「製造業未経験者」と位置づける。事例の3社は中小製造業であり「技能人材」の獲得を目指している。いずれの事例においても既存の組織は男性中心の職場である。これまでは即戦力となる製造業の経験者や力仕事のできる男性を中心に採用活動を進めてきたが、今後は女性や未経験者を含む幅広い人材を採用していきたいと考えている（図4）。

4. 事例

本研究では、業務仕分けを実施した中小製造業3社を対象に、各社の作成した業務仕分け結果をもとに、①業務仕分けを実施した業務について、②どのような人材の採用を想定しているのか、を中心に半構造化インタビューを実施した。その上で各種の二次資料から情報を補填している。

各社のインタビューは複数日に亘る場合があるが、インタビューの所要時間は1社あたり合計で4時間程度である。なお、本論で取上げる事例の3社については、他社と比較して特別に

先進的な取組をしているという理由で選別された事例ではないことを付記する。

〈事例1：A社²¹⁾〉

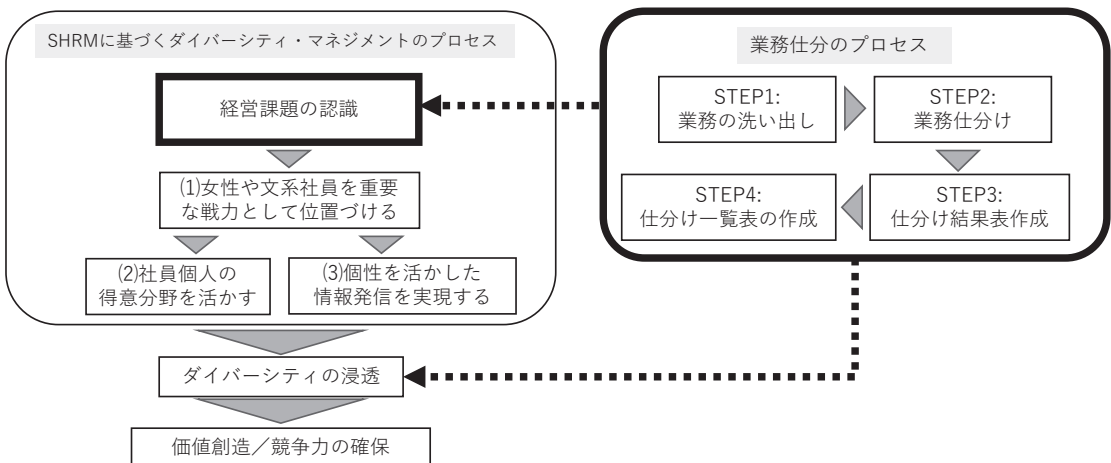
事業概要

A社は1948年に創業した岡山県の中心部に位置する会社で、従業員数は15名である。金属精密切削加工業をおこなっており、最新のマシンニングセンタを用いて、複雑形状で高精度の求められる部品の量産をしている。製品の大半を海外企業と取引している。経営者は約1年前に先代からの事業承継を果たした。先代経営者は技術者であり、企業規模が小さかったこともあり、教育制度や評価制度といった人材マネジメントは未整備であった。これからの経営には経営面と管理面の強化が必要であると考え、事業承継後に人材マネジメントを強化しようと考えようになった。

業務仕分けの対象業務と採用したい人材像

取組んでいきたい課題は複数あり、ものづくりの要である現場の技術者の養成、営業の強化、情報発信力の強化、取引先の分散などが挙げられた。取引先を分散するためには営業力の強化

図4 本研究における仮説的分析視点と枠組



出所：兵庫工業会（2020；2021；2022）等を踏まえ、筆者作成

が必要であり、そのためには、まずは技術力の強化が不可欠であると考えた。特に不足感を感じているのは機械を扱う現場作業員である。そこで「マシニングセンタ操作／部品加工業務」として業務仕分けがおこなわれた。

