

中小企業の人材確保・定着における問題点と改善策

安達莉奈¹

目次

序章

(1)研究背景・問題意識

(2)研究課題と研究方法

1. 中小企業の定義・業況

(1)中小企業の定義

(2)中小企業の業況

2. 中小企業を取り巻く雇用の動向

(1)中小企業を取り巻く労働市場

(2)中小企業従業員の定着

3. 学生の求める魅力的な企業

4. 採用における企業と学生の認識の違い

(1)早期退職者の離職理由

(2)RJP 情報開示の重要性

5. 中小企業における採用活動の取り組み成功事例

(1) 事例 A 株式会社アイ・ビー・エス

(2) 事例 B 三新化学工業株式会社

6. 考察 優秀な人材を確保し定着させるためには

7. 結論

参考文献

¹ 明治大学経営学部 経営学科 4 年、2022 年 3 月卒、塚本ゼミ第 19 期生

序章

(1)研究背景・問題意識

現在、日本では少子高齢化を背景に、人口が減少傾向であるとともに生産年齢人口も減少し、人手不足の問題が深刻化している。中でも中小企業の人材採用活動において、必要人員の確保ができていないという声を耳にする機会が多くなった。実際、中小企業庁(2020)によると従業者数 299 人以下の企業については有効求人倍率が 8.6 倍であるのに対し、従業員数 300 人以上の企業では有効求人倍率が 1 倍を下回っており、中小企業と大企業との間で格差が広がっている。また、中小企業は日本に存在する企業のうち 99.7%、生み出される付加価値額も全体の約 57%を占めている(中小企業庁 2020)。日本の経済活動の発展において欠かすことのできない役割を果たす中小企業であるが、経営者の高齢化や後継者不在問題により黒字経営にも関わらず休廃業を行うケースも存在する。

また、中小企業は新卒採用を行うにあたりマイナビやリクナビをはじめとした大手就職サイトに求人掲載を行う場合、資金面でのハードルが高く掲載をしていない場合も多い。そのため自社ホームページでは会社概要や賃金といった基本情報は掲載しているものの、社内風土や産休制度の有無、平均勤続年数や離職率といった「働きやすさ」に関する情報、仕事の良い面悪い面を含めた情報(=RJP 情報²)の掲載が不足している。多くの学生が求める「働きやすさ」に関する情報提供不足及び「働きやすい」環境の整備不足が人材確保における障害の一つの原因になっているのではないかと仮定する。さらに、採用ノウハウの蓄積をしていない企業では人材確保がより難しいという傾向(中小企業庁 2016:263)が存在し、また経営者が採用担当を行っているケースが多い(中小企業庁 2016:263)ため、人事及び労務管理を専門として行う人員が必要なのではないかということも本論文の問題意識である。

(2)研究課題

日本の中小企業一般の新卒採用行動に焦点を当て研究を行う。まず中小企業の定義、業況及び人材不足の状況、大企業と比較して採用行動にどのような違いがあるのかを明らかにする。また、中小企業側が学生に提供する情報と学生の求める企業像・情報との乖離点、人材獲得・定着の成功事例を踏まえ、中小企業の採用方法のあり方を検討する。またその際に RJP 情報の開示がどのようにして人材の獲得や定着といった採用活動に影響を及ぼすのかを明らかにする。検討した採用活動において、中小企業が得られる便益と課題を明らかにする。研究方法としては、文献研究を中心に、中小企業を対象とする事例研究の方法を用いる。

² 「RJP (Realistic Job Preview の略、直訳は「現実的な仕事情報の事前開示)」とは、企業が行う採用活動の時に、求職者に対して開示する情報のこと。その際、職務内容や組織環境の実態に徹した良い面だけでなく、悪い面も含めたリアリスティックな情報を与えること

1. 中小企業の定義・業況

(1) 中小企業の定義

はじめに、本論文における中小企業の定義について確認したい。本論文の中で、中小企業とは、中小企業庁(2020)『中小企業白書』と同様、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を指す。また、小規模企業とは、同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」を指す(図表1)。

図表1：中小企業の定義

	中小企業		うち 小規模事業者
業種	資本金	または 従業員	従業員
製造業 その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

出所：中小企業庁(2020)、13 頁

また特に中小企業者のうち「ゴム製品製造業」は資本金 3 億円以下又は常時雇用する従業員 900 人以下、サービス業のうち「ソフトウェア業・情報処理サービス業」は資本金 3 億円以下又は常時雇用する従業員 300 人以下、旅館業は資本金 5 千万円以下又は常時雇用する従業員 200 人以下、と中小企業関連立法における政令に基づき定められている。そして小規模企業者については、サービス業のうち「宿泊業・娯楽業」で常時雇用する従業員が 20 人以下と定められている。

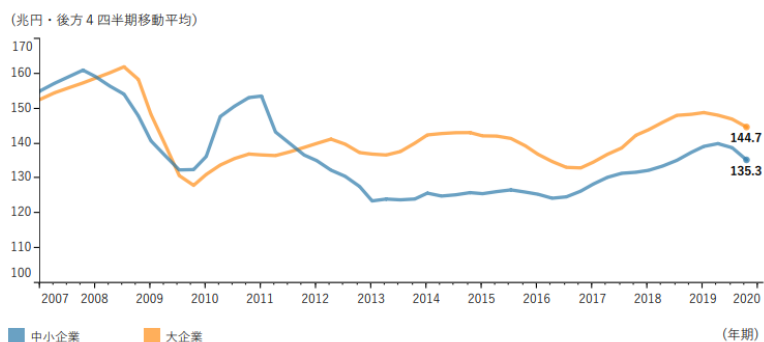
2016 年において、中小企業は全企業数のうちの約 97%、従業者数は全体の約 70%、付加価値額は全体の約 53%を占めており、就業機会の提供や新たな産業の創出、地方経済の活性化を担う重要な存在であるといえる。

(2) 中小企業の業況

次に中小企業の収益の状況について、売上高と経常利益の動きを見ていく。中小企業の売上高(図表2)は2011年の東日本大震災発生後に大きく落ち込み、2013年からほぼ横ばいで推移、2016年下半期で増加傾向となっていたが2019年下半期に減少に転じた。なお、図表におけるグラフは2020年地点の情報に基づくものであり、2020年のコロナウイルス感染拡大の影響を受け2021年以降も大幅に減少に転じている可能性も否定できない。また、経常利益(図表3)に関しては、2020年地点において、売上高と異なり大企業との間に2倍以上の開きがあることを確認できる。また、リーマンショック後に大きく落ち込んだが、その後は緩やかな回復が続いている。2019年を通じた動きを見ると、大企業の経常利益が2019

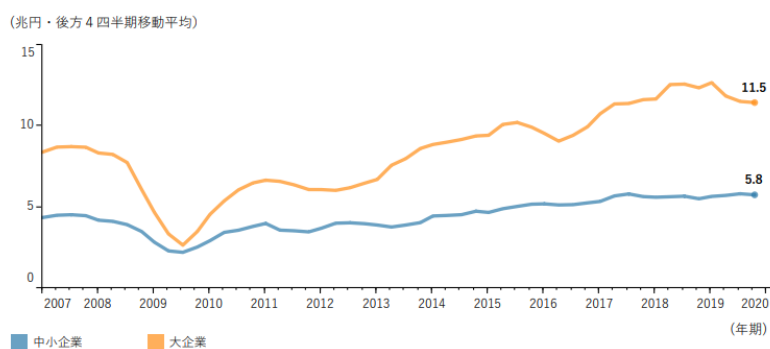
年第2四半期に減少に転じた中、中小企業の経常利益は横ばいで推移（中小企業庁 2020: I-9）していることがわかる。