採用したい人材像について「製造業未経験の女性（文系）、就業経験があり、30代～50代程度」と捉えた。どのような人材がこの業務に従事できるのか考えたところ、新しい製品の立ち上げを共におこない、現状の課題を改善していくことのできる技術スタッフであるとした。既に安定した知識を習得している経験者よりも、新しいことに挑戦するマインドを持った人材が理想であると考えたためである。体力の必要な作業工程が含まれるため、シニアよりも若い人材が望ましいと考えた。業務仕分けを通じて、これまで対象としてきた男性や理系人材、経験豊富な職人でなくとも、技術スタッフは女性でも従事できる業務であることが分かった。

「マシニングセンタ操作／部品加工業務」で、これまで採用したことのない女性人材を採用する考えであると当該業務に従事する社員に話したところ反発が生じた。しかし一人ひとりの社員に対し、なぜこうした人材を採用したいのかを説明していき、納得を得られるようになった。業務仕分け後に、採用したい人材像に該当する人材を採用することができた。これまでと異なる多様な人材を採用したことで、従来とは異なる角度から業務の問題点を洗い出し、現場作業の効率化を図れるようになった。

〈事例2：B社²²⁾〉

事業概要

B社は1974年に創業した岡山県の山間部近くに位置する会社で、従業員数は47名である。季節性のある繊維製品の製造・販売をおこなっており、節句産業では業界トップの企業である。和の文化に関連するお祝い品の商品を総合的に取り揃え、商品の幅を強化している。これまでBtoBでの取引が中心であったが、ECサイト

や本社に展示販売店を併設する等、製造部門以外での事業の柱の構築を進めており、それに伴い新たな視点での人材マネジメントの必要性を感じるようになった。

業務仕分けの対象業務と採用したい人材像

現在販売部門を強化しているところであり、小売店での販売員の不足を課題としている。そこでまず「小売・販売業務」において業務の洗い出しを行った。ターゲットとする人材像を「専門的な知識を学ぶ意欲があり、分かりにくい文化を明瞭に説明できる人」「明るく親切に接客できる人」とした。採用したい人材像が明らかになったことで、業務仕分けの直後に1名の採用が決まった。

その後、「出荷業務」での業務仕分けがおこなわれた。ターゲット像を「複数の倉庫から商品をピックアップできる体力と、マニュアルを見て判断できる能力のある人」とした。この出荷業務では、重量物を取り扱う場合も多く、現状では力仕事のできない人材をすぐに従事させることは難しいと考えたためである。これまでの経験から、体力があり、マニュアルを見て判断できることは必須であると考えていたが、求人への反応は少なく、人材不足の状態が続いていた。そこで、これまで同社に応募し従事してきた人材について、今回求人する業務に関係なく振返りをおこなったところ、繁忙期の短期アルバイトの募集に対し、毎年継続して応募しているファン層がいることが分かった。人事を担う総務部の社員に聞き取りをおこなったところ、こうしたファン層に対し自主的に毎年手紙を送っていることが分かった。短期アルバイトの担う業務は単純な事務作業で、今回募集する出荷業務とは異なるが、ある程度社風を理解していることや、社員との人間関係が形成されていることから、これらの人材に対し求人募集を直接行った。その結果、1名の採用に成功した。

「出荷業務」の業務仕分けを通じて、作業工程の切り離しをしても問題ないことに気がつい

た。現在は、設備面の課題から、重量物の取扱いは力のある既存の男性スタッフに頼らざるをえない。しかし他の業務を含め、作業工程を分解して捉え直し、受け持つ役割を変更していくことで、多様な人材の従事が可能であることが分かった。また、無意識に従来からの業務のやり方を遂行し、業務の見直しをせず、固定概念に縛られた人材マネジメントをしていたことに気がついた。