図表2 企業規模別売上高の推移



出所：中小企業庁(2020)、I-8 頁

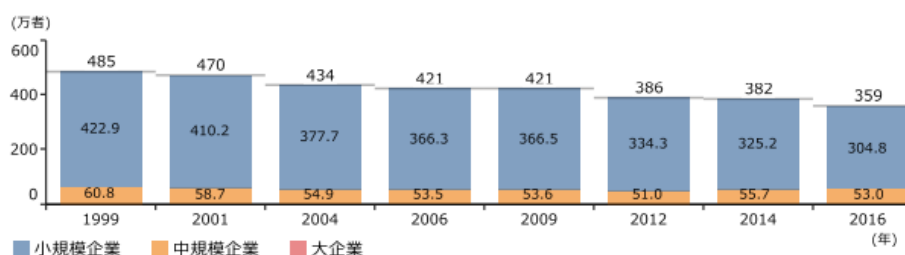
図表3 企業規模別経常利益の推移



出所：中小企業庁(2020)、I-9 頁

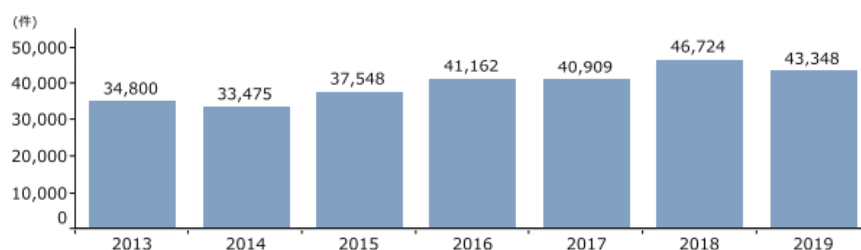
次に、企業規模別の企業数の推移(図表4)と休廃業・解散件数の推移(図表5)を確認したい。中小企業数は年々減少傾向にあり、1999年から2016年のわずか17年間で約125万件の企業が減少、また2013年以降平均約4万社が休廃業または解散を行っている。また、東京商工リサーチによるとこれらの企業のうち約6割は黒字企業であり、培ってきた技術や従業員などといった中小企業の貴重な経営資源を、次世代の意欲ある経営者(人材)に引き継いでいくこと（中小企業庁 2020:2）が今後の課題として挙げられる。

図表 4 企業規模別企業数の推移



出所：経済産業省(2020)、2 頁

図表 5 休廃業・解散件数の推移



出所：経済産業省(2020)：2 頁

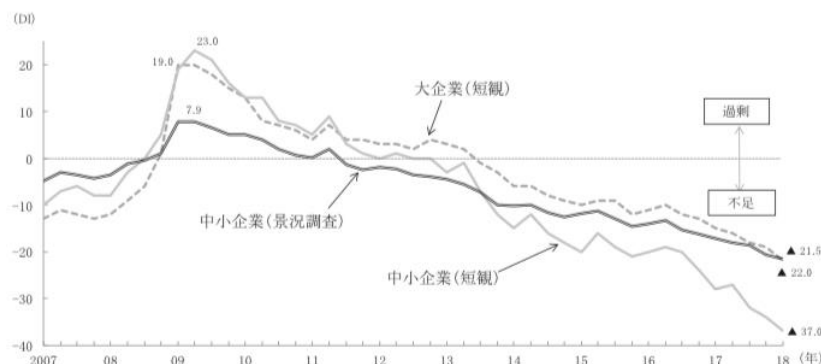
2. 中小企業を取り巻く雇用の動向

(1) 中小企業を取り巻く労働市場

続いて、企業の人材確保の状況について見ていく。業者規模別に見た大卒予定者の求人数及び就職希望者数の推移について、中小企業庁(2020)によると従業者数 299 人以下の企業については、求人数の減少と就職希望者数の増加により、足元の求人倍率は 2019 年卒の 9.9 倍から 2020 年卒の 8.6 倍と低下したものの、依然として高水準となっている。一方で、従業者数 300 人以上の企業については、足元の求人倍率は横ばいだが、求人倍率が 1 倍を下回っており、求人数より就職希望者が多い状況が続いている。

また、中小企業が大企業と比較して新卒採用に苦勞する原因として、新卒学生の根強い大手企業志向が存在すると考えられる。文系・理系別および男女別に大学生の大企業志向を確認すると、直近の 2018 年(2019 年卒学生)では、文系男子の 57.6%、理系男子の 61.9%、文系女子の 48.2%、理系女子の 47.5%が大企業志向となっている(図表 6)。

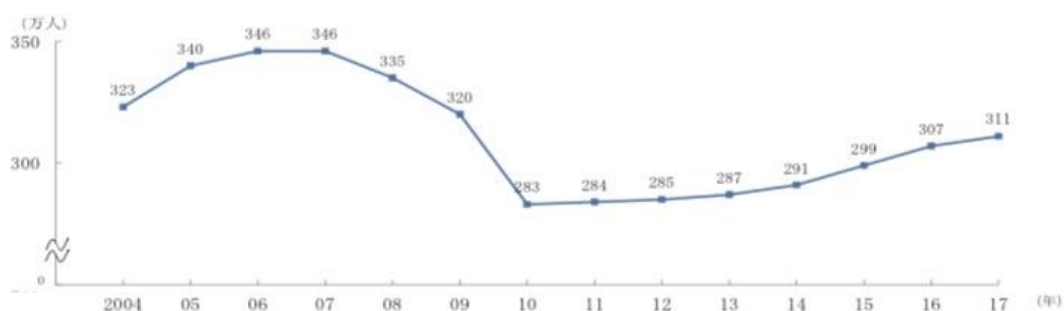
図表 6 企業規模別に見た従業員過不足 DI の推移



出所：日本政策公庫総合研究所(2018)、9 頁

さらに、中小企業が大企業と比較して新卒採用に苦勞する原因として、日本の労働市場の特徴である「雇用流動性の低さ」が挙げられる。「雇用の流動化が進むことで、就業者は、自らの能力や志望により適した企業に移りやすくなり、企業は、より自社に適した人材を確保しやすくなる」（日本政策公庫総合研究所 2018:3）とされている。つまり就業者と企業の間で選択の幅が広がることで、双方の間に良好なマッチングが実現しやすくなると考えられている。日本の転職者数の推移を確認すると（図表 7）、その数は 2006 年と 2007 年に一度ピークを迎えるが、リーマンショックにより 2010 年に大きく減少に転じる。以降は徐々にではあるものの右肩上がりで推移していることが分かる。ただし就業者にとって転職は、給与の減少や労働条件の悪化などのリスクを伴い、リスクを嫌う日本人の国民性が反映されやすい。また、「企業側にも新卒採用および終身雇用の慣習が根強いこともあり、わが国の雇用の流動化はまだ道半ば」（日本政策公庫総合研究所 2018:3）といわれている。

図表 7 日本の転職者数の推移

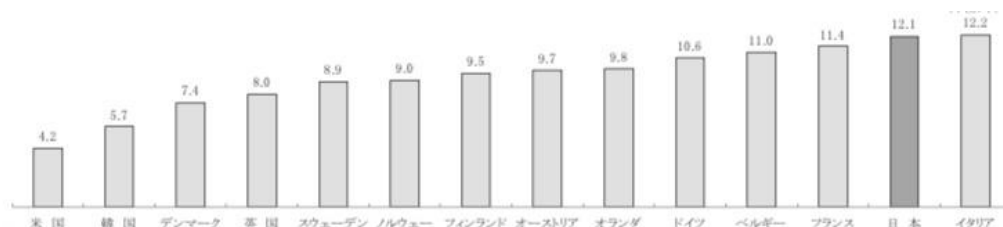


出所：日本政策公庫総合研究所(2018)、3 頁

また、世界と比較して日本の雇用流動性が低いことを裏付ける一つの指標として国別勤続年数がある。図表 8 を見て分かるように、日本は主要な先進国の中で最も勤続年数が高く、最も短い米国の 2 倍以上の 11.6 年である。日本に次いではイタリア(10.8 年)やフラン