〈事例3：C社²³⁾〉

事業概要

同社は1973年に創業した金属加工業務をおこなう会社で、従業員数は13名である。工作機械等に使用される部品の製造を行っており、小ロットの加工から大量生産まで、顧客の要望に合わせた小回りの利く体制を持つことを強みとしている。岡山県の西部に位置しており、広島県からの人材採用も珍しくない。同社は大規模工場の立ち並ぶ工業団地の近くに隣接しており、企業の知名度や雇用条件では近隣企業に負けてしまうことに課題を感じている。小さな町の小さな工場として、どのように差別化した採用活動を進めていくか模索している。

業務仕分けの対象業務と採用したい人材像

C社の事例では経営者と工場責任者の2名よりインタビューを実施したため、以下ではそれぞれの発言内容を要約し時系列に記述するものとする。

(経営者の発言)

業務仕分けをおこなうにあたり、小さな町に位置する小さな工場であるため、近隣の大きな企業とは異なるターゲットに焦点を当てる必要があると考えた。これまで女性をはじめとする未経験者を採用したことはなかったが、業務仕分け以前から、女性の加工者や女性の品質管理担当者を採用したいと考えていた。しかし、工場責任者をはじめとする社員に向けて、なぜそれぞれの部門に女性が必要なのか、女性を採用

した場合にどんな業務を一緒にできるのかなどを、話し合ったことがないことに気がついた。また、多様な人材を受け入れる制度や仕組が整っていないことに気がついた。経営者と工場責任者で話し合い、現在「加工業務部」に従事している若手の既存社員を中核人材へと育成していき、その後任として加工業務に従事する人材を採用しようという考えに至った。

(工場責任者の発言)

分析結果から、扱う機械の構造上、未経験者では危険を伴いやすくなる工程が1工程あることが分かった。その工程を除き、必要とされる知識や技術の習得のレベルに違いはあるものの、知識・経験を段階的に習得すれば、女性や文系出身者をはじめとする未経験者が従事できるということが分かった。

(経営者の発言)

従来は求人票を出しても問合が少ない状況であった。しかし、業務仕分けを通じて、未経験者を含めて求人票を出すようになり、問合数や応募数が増え、今回4名を採用することになった。

(経営者・工場責任者の発言)

業務仕分けを実施し、作業工程の見える化をおこない社員と共有することで、経営者・社員ともに「未経験者ではダメ」という思い込みがあったことに気がついた。

(経営者の発言)

今後、多様な人材が従事するには、資格取得支援以外に、社員間で学び合う、高め合う場を創出し、社員全体で学び合える教育の場を作る必要があると考えるようになった。新しく採用する人材の教育とともに、現在「加工業務」に従事している既存社員に対し、中核人材として製造部門全体を把握できるようになるための工程管理に関する教育が必要であると考えたためである。企業規模が小さいからこそ、社員全体で共に学び合う場の創出は可能となる。これからは、即戦力ではなく自社で人材を育てることに注力し、長く働きたいと考える人材に焦点を

当てて募集や定着を進めていく必要があると考え方をシフトした。

5. 事例の考察

業務仕分けを実施した中小製造業の事例について、3社の事例を提示した。「業務仕分け」の手法が、中小製造業の人材マネジメントにどのような影響を与えたのかについて、以下のように指摘できる。

第1に、業務仕分けのプロセスを経ることで、自社の経営課題の認識がより明確になることが分かった。今回、業務仕分けを実施した事例は、前提としていずれも人手不足を認識しており、何かしらの人材マネジメントの見直しが必要、と考える企業であった。したがって、「業務仕分けのプロセス」を経る前段階で、「人手不足を経営課題として認識」し「新たな人材マネジメントの必要性を認識」していたと考える。しかし、具体的にどの業務で業務仕分けを実施するかは「人手不足の認識」段階では明確ではなかった。むしろ、「人手不足」が経営課題として認識されていた。業務仕分けを実施するにあたり、改めて自社の経営を振り返り、事業における経営課題を検討した。そうすることで、今後「強化すべき業務の明確化」がなされた。明確化された強化すべき業務にて、新たに人材の採用を考えるケースもあれば、既存社員を別業務に配置転換し、その後任として新規採用することを検討するケースもみられた。

第2に、業務仕分けをおこなうにあたり、採用したい人材像を明確化することで、多様な人材が従事するにあたっての社内で生じえる問題を振り返る機会が生まれる。ここでは、ダイバーシティ（多様な人材）＝製造業未経験者と位置づけ、業務仕分けがなされた。主に経営者や人事担当者を中心として人材マネジメントは検討されていくが、これまでに採用したことのない多様な人材を採用するにあたり、当該業務に従事する製造現場の担当者とのすり合わせが行わ

れた。そうすることで、多様な人材が従事するにあたって生じえる課題について、作業環境や、作業工程、教育プログラムや評価指標に至るまで、見直しの必要性に気がつくこととなった。これらの見直しは、多様な人材が従事するにあたっての社内で生じえる問題の解消につながる。同時に、既存社員が働くうえで見過ごされてきた問題点を整備し直す機会となるのである。

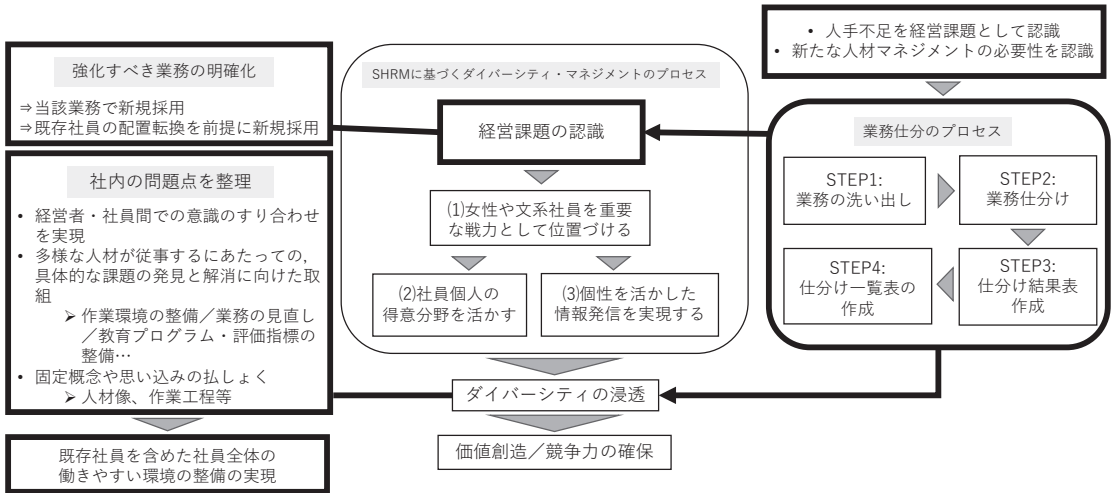
第3に、第2の社内の問題点の整理の寄与に関連し、社内で当たり前と化している固定概念や思い込みを払拭するきっかけとして機能した点が挙げられる。それは、当該業務に従事する人材像や作業工程のあり方等多岐にわたる。具体的には、採用したい人材像を明確化する過程で、経営者や人事担当者と製造現場の人材の間でのすり合わせが行われ、多様な人材の受入に対する意識や考え方の違い等が明確になり、そのギャップのすり合わせが行われた点である。業務仕分けをおこなった業務において、多様な人材の受入について反発する組織もあれば、経営者や人事担当者が「xxは必須条件である」と思い込んでいるケースも見られた。業務仕分けを通じてこうしたギャップが発見され、多様な人材の受入に向けて話し合いなどの意思疎通をおこなうことで相互の思い込みが解消され、ダイバーシティの浸透に貢献したと考えられる。また、該当する業務に関して作業工程を分解して捉え直すきっかけとなり、大企業のように人員が十分ではない中小企業にとって、多様な人材や既存社員を含め、社員の特性や技能レベルに応じた作業分担の実現について検討することに貢献した。