ス(10.5 年)といったヨーロッパの国々が並んでいるが、これは雇用保護規制が非常に厳しく、簡単に労働者を解雇できないからであると考えられている。

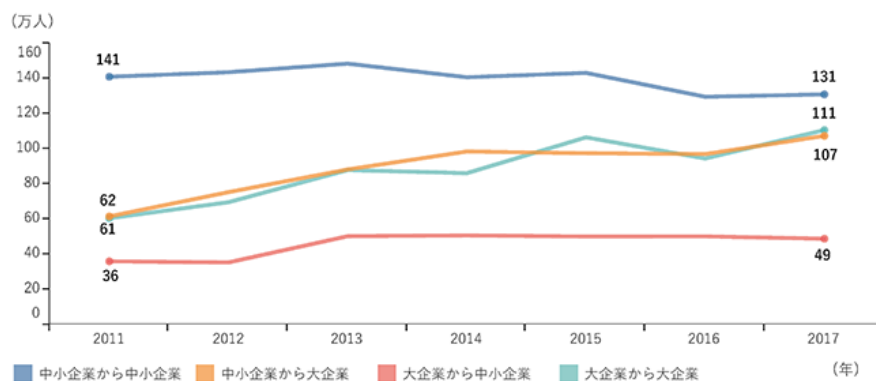
図表 8 国別勤続年数(全年代、2015 年)



出所：日本政策公庫総合研究所(2018)、6 頁

さらに、転職者数の推移について、前職と現職をそれぞれ中小企業と大企業に分けて示したデータ(図表 9)を見ると、大企業から中小企業への転職者数は横ばいで推移している一方で、中小企業から大企業への転職者数は増加傾向となっている（日本政策公庫総合研究所 2018:4）ことが分かる。以上のことから、新卒の優れた人材が大企業に流れやすく、転職市場も道半ばであり人材の確保が難しい日本の労働市場を考慮すると、中小企業の新たな人材確保は非常に厳しい局面にあり、「一度採用した優秀な人材をいかに定着させるかが鍵になる」と考えられる。

図表 9 転職者の規模間移動の推移



出所：中小企業庁(2020)、I -32 頁

(2)中小企業従業員の定着

人材の定着に関して、以下のようなデータがある(図表 10)。

図表 10 企業規模別常用労働者の離職率



出所：中小企業庁(2014)

経年的な変化として大企業・中小企業ともに離職率はわずかに減少傾向にあることがわかる。また中小企業の離職率は大企業と比べて常時約 3%前後高く、2012 年の一年間の離職率は 12.3%となっている。

3. 学生の求める魅力的な企業

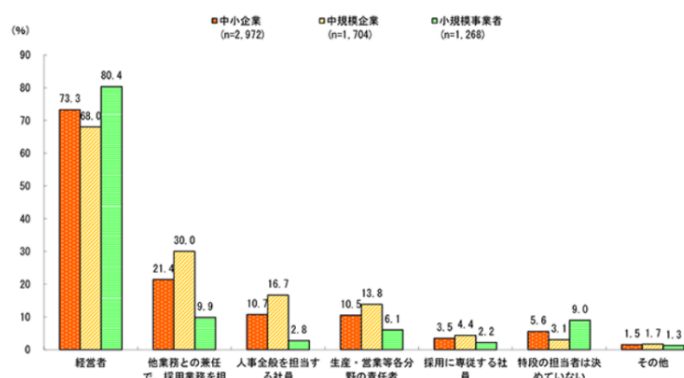
前章では、雇用流動性の低さと新卒学生の大手志向を原因に、中小企業において「新たな人材確保」が非常に厳しい局面にあると述べた。中小企業庁(2015)は、中小企業の中で「人材が確保できている企業」と「人材が確保できていない企業」の特徴的な差は「人材確保のためのノウハウ・手段」であると分析している。先にも述べたが、新卒学生の間では根強い大手企業志向が存在する。そのため、「超人気企業に応募が集中し、エントリーシートの提出段階で多くの学生が落とされる一方で中小企業では、仮に優良企業であっても新卒の応募者があまり集まらないという事態が発生している」(山本 2017:4-5)。しかし、同じ中小企業でも「人材が確保できている企業」と「人材が確保できていない企業」に二分することをふまえると、新卒学生の間には大手企業志向という意識的な要因が存在するだけでなく、人材不足の中小企業は、中小企業庁(2015)が分析しているように、やはりその採用行動自体にも問題を抱えている可能性が高いのではないかと推測できる。山本(2017:4)も指摘しているが、「単に大企業は知名度が高く、中小企業は低いというだけでなく、採用行動自体に質的な違いがあって、その成否に差が生まれている」可能性があるのではないかと推測できる。そのため、まず、中小企業における採用行動の意義と中小企業に特徴的な採用行動を明らかにしていく。

第一に、日本の企業の新卒採用活動の意義について、尾形(2015:55)は「毎年実施される必要不可欠な活動であり社会的にも重要な意味を持つものであり、実際に日本で実施した調査においても「採用活動の優先順位は高い」と回答した日本企業は 7 割に上る」と述べている。しかし、山本(2017:5)によると、「企業の採用行動に関する研究蓄積は乏しく、また

小規模な組織の人的資源管理は大規模な組織のそれとは異なり、大規模な組織から学ぶ教訓は、小規模な組織には当てはまらない場合」がある。さらに、企業規模の違いが採用行動とその結果に大きく影響する要素である一方で、有効な採用結果を測るのに適した尺度は何かという問題は残ったままであるという見解も示している(山本 2017)。また大宮(2010: 66)によれば、「学生や一般の人の目につきやすい業種や大企業に学生の就職希望が集中し、そうでない業種や中小企業で求人があっても、目を向けにくい現状が存在」する。さらに「そのような学生の生活圏で目にすることができにくい業種・中小の採用企業は、さまざまな採用活動プロセスを通してのみ多くの応募者に必要な情報を提供し、応募者の関心や応募意欲を喚起できる」(大宮 2010: 66)とし、その採用活動における情報と提供手法の重要性を指摘している。では企業が採用行動を行う際、大企業と中小企業の間には大きくどのような違いが生じるだろうか。中小企業庁(2015)の調査により「人材確保のためのノウハウ・手段」に顕著な差が見られたことから、①採用担当者②採用手段③情報発信力の三つの観点により、人材採用に関する詳細な分析を行う。

まず 1 点目に採用担当者、具体的には採用行動を行う人数の規模の違いが挙げられる。大企業であれば殆どの場合、新卒採用担当者や人事部が存在するため、採用に関わる人数が量的に充実している。また特に新卒採用においては、人事部以外の従業員が面接官やリクルーターとして動員されることもある(山本 2017:5)。しかし中小企業では社長や役員といった経営者自らが新卒採用行動に積極的に関わるケースが多い。中小企業庁(2015)によると、人材採用の担当者について、中小企業における採用担当者は「経営者」とであると回答したケースは 73.3%と最も高く圧倒的な割合を占める(図表 11)。次いで「他業務との兼任で、採用業務を担当する社員」(21.4%)、「人事全般を担当する社員」(10.7%)、と続いており、多くの中小企業の人材採用において経営者が自ら携わり、企業にとってふさわしい人材の採用を心掛けていることが分かる(中小企業庁 2015)。

図表 11 人材採用の担当者

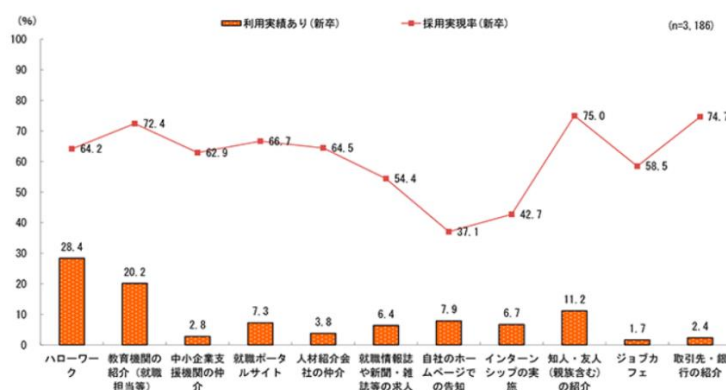


出所：中小企業庁(2015)