以上を整理しまとめたものが、図5である。

6. 結論と残された課題

本研究では、製造業を中心とする中小企業の人材マネジメントに関して、業務仕分けの手法がどのような影響をもたらすのかについて、仮説的分析視点を設定し事例研究をおこなった。

図5 ダイバーシティを前提とする人材マネジメントに業務仕分けが与える影響



出所：兵庫工業会（2020・2021・2022）等を踏まえ、筆者作成

ここでは3社を事例研究の対象として設定したが、いずれも人手不足を認識しており、何かしらの人材マネジメントの見直しが必要、と考える中小製造業であった。また、今後採用したい人材について、これまでと異なる視点に基づく「多様な人材」の採用を目指しており、ダイバーシティ（多様な人材）＝製造業未経験者、と位置づけている。

分析の結果、以下の発見事実を得ることができた。第1に、自社の経営課題の認識がより明確になるということである。いずれの事例も人手不足を「経営課題」と認識しており、業務仕分けをおこなうことで、経営上の事業における「経営課題」となりえる「強化すべき業務の明確化」とを結び付けて人材マネジメントを検討することが可能となった。第2に、業務仕分けを行うにあたり、採用したい人材像を明確化することで、多様な人材が従事するにあたって社内で生じえる問題を振返る機会が生まれた。これらの見直しは、多様な人材が従事するにあたっての社内で生じえる問題の解消につながる。また、既存の社員が働くうえで見過ごされてきた問題点を整備し直す機会となり、社内の問題点の整理に貢献した。第3に、社内で当たり前

と化している固定概念や思い込みを払拭するきっかけとして機能した。業務仕分けをおこなうにあたり、経営者・人事担当者と業務仕分けの対象業務に従事する担当者のすり合わせがおこなわれる。このすり合わせの過程において、経営者・人事担当者と現場担当者間に生じていた認識のギャップがあることが判明し、採用したい人材像や作業工程のあり方についての見直しにつながった。多様な人材の受入に向けて話し合いなどの意思疎通をおこなうことで相互の思い込みが解消され、ダイバーシティの浸透に貢献した。また、多様な人材の採用を前提に社内のあり方を見直すことで、既存社員にとっても働きやすい環境の整備の実現に貢献した。

既述の通り、人手不足問題は中小企業において喫緊の課題であり、中小企業の現場において、経営課題に基づく人材マネジメントの見直しは重要な取組となる。人材について単なる労働力と捉えていたり、従来通りの人材マネジメントの踏襲を続けていたりすると、本来の経営課題を見失ってしまいその場しのぎの人材マネジメントに陥る可能性は十分にある。一方で、学術的研究として、中小企業の人材マネジメントに関する研究は発展途上にあり、特に製造現場の

基幹的業務を担う人材となる「技能人材」の確保・育成については研究上の空隙になっていた。本研究ではダイバーシティ・マネジメントの視点を取入れつつ、多様な人材の定着促進に向けて実証研究を続けてきた「業務仕分け」の手法を独自に用いて、人材マネジメントに与える影響について考察してきた。これらは、中小企業研究及びダイバーシティ・マネジメント研究における貢献といえる。

「業務仕分け」の手法は、業務の洗い出しや分析をおこない人材の定着に役立てることを目的として、製造業を中心とする中小企業を対象に既存研究にて実証研究を進めてきたが、製造業以外での業種における実証は進んでいないことは課題のひとつとして記しておく。しかし、業務仕分けの手法は、中小製造業の業務の洗い出しを通じ人材の定着に向けた分析以外の側面において役立つことが期待されることが、本研究において明らかとなった。いわば、会計や財務、法律の分野において用いられる企業の（再）評価指標の一つとして発展させることができるのではないかと考える。そのためには事例研究数を増やし実証研究を重ね、効果検証を重ねていくとともに、分析指標の精査を進めていく必要がある。以上を本研究の残された課題とする。