さらに企業規模別に見ると、中規模企業においては、中小企業と比較して「他業務と兼任で、採用業務を担当する社員」や「人事全般を担当する社員」に占める割合が相対的に高くなっており、規模が大きくなるにつれて採用の分業化が進んでいること窺える。また、小規模事業者においては、「経営者」の割合が高くなるとともに、「特段の担当者はきめていない」が多い傾向にあり、人材採用は必ずしも組織的に行われていないのが実情だ(中小企業庁 2015)。

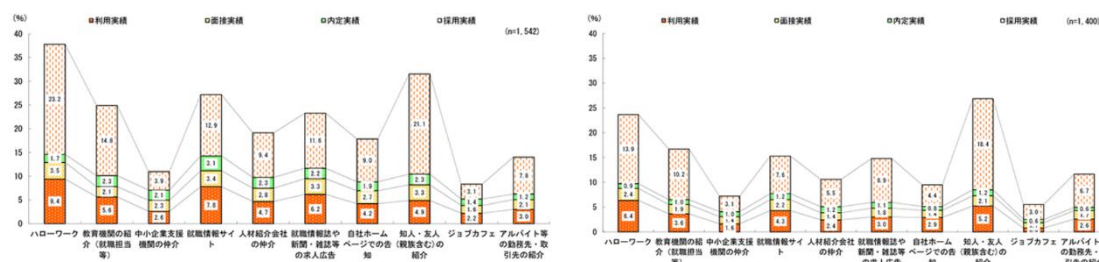
2 点目は採用手段の違いだ。図表 12 は中小企業・小規模事業者の新卒採用の人材確保の手段を表したものである。新卒採用では、「ハローワーク」の利用実績率が 28.4%と最も高く、教育機関の紹介が 20.2%。また採用手段ごとの採用実現率については、「ハローワーク」は必ずしも高くはなく、「教育機関の紹介」や「知人・友人の紹介」、「取引先・銀行の紹介」が高い実現率を示している（中小企業庁 2015）。

図表 12 採用手段ごとの利用実績及び採用実現率(新卒)



出所：中小企業庁(2015)

図表 13 採用方法(中規模企業、小規模企業)



出所：中小企業庁(2015)

さらに採用方法に関して図表 13 を見て分かるように、中小企業・小規模事業者の人材採用方法としては、取引関係のある企業や教育機関の採用担当者、就労者の個別的な関係といった、顔の見える採用方法が効果的であることが分かる(中小企業庁 2015)。しか

し中小企業庁(2015)によると、中小企業・小規模事業者が採用方法として活用している「ハローワーク」や「知人・友人の紹介」のいずれに関しても、人材の数や質、また定着率が他の手段に比べて課題になっており、また採用手段としての「使いづらさ」の課題を抱えている。一方で、「就職情報誌や新聞・雑誌等の求人広告」、「人材紹介会社の仲介」、「就職ポータルサイト（リクナビ・マイナビ等）」に関しては、やはり利用コストが高い点が課題だ。また社内にデジタル化に対応できる人材がいない場合も就職ポータルサイトを利用することは難しいだろう。「自社のホームページでの告知」に関しては、ホームページを開設している企業においては、採用ページを用意しているものの応募がコンスタントに入る訳ではなく、人材採用手段としては必ずしも効果的とはいえない実態があるという(中小企業庁 2015)。

そして3点目の情報発信力についてみていく。まず、前提として大企業と中小企業の間では採用に応募する学生の母体となる集団の大きさの違いがある。山本(2017)は企業が学生を採用するにあたり、そのブランド力が募集学生という母集団を形成する要因になるという見解を示し、採用ブランド力を組織の魅力と定義している。またその採用ブランド力には企業イメージ、会社の立地条件および社屋などが含まれる。続いて「採用ブランド力がある企業は、自ら積極的に働きかけなくても母集団形成は容易であるが、それが無い企業は、広報活動など積極的に自社をアピールし、自社に対する学生達の認知度を高めることが求められている。特に一般に知られていない中小企業には、その必要性が高い」(山本 2017:6)と指摘している。つまり、採用ブランド力が大企業よりも低い中小企業では、まず自社の企業名を積極的にアピールし、自社情報を提供していく必要があるといえる。

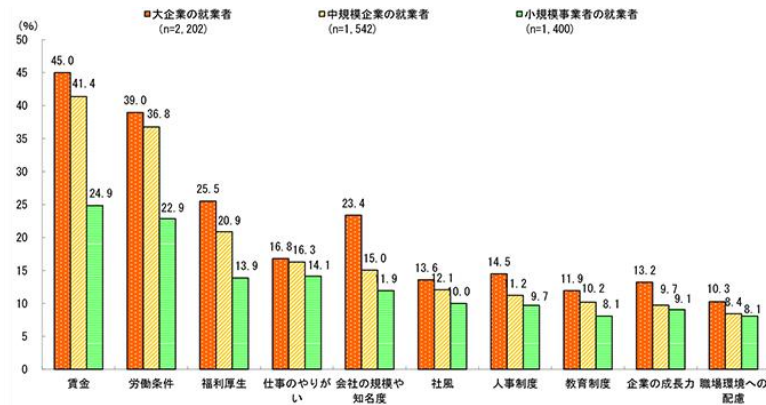
では実際に中小企業ではどのような情報がどのようにして提供されているのか、また一方で学生はどのような情報をどのような手段で収集し就職活動を行っているのかを見ていきたい。

(1) 企業が学生(被採用)側に提供した情報

図表 14 は就職時に「採用される就業者の立場から明確であった事項」を示したものであり、どの企業規模区分でも「賃金」や「労働条件」に関する割合は高くなっている。企業規模別に見ると、大企業に就職する場合、全体的にまんべんなく明確に情報を取得している割合が高いが、やはり「会社の規模や知名度」が他に比べて顕著に高い。他方で、中規模企業では大企業に比べて全体的に明確な情報を得にくく、その傾向が小規模事業者においてはより顕著になっている。特に大企業と小規模事業者は「賃金」や「労働条件」についての回答割合の差が大きくそれぞれ約 20%、16%の差が生じている。中小企業庁(2015)は「企業の規模によって就業時における情報の明確性が大きく異なることが分かり、中小企業、特に、小規模事業者において企業の就労条件や仕事内容が不明確で、就職希望者が求める情報提示が必ずしも十分とは受け止められていない」とし、さらに「採用に関する情報発信の実態に鑑みると、就職を希望する者が入社を決断する上での判断基準となる情報が不足するこ

とが、中小企業・小規模事業者の人材確保におけるマイナス要因となっている可能性」を指摘している。以上のことから、中小企業・小規模事業者は大企業に比べて、全体的に十分な情報量が不足していることで、就職後に就労条件や仕事内容に関するミスマッチが生じ、人材の定着率の低下につながっている可能性が高いといえる。

図表 14 就職時就職先に関して明確に分かっていた事項

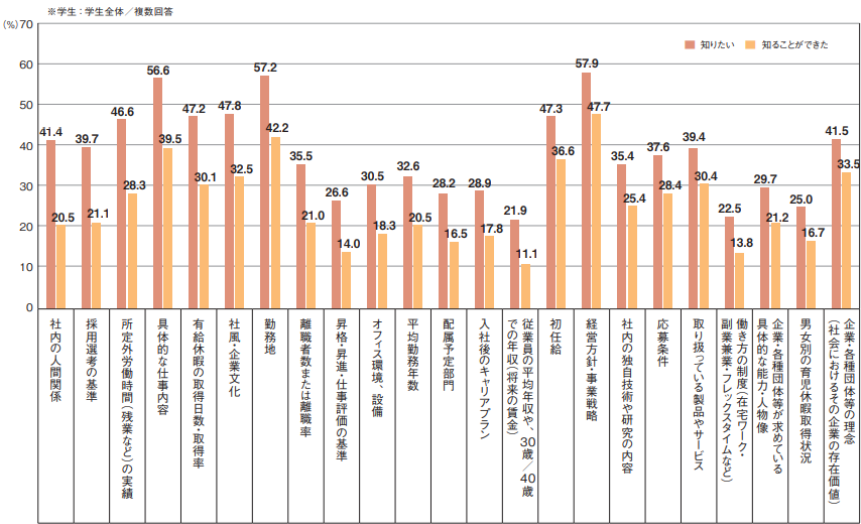


出所：中小企業庁(2015)

(2) 学生が企業に対して求める情報

図表 15 は学生が就職活動中に「知りたい」と思った情報と「知ることができた」情報の割合を比較したグラフである。

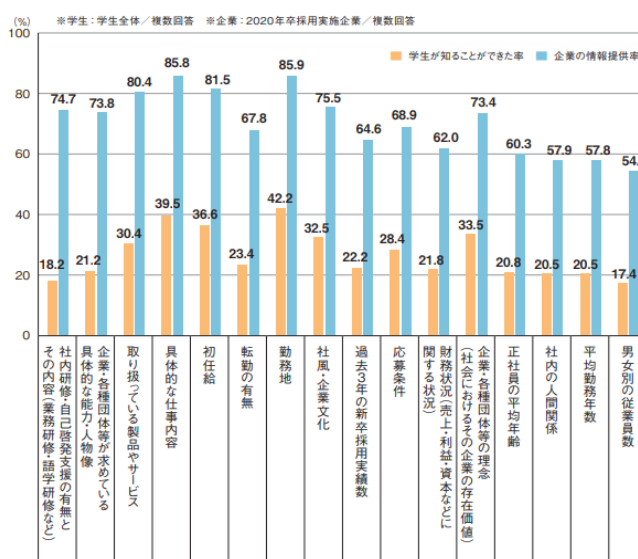
図表 15 学生が知りたいと思った情報と知ることができた情報



出所 リクルートキャリア(2021)、27 頁

知りたい情報と知ることができた情報で差が大きかった項目は「社内の人間関係」「採用選考の基準」「残業実績」「具体的な仕事内容」で、それぞれ約 21%、19%、18%、17%の差が生じている。さらに、図表 16 は企業が「提供した」と考える情報と実際に学生が「知ることができた」情報を比較したものである。こちら、差が大きい順に「社内研修・自己啓発支援の有無とその内容」(56%差)、「企業・各種団体等が求めている具体的な能力・人物像」(52%差)、「取り扱っている製品やサービス」(50%差)、「具体的な仕事内容」(46%差)と並んだ(リクルートキャリア 2021)。

図表 16 企業が提供した情報と学生が知ることができた情報



出所：リクルートキャリア(2021)、27 頁

この図表内の数値で、差が大きい項目ほど企業が「提供した」にもかかわらず、学生に認知されていない情報と解釈でき、学生と企業の間で情報開示に関する認識の差が生じ、ミスマッチが起きている可能性が高い項目といえるだろう。また、図表 15 と図表 16 の両方で上位に「具体的な仕事内容」があることに注目したい。新卒学生の近年の志向として、リクルートキャリア(2021: 27)は「『その会社に属してこそ役に立つ、企業独自の特殊な能力が身につく』よりも『どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力が身につく』ことを『働きたい組織の特徴』として重視する」傾向が高まりつつあると指摘する。さらに、こうした学生のニーズを踏まえた上で、「企業が具体的な仕事内容や、それによって身につくスキルを情報として提供していくことが、相互理解の質を向上するうえで重要である」(リクルートキャリア 2021)としている。

4. 採用における企業と学生の認識の違い

前章では企業規模を問わず、企業側が「提供した」と認識する割合と学生が「知ることが

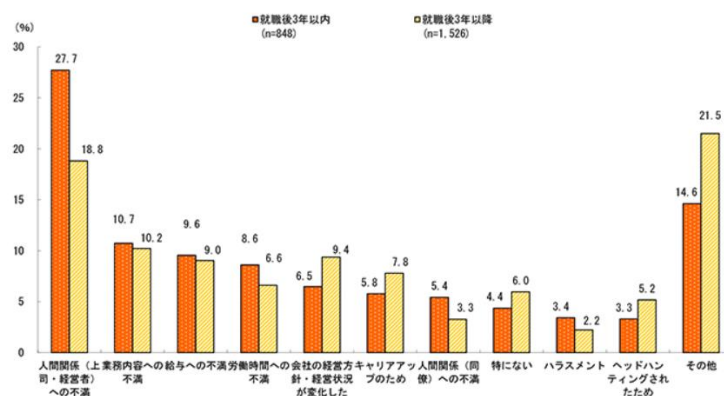
できた」と答えた割合には大きな乖離が生じており、学生と企業の間で情報開示に関する認識の差が生じていると分かった。リクルートキャリア(2021)によると、採用コミュニケーションにおいて、「情報開示」「疑問・不安の解消」「企業理解の機会提供」「マッチングのための情報提供」「コミュニケーションのための時間」といった観点から、企業側が「行った」とする割合と、学生が入社予定企業に対してそのようなコミュニケーションが「あった」とする割合を比較したもので、一番差が大きかったのが、「情報開示」だという調査報告を出している。特に企業にとって都合の悪いネガティブな情報の提供だ。「学生に情報を求められれば隠すことなく開示している・した」という問いについて、企業の約9割が「あてはまる」「ややあてはまる」(合わせて「あてはまる・計」とする・以下同)と回答しており、大多数の企業が開示していると自認しているのに対して、「ネガティブな情報でも、求められれば隠すことなく開示してくれた」について「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した学生は約6割にとどまっており、企業が学生を大きく上回る結果となった。リクルートキャリア(2021:28)は「企業側は、求められればネガティブ情報を含めて情報を隠さずに学生に開示していると自認している一方で、学生側の評価はそれほど高くはない」と指摘している。

では、このような情報提供不足や企業と学生間のコミュニケーション不足によって生じた認識の乖離はどのようなデメリットを生むだろうか。早期離職者の退職理由の分析を踏まえたうえで「中小企業に人材が定着するために学生にとって必要な情報は何か」を検討していく。

(1)早期退職者の離職理由

中小企業庁(2015)の調査によると、就職後3年以内に離職した人の離職理由は「人間関係(上司・経営者)への不満」が最も高く約3割となっている。次いで、「事業内容への不満」や「給与への不満」がそれぞれ約1割となっている。離職時期別の違いを見ると、「人間関係(上司・経営者)への不満」が就職後3年以内において顕著に高く、一方で、就職後3年以降においては、「会社の経営方針・経営状況が変化した」や「キャリアアップのため」が相対的に高い。中小企業では経営者と社員、また社員同士の結びつきが大企業よりも強い可能性が高く、また人数も限られるため部署転換も容易ではない。そのためより人間関係に悩む従業員が多いのではないかと考えられ、中小企業の特徴だと言える。

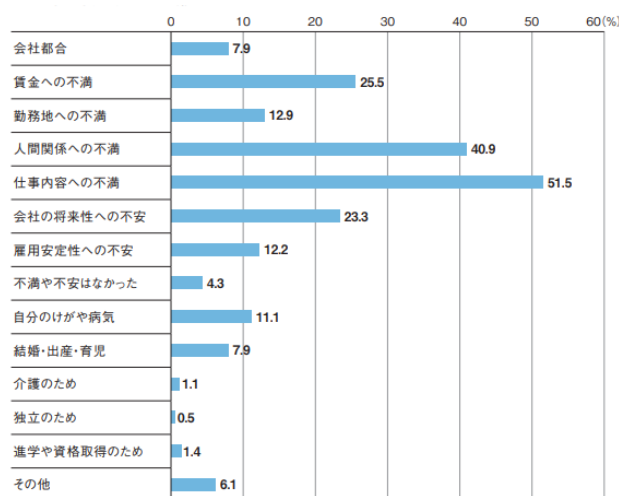
図表 17 仕事を辞めた理由



出所：中小企業庁(2015)