注

- 1 山下 (2020a; 2020b), (公社) 兵庫工業会 (2020; 2021; 2022)。
- 2 中小企業庁 (2023) pp. I -24- I -25。
- 3 経済産業省・厚生労働省・文部科学省 (2018) p.25。
- 4 山下 (2023) p.41。
- 5 山下 (2023) p.42。
- 6 『日本の中小企業研究』は日本の中小企業研究の動向について10年ごとに分類・整理するものであり、日本中小企業学会の設立と期を同じくしてプロジェクトが発足した。中小企業研究者や中小企業の政策担当者・支援者に向けて、中小企業研究の動向に係る知識の蓄積と知見の提供を目的に編纂されており、日本の中小企業研究を体系的に把握するうえで重要な役割を持つ。これまで発刊されてきた『日本の中小企業研究』は、過去3次の成果継承と継続性維持を図りつつも、当該するそれぞれの時代の今日的課題・視点ならびに世界で論じられる動向を踏まえている。こうした研究視点

の移り変わりを把握するために、本論では10年ごとに研究の位置づけをまとめることとする。

- 7 伊丹 (1987)。
- 8 藤本 (2004) p.7。
- 9 服部・矢寺 (2018) pp.27-32。
- 10 王 (2018) p.113。
- 11 ジョン・デューイの提唱する「経験からの学習」を基に、1970年代にデイヴィッド・コルブによって図式化されたのが経験学習論であり、企業内教育・人材開発において用いられる理論群である。業務能力の向上は、本人にとって挑戦的な側面を含む業務経験（ストレッチ）と、それを対象とした俯瞰的な視点からの振り返り（リフレクション）の特徴を持つ。2000年代以降は職場における人材開発やOJTを支える理論的基盤として定着している。詳細は中原・保田 (2021) を参照のこと。
- 12 中原・保田 (2021) pp.115-128。
- 13 許 (2022) p.17。
- 14 荒金 (2013) p.32。
- 15 2022年4月～2023年3月にかけて、中小企業、技能実習生の監理機関、中小企業に外国人を紹介する組織、中小企業の組合組織、中小企業で働く外国人を対象に、外国人活用の現状を調査している。詳細は中小企業産学間連携センター・商工総合研究所 (2023年6月) を参照のこと。
- 16 中小企業産学間連携センター・商工総合研究所 (2023) pp.78-82。
- 17 筒井 (2023) pp.79-81。
- 18 山下 (2020a; 2020b)。
- 19 「業務仕分け」の実証状況について付記する。2019年4月～2023年10月において、業務仕分けを実施した企業数は全部で38社であり、いずれも中小製造業である。業務仕分けを実施した背景は各社によって様々であるが、いずれも「人手不足を経営課題として捉えている」「多様な人材の促進を図りたい」という点で共通している。また、山下及び(公社) 兵庫工業会を中心とする中小企業研究に関わる協力団体とともに実施を試みるものであり、業務仕分けの手法が広く一般に用いられているわけではないことに留意が必要である。
- 20 山下 (2022), 兵庫工業会 (2020; 2021; 2022)。
- 21 2022年7月15日にオンラインにて、2022年8月30日に本社にて、経営者にインタビューを実施した。
- 22 2022年7月19日にオンラインにて、2022年8月25日に本社にて、経営者にインタビューを実施した。
- 23 2022年7月15日にオンラインにて、2022年8月30日に本社にて、経営者及び社員である工場責任者1名にインタビューを実施した。工場での加工業務に関する専門的な内容は工場責任者にインタビューをおこなった。