また、全国求人情報協会(2018)の早期離職に関する調査でも同様の傾向が出ており、「仕事内容への不満」「人間関係への不満」の順に多い結果となり、仕事内容や職場環境への不満が、初職を離れるきっかけとなっていることが分かった(図表 18)。

図表 18 早期転職者の初職離職理由



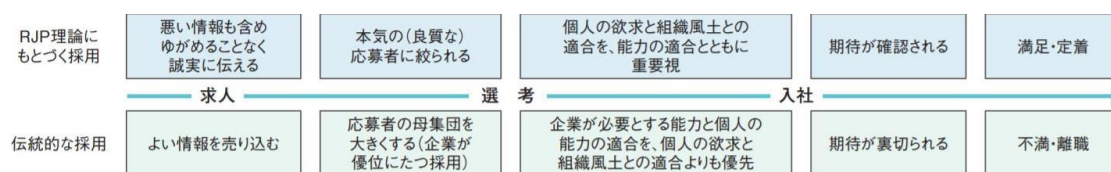
出所 全国求人情報協会(2018)、6 頁

(2)RJP 情報開示の重要性

前段の中小企業庁及び全国求人情報協会の調査では、早期離職者の離職理由として「仕事内容への不満」「人間関係への不満」が高い割合を占めており、「仕事」と「人間関係」の大きく2つの側面で、ミスマッチが起きていることが窺えた。また同年の全国求人情報協会の調査において転職して納得している人は仕事内容を重視していることも分かっている。リクルートキャリア(2021:36)は「入社後の活躍や定着のために、早期の離職を防ぐた

めに、「仕事内容の十分なすり合わせ」が重要な観点の一つである」と指摘している。その際、仕事内容や組織について入社前に「現実主義的にすり合わせる」考え方に立つのがRJP理論と言われている。RJPとはRealistic Job Previewの略称であり、アメリカの産業心理学者であるジョン・ワナウス（John P. Wanous）が提唱した。ワナウスはRJPには、求職者が自ら企業との適合性を判断し選抜できるようになる「セルフスクリーニング効果」、事前に会社のリアルな情報を知ることによって入社後のショックを予防する「ワクチン効果」、組織の誠実さが採用者の企業への帰属意識や愛着を深めさせる「コミットメント効果」、企業が求職者に何を期待しているかを明確化することで入社後の役割の実感を高める「入社後の役割自覚効果」の4つの効果があると提唱している。またリクルートキャリア(2021：36)は「RJPとは、良いことと悪いことの区別なく、事実をありのままに伝えることであり、ネガティブな事柄を自虐的に強調することではない」とし、さらに「一見「求職者が引いてしまうのではないか」と思われるような社内の実情も、背景をしっかりと説明し、課題を改善していく姿勢を伝えることで、求職者からの信頼度が思ってもみなかったほど高まる」という声を採用成功企業から多く受けていると述べている。

図表 19 RJP 理論に基づく採用と伝統的な採用との違い



出所：リクルートキャリア(2021)

リクルートキャリアの就職みらい研究所が行った調査によると、2021 年卒の新卒学生が入社後に、(自身の入社企業に対して)満足度が高いと回答した企業の方が高い割合で RJP 施策を実行していることも判明している(図表 20)。

図表 20 入社予定者全体に満足している企業とそれ以外の企業の採用の情報提供の度合い

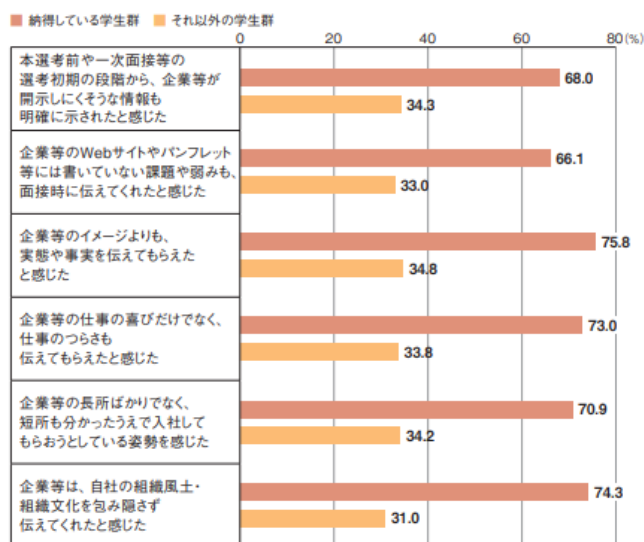


出所：リクルートキャリア(2021)

特に、「会社案内には書けない、自社の課題や弱みも、面接時には極力伝えるようにしている」と「自社の長所ばかりでなく、短所も分かったうえで入社してもらえる人材を望む」の2項目で差が大きく開いており、ネガティブ情報を含めたリアルな情報をありのままに開示することの意義を示していると言えるだろう。

さらに、リクルートキャリア(2021)はRJPや事前の入念な採用準備が、採用の満足に結びつく「直接的」な原因となりうるのかという疑問に対し、「間接的」に影響を及ぼすと指摘した。採用選考時の学生とのコミュニケーションは「(学生と企業の)相互理解」「社員との接点の場の設定」「スピード感」であり、これが「総合的な採用満足度」に影響を最も与えるという(リクルートキャリア 2021)。そして「採用の準備」などに取り組んでいる企業ほど「学生とのコミュニケーション」に力を入れている傾向がある。従って、「採用コミュニケーションにおいて、事前の準備、情報収集、リアルな情報提供を行い、選考時にはしっかりと学生とのコミュニケーションを取ることが採用活動の総合的な満足につながり」(リクルートキャリア 2021:41)、学生とのミスマッチを減らす要素になるだろう。実際にRJPに則った率直な情報開示による採用コミュニケーションの効果は、学生の入社先への納得度でも確認されている(図表21)。

図表 21 入社予定企業等に就職することに納得している学生とそれ以外の学生の企業の採用情報提供に対する受け止め方



出所：リクルートキャリア(2021)、41 頁

リクルートキャリアによると「入社予定の企業・各種団体等に就職することに納得した学生群と、それ以外の学生群とで、企業からRJPに則った情報提供が行われたと感じた割合には、30ポイント以上の数値の開き」(リクルートキャリア 2021:41)が認められ、さらに「入社予定先に納得している学生はそれ以外の学生よりも学生RJPに則った情報開示を

受けたと感じている」(リクルートキャリア 2021:41)ことも分かった。

ここまで RJP 情報を開示して採用活動を行うことのメリットを中心に述べてきた。しかし、RJP 情報の開示に当たり、特に中小企業では注意しなければならない点が存在する。山本(2017:15)は「採用ブランド力の低い中小企業では、離職率を下げるために職場情報を伝えるが、それが母集団形成や内々定辞退につながらないように注意しなければならない」と述べている。組織の実態に合わせて開示する良い情報と悪い情報とのバランスを考慮する必要があるのだ。

また中小企業は大企業に比べて人的資源の数が少なく、大企業と中小企業のでは、「採用に関わる人数に約 8 倍もの差」(山本 2017:8)が生まれるという。大企業のように多くの社内人材を採用活動に登用することが困難であることは明らかだ。そこで、中小企業の中でも採用活動で成功を収めている企業は職場や仕事内容の情報を単に提供するだけでなく、時間をかけて丁寧に、インターンシップやアルバイト活動の実施、社員との食事会などの交流を通じて情報提供を行っている」と山本(2017)は見解を示した。

5. 中小企業における採用活動の取り組み成功事例

前章では仕事内容や組織について入社前に現実主義的にすり合わせる採用活動、つまり仕事の良い面と悪い面を含めたありのままの情報(=RJP 情報)を開示した採用活動のメリットと、この情報を中小企業が開示し採用活動を行う場合の注意点を中心に紹介した。3 章でも述べたが、①採用担当者の有無②採用手段③情報発信力のいずれの観点においても大企業と中小企業の間では差があることは明らかである。特に中小企業以下の規模の企業では人材採用にかけられるコストが低だけでなく、採用活動に必要なだけの人材確保ができていないことが、中小企業が新卒採用に苦勞する原因の 1 つだ。