参考文献

- 1 荒金雅子 (2013) 『多様性を活かすダイバーシティ経営 基礎編』日本規格協会。
- 2 Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained

- Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- 3 Boxall, P. and Purcell, J., “Strategic HRM and sustained competitive advantage”, *Strategy and Human Resource Management*, Strategy and Human Resource Management, pp.82-103.
 - 4 Bratton, J. and Gold, J., (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd ed., Palgrave Macmillan. (上林憲夫雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也翻訳・監修 (2009) 『人的資源管理：理論と実践 (第3版)』文真堂。)
 - 5 Burke, R. J. (2011) “Human resource management in small- and medium-sized enterprises: Benefits and challenges.” In C. L. Cooper & R. J. Burke (Eds.), *Human resource management in small business: Achieving peak performance*, Edward Elgar Publishing, pp.10-67.
 - 6 中小企業庁 (2022) 「2022年版中小企業白書」。
 - 7 中小企業庁 (2023) 「2023年版中小企業白書」。
 - 8 中小企業事業団・中小企業研究所編 (1985) 『日本の中小企業研究』有斐閣。
 - 9 中小企業事業団・中小企業研究所編 (1992) 『日本の中小企業研究1980-1989』同友館。
 - 10 中小企業家同友会全国協議会 (2022年7月) 「同友会景況調査報告 (DOR)」No.141。
 - 11 中小企業産学間連携センター・商工総合研究所 (2023) 「『中小企業の外国人活用』～外国人材側のニーズを踏まえた採用・育成・定着への取り組み～」『商工金融』2023年6月号, pp. 4-89。
 - 12 助中小企業総合研究機構 (2003) 『日本の中小企業研究1990-1999第1巻成果と課題』同友館。
 - 13 助中小企業総合研究機構 (2013) 『日本の中小企業研究2000-2009第1巻成果と課題』同友館。
 - 14 出家健治 (2022) 「ダイバーシティ経営の背景と構造的な諸問題—ビジネス (経済的価値) と人権 (社会的価値) の狭間で—」『日本中小企業学会論集41』同友館, pp. 3-16。
 - 15 De Kok, J., Uhlaner, L. and Thurik, R. (2003) “Human Resource Management with Small Firms: Facts and Explanations”, *ERIM Report Series reference*, No. ERS-2003-015-STR.
 - 16 De Kok, J., Uhlaner, L. and Thurik, R. (2006) “Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises”, *Journal of Small Business Management*, 44(3), pp441-460.
 - 17 藤本雅彦 (2006年5月) 「日本企業における人材戦略マネジメントの構図」『人材育成研究』第1巻第1号, pp. 5-22。
 - 18 服部泰宏・矢寺顕行 (2018) 『日本企業の採用革新』中央経済社。
 - 19 (公社) 兵庫工業会 (2020) 「兵庫業務仕分けロールモデル集」。
 - 20 (公社) 兵庫工業会 (2021) 「兵庫業務仕分けロールモデル集：女性活躍の可能性」。
 - 21 (公社) 兵庫工業会 (2022) 「兵庫業務仕分けロールモデル集：女性活躍の可能性」。
 - 22 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業』筑摩書房。
 - 23 岩田憲明 (1992) 「中小企業と経営管理」中小企業事業団・中小企業研究所編 『日本の中小企業研究1980-1989第1巻 (成果と課題)』同友館, pp.195-208。
 - 24 岩田憲明 (2003) 「中小企業と経営管理」(助中小企業総合研究機構 『日本の中小企業研究1990-1999第1巻成果と課題』同友館, pp.251-264。
 - 25 加藤敦 (2017) 「女性リーダーが鼓舞する地域のチャレンジャー精神：中小企業・非営利組織が地域の活力維持のために果たすべき役割」『商工金融』2017年8月号, pp. 5-22。
 - 26 鹿住倫世 (2019) 「中小企業における女性在宅ワーカーの活用」『商工金融』2019年8月号, pp.6-25。
 - 27 経済産業省編 (2016) 『経済産業省平成27年度ダイバーシティ経営企業100選：ダイバーシティ経営戦略4：多様な人材の活躍が、企業の成長力に繋がる』。
 - 28 経済産業省・厚生労働省・文部科学省 (2018) 「2018年版ものづくり白書」。
 - 29 小松智子 (2018) 「中小企業の女性経営者の特性に関する一考察」『立教 DBA ジャーナル』9巻, pp.45-59。
 - 30 黒澤洋子 (2022年10月) 「事業承継からみる中小企業の女性経営者像」『中小商工業研究』153, pp.59-65。
 - 31 許仲江 (2022) 「中小企業のダイバーシティ・マネジメント」『日本中小企業学会論集41』同友館, pp.17-30。
 - 32 三宅順一郎 (1985) 「中小企業と雇用・労働・労務」中小企業事業団・中小企業研究所編 『日本の中小企業研究第1巻 (成果と課題)』有斐閣, pp.203-223。
 - 33 中原淳・保田江美 (2021) 『中小企業の人材開発』東京大学出版。
 - 34 鈴木章浩 (2021年2月) 「女性が活躍する職場—静岡県内企業の経営者へのインタビュー調査から—」『常葉大学経営学部紀要』第8巻第2号, pp.23-33。
 - 35 Schermerhorn, John R. Jr. (2001) “Management”, 6th rd., Wiley。
 - 36 高田亮爾 (2003) 「中小企業と雇用・労働・労務」(助中小企業総合研究機構 『日本の中小企業研究1990-1999第1巻成果と課題』同友館, pp.205-226。
 - 37 高田亮爾 (2013) 「中小企業と雇用・労働・労務」(助中小企業総合研究機構 『日本の中小企業研究2000-2009第1巻成果と課題』同友館, pp.163-182。
 - 38 谷口真美 (2005) 『ダイバーシティ・マネジメント：多様性をいかに組織』白桃書房。
 - 39 巽信晴 (1992) 「中小企業と雇用・労働・労務」中小企業事業団・中小企業研究所編 『日本の中小企業研究1980-1989第1巻 (成果と課題)』同友館, pp.147-167。
 - 40 筒井徹 (2023) 「ダイバーシティと中小企業経営」『商工金融』2023年7月号, pp.55-82。
 - 41 王珊珊 (2018年2月) 「生き延びた小規模企業の人