しかし、そのような状況の中でも人材採用に成功している中小企業が一定数存在していることも事実である。本章ではその成功事例を紹介し、RJP 情報を開示することによる採用活動及び人材定着への効果を検証していく。

(1)事例 A 株式会社アイ・ビー・エス

神奈川県川崎市の株式会社アイ・ビー・エス(従業員 250 名(令和 3 年現在)、資本金 2 億 8000 万円/取材時は従業員 30 名)は環境衛生業を中心に事業を行っている。いわゆる 3K³のイメージが残る環境衛生業においては、一般的に人材採用が難しいといわれているが、同社では大学生を中心に、毎年 5 名～10 名程度の新卒社員を採用している。

同社の採用が成功している理由は大きく三つ考えられる。一つ目は、「必要とする人材像を明確にすること」である。同社では、新卒採用において、「女性ならではのきめ細かい対応ができ、美的意識が高いことを前提として、同社の事業内容に興味を持てる

³ きつい、汚い、危険の頭文字を表す。

人材」を採用すると決めており、求める人材の明確なイメージを持っている。二つ目は、「同社のありのままの姿を伝える」ことである。採用活動において、同社は学生が興味を持ってくれるように業務内容を紹介する動画を作成し、また、従業員がブースで業務を実演するなどの工夫をすることで、同社の良い点・悪い点をありのままに伝えた上で、同社の魅力に共感してくれる人材を採用している。最後に、同社は従業員が主体的に働きやすい環境を提供している。

具体的には、社内の課題を解決するために、プロジェクトチームを組織している。経営者だけではなく、現場社員を中心にチームを組織し、運営は各メンバーに一任することで、従業員の就業意欲の向上につながっている。また、地域へのボランティア等の活動を通じて、社内の風通しを良くするとともに、プロジェクトチームを通じて従業員が主体的に社内の課題を解決し、一人一人の能力が最大限に活かせる職場環境を作り出している。こうした環境が同社の魅力につながり、次世代の人材を採用する強みになっている。採用において、「求める人材の明確化」や「学生に同社のありのままの魅力を分かりやすく伝える取組」に加えて、「従業員が主体的に働きやすい職場環境を作り出すこと」を通じて会社の魅力の向上に努めている。

（中小企業庁〔2015〕より引用）

上記事例では、引用文中にもあるが、良い点と悪い点を含めたありのままの姿を伝えている点で RJP 情報を開示しているといえる。また、企業側が「提供した」と認識する割合と学生が「知ることができた」と答えた割合に大きな乖離が生じ、離職の大きな原因となっていた項目として「具体的な仕事内容」が挙げられたが、同社は実際の業務に関する動画の作成だけでなく業務の実演も行っている。言葉で説明するだけでない方法で働く際のイメージを持ちやすくすることで、就職直後にミスマッチを起こさないための工夫をしていることが窺える。これはワナウスが提唱する RJP の効果のうち、入社後のショックを予防する「ワクチン効果」とであると言える。

またこれは中小企業に限られた話ではないが、「求める人材像が明確である」ことも同社の採用活動が成功している最も大きな要因の1つだ。引用文中にもあるが、「女性ならではのきめ細かい対応ができ、美的意識が高い」というように、非常に具体的かつ明確に求める人物像を指定しているため「入社後の役割自覚効果」及び「セルフスクリーニング効果」を発揮でき、求職者が自ら企業との適合性を判断できる。これにより、企業側も求める条件に当てはまる本気の、つまり良質な学生の中から人材を採用することができるため、ある程度母集団の形成段階で採用におけるミスマッチを減らすことができるだろう。企業が「提供した」と考える情報と実際に学生が「知ることができた」情報を比較した項目の中で乖離が大きかった「企業・各種団体等が求めている具体的な能力・人物像」の提示をカバーできていた例といえるのではないか。

(2)事例 B 三新化学工業株式会社

山口県柳井市に本社を構える三新化学工業株式会社（従業員 135 名、資本金 60 億 772 万円/取材当時従業員 135 名、資本金 1 億 5,000 万円）は、化学薬品製造業を営む企業であり、石油系製品の製造と新素材の開発研究を主に行っている。

同社は、人材定着の定着率の向上に注力しており、2009 年以降の過去 3 年間における新卒入社員の離職率は 0%となっている。同社は様々な取組を行っているが、特に採用時のマッチングと新人研修に特徴がある。

まず、入社後のミスマッチを原因とする離職を防ぐために、採用時のマッチングを徹底している。同社は募集段階で応募者に会社見学に来てもらっている。見学者においては、当日は社内を自由に見学しながら、従業員に質問することで、同社の業務や働いている人間と肌が合うかを確認することができ、一方で、従業員においても、こういった人材に入社してもらいたいかを確認する機会になっている。その上で、役員面接を含む複数回の面接を経て内定を出す。優秀な人材ほど複数社から内定を得る傾向にある。そこで、同社への入社について判断に迷う場合には、人材採用の担当者である係長が内定者を直接訪れ内定者にとって最善の選択肢が何かをお互いに納得できるまで親身になって話し合う。結果として、同社の真摯に人に向き合う姿勢に感銘を受け、大企業の内定を辞退し、同社に就職をする者も少なくない。また新人研修を、徳山にある島を舞台に 2 泊 3 日で行い、社会人としての心構えと社員の絆を作り出す。このようなマッチングや新人研修等を通じて、同社は高い定着率を実現する仕組みを作り上げている。

（中小企業庁〔2015〕より引用）

本事例は山本(2017)が指摘したような、学生と時間をかけて丁寧に交流し情報を提供している事例だといえよう。組織の誠実さが採用者の企業への帰属意識や愛着を深めさせる「コミットメント効果」を発揮した例である。中小企業が大企業のように大人数とコストを投資して採用活動を行うことは困難であるが、大企業もまた本事例の中小企業のように、1 人 1 人に多くの時間をかけて採用活動を行うことは難しいと考える。「大企業ができない時間をかけた丁寧な採用」は学生に「自身と真剣に向き合っている企業である」という印象や特別感を与え、就職希望者の確保に繋がっていくのではないかな。

また、採用後の定着という観点でも、大企業のように、説明会会場に座って社員の話を聞くだけでなく、実際の現場に出向いて社内の雰囲気を確認したり、入社後に行う作業を確認したりすることで、入社後初期における「実際に行う仕事内容」に関するミスマッチを軽減し早期離職を防止できる可能性は高い。

さらに、「人間関係」という観点においても、中小企業は人数や規模上の関係から部署転換などが難しく、また経営者や上司・同僚との距離が近いことが考えられる。よって一度「(自身が所属している企業・部署に対して)合わない」と感じて、それをすぐに解決することは難しいのではないかな。2 章でも取り扱ったように、中小企業庁(2015)によると、中小

企業・小規模企業ともにその離職理由は「人間関係(上司・経営者への不満)」が最も高い。中小企業・小規模企業は経営者の方針が変わると会社の雰囲気や仕事内容に大きく変化が生じる可能性がある。就職希望者が経営者やその幹部と直接触れ合い、経営方針を説明する機会を設け、学生のイメージとすり合わせを行いギャップの軽減を図る活動を行うことが、コミットメント効果・ワクチン効果の発揮に繋がるため、離職の防止という観点では有効であると考えられる。

本章では事例 A と事例 B の 2 社を例に RJP 情報を開示することによる採用活動及び人材定着への効果を検証した。いずれの例においても「いい点と悪い点を含めたありのままの姿」を学生側に伝えようとする RJP 施策を取り入れる姿勢が伺え、またその採用において離職率 0%や新卒学生の安定的な採用活動の継続など、人材の獲得とその定着に一定の効果をもたらしているといえるだろう。さらに、事例 A では「入社後の仕事内容・求める人材像が明確である」、事例 B では「丁寧かつ誠実な採用活動を行うことによる愛着・帰属意識の向上」というように、「新卒社員の入社後の原因として順位が高い退職理由」をカバーする観点をそれぞれ満たしていることが特徴であると言えるのではないかと考えられる。