- 材マネジメントの特性に関する研究—起業後の初期段階における働きかけに注目して』『日本創造学会論文誌』21巻, pp.112-124。
- 42 Wright, P. M., and Snell, S. A. (1998) "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *The Academy of Management Review*, 23(4), pp.756-772.
- 43 Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) "Theoretical perspectives for strategic human resource management" *Journal of Management*, 18(2), pp.295-320.
- 44 山田基成 (1985) 「中小企業と経営管理」中小企業事業団・中小企業研究所編『日本の中小企業研究第1巻〈成果と課題〉』有斐閣, pp.253-266。
- 45 山下紗矢佳 (2020年9月a) 「地域中小製造業における女性就業促進—(公社)兵庫工業会による調査事例より—」『日本地域政策研究』第25号, pp.88-89。
- 46 山下紗矢佳 (2020b) 「中小製造業における女性就業促進の取組と意義」『商工金融』第70巻第10月号, pp.48-62。
- 47 山下紗矢佳 (2022) 「中小企業における女性活躍促進に関する一考察—兵庫県下の中小製造業を中心に—」『日本中小企業学会論集41』同友館, pp.159-172。
- 48 山下紗矢佳 (2023) 「コロナ禍と中小企業の採用：「KOBE 採用イノベーションスクール」の実施からみる成果と課題」『日本中小企業学会論集42』同友館, pp.41-54。

(2023年10月受理, 査読あり)