6. 考察 優秀な人材を確保し定着させるためには

前章まで、中小企業における人材不足の状況、中小企業側が学生に提供する情報と学生の求める企業像・情報との乖離点を明らかにし、RJP 施策を取り入れた人材獲得・定着の成功事例を紹介した。本章では「優秀な人材を確保したうえで定着させるためにはどのような施策が必要か」という観点で考察を行う。

しかし一度その前に、中小企業が大企業と比較して採用活動を行う際、特に障害となっている点をもう一度整理したい。特に障害となる点は大きく 2 点存在すると考える。まず 1 点目に「採用にかけられるコスト、及び人材の数が圧倒的に少ない」ことだ。先にも述べたが一部の中小企業を除き、就職ポータルサイトを通じて採用活動を行うことはコストの充足やデジタル対応が可能な人材の存在がない限り難しい。そのため「大きな母集団の中から自社にふさわしい学生を短期間でふるいにかけて選考する採用活動」ではなく、「就職を希望する学生に対して多くの時間をかけ、丁寧に自社の魅力と仕事内容を伝えながら双方にマッチングを行う採用活動」が求められる。2 点目は「就職後 3 年以内に人間関係を理由に離職する割合が大企業と比較して高い」ことだ。経営者と社員及び社員同士の結びつきが強く部署転換も容易ではない可能性が高いため、一度職場に対し拒否反応を起こしてしまうとその後適応できず離職を選択せざるを得ない状況になる可能性も否定できない。大企業は規模や時間の観点からすべての部署や営業所・工場等の雰囲気を学生に伝えることは難しく、企業の全体的・抽象的な雰囲気を伝えることになるだろう。しかし中小企業であれば努力次第で仕事内容を実演したり、訪問機会を提供したりすることを通じて社内の各部署の雰囲気、入社後のイメージを伝えることは可能である。具体的な人間関係情報の提供までは難しいが、多くの社員と接触機会を設け、コミュニケーションを取り、「大企業ができな

い時間をかけた丁寧な採用」を通じてミスマッチを減らす努力が求められる。

以上2点の障害を特に考慮したうえで考察を行う。

まず「優秀な人材の確保」という観点において、第5章の事例Aから分かるように「求める人材像を具体的かつ明確に示す」ことが非常に有効であると考ええる。学生自身が「就職した際に職場環境や社風、業務内容に適応できるか」を見極める判断材料になるだけでなく、企業側も「自分自身で入社後に企業に適応可能か見極めた上で応募した」良質な学生の中から人材を採用することができるためだ。

また特に人物像を「具体的かつ明確に示す」ことが極めて重要であると考ええる。例えば、求める人物像として「積極性」を学生側に提示したい場合、「社内で次々と新しいアイデアを出していく」積極性であるのか、「社外に対して売り込みを躊躇せず行う」積極性であるのか、あるいは「日常業務において挨拶や仕事を自ら進んで行う」積極性を求めているのか、学生が理解しやすいように企業内の実際の業務に落とし込んで求める人物像を明示する必要がある。ここで、第5章で先述した株式会社アイ・ビー・エスの求める人物像を振り返りたい。求める人物像に「女性ならではのきめ細かい対応ができ、美的意識が高いことを前提として」と記述があるが、この部分は「仕事における緻密性が高く、サービス精神が旺盛である」と抽象的に表現することもできる。しかし、そのように抽象的な、就職活動において頻繁に見かける「～性」という表現を用いずに敢えて自社の業務に沿った表現をすることで学生側もどのような緻密性やサービス精神を必要とするのかをイメージしやすくなるのではないか。企業の良い面と悪い面を含めたありのままの姿を誠実に伝えたいうえで、求める人物像を明確に提示することにより、「本気で企業に向き合う」学生のみが応募する確率が高くなるだろう。それにより、良質かつ優秀な学生の割合が高い母集団が形成され、結果的に優秀な人材の確保に繋がるのではないかと考える。

しかしここで「中小企業の応募者が元々少ないのであれば、まずその母集団を広げるべきではないのか」という疑問を持たれる可能性がある。しかし、仮に企業に対して応募者が増え、母集団が大きくなり短期間で学生を選考する「企業優位」の採用になったとしても、応募者は組織風土との適合よりも入社後に見込まれる能力の部分を優先して選考が行われる可能性が高い。そのため、せっかく人材を確保しても「能力部分は企業に適合しているが組織風土に適合できずに離職」するリスクを高める可能性もある。毎年度の求人数に対してそれ以下の人数でしか会社説明会への学生の参加がない等の場合は広報活動などに力を入れる必要があるが、既に学校等へ出向いて採用・広報活動を行っている中小企業の場合、「求める人材像を具体的かつ明確に示す」ように修正を行うことでセルフスクリーニング効果、ワクチン効果、コミットメント効果が高まるのではないか。その結果優秀かつ離職しにくい人材の確保に繋がられるのではないか。

次に、「人材の定着」という観点について考察を行いたい。4章で取り上げたように、全国求人情報協会(2018)の早期離職に関する調査では「仕事内容への不満」と「人間関係」が初職を離れる原因の最も大きな割合を占めていた。第5章事例Bでも述べたが、「実際に行

う仕事内容」に関するミスマッチを軽減するには、実際の現場に学生を招き入社後に行う作業を披露したり、直接複数の社員に質問できる機会を設けたりすることが最も望ましいと考える。大企業と同じように説明会会場を設け、座学形式で仕事内容を説明しても印象に残りづらい。また実際に作業を見てもらうことは入社前に学生自身が「職場に溶け込むイメージができるか」セルフスクリーニングを行う機会を提供し、入社後のショックを予防することになるだろう。

また、事例 A ではボランティア活動、事例 B では宿泊を通じた新人研修など、入社後初期もしくは定期的に社内のコミュニケーションを図り「相談できる相手をつくる」機会を設けている。日本政策公庫総合研究所(2018:30)が「離職経験のある従業員へのインタビューで、どのような手立てがあったなら前勤務先を離職しなかったかを尋ねたところ、「理由を説明し、何が不安か確認してもらえれば」「自分の話を聞く時間を設けてもらえれば」「将来的に育てていくビジョンやキャリアパスが明確に示されていれば」という声が目立ち、「説明する」「話を聞く」「明確に示す」が重要なキーワードであることがわかった。」と調査結果を報告していることから、アドバイスを求められる先をなるべく多く、様々な立場から提供できる状態を整えることが求められるのではないか。具体的には従業員同士のチームワークを促すようなイベントの実行や自身のキャリアプランを相談できる機会を設けることなどが考えられる。しかし、日本政策公庫総合研究所(2018:30)は、これらの取り組みが「経営トップや従業員各人の自発性に依存した取り組みだと、継続性や安定性の面で懸念がある。」とも指摘している。そのため日常の業務の一環として従業員同士、あるいは従業員と経営者がそれぞれ自らの考えを聞き、理解し、要望などがあつた場合はそれが不可能であっても納得できる理由を伝えられるような機会を設けることが重要であり、従業員の不満を減らすことに繋がるだろう。

以上、「優秀な学生の確保」とその「定着」の2つの観点から考察を行ったが、RJP 理論に基づくとそれぞれに必要な活動の因果関係が非常に密接であることが分かる。優秀な学生の確保のための活動には入社後の役割自覚効果、セルフスクリーニング効果、ワクチン効果を発揮できるような活動が特に期待され、定着のための活動にはコミットメント効果、セルフスクリーニング効果、ワクチン効果を発揮できるような活動が期待される。つまり企業の「優秀な学生の確保」とその「定着」は表裏一体の関係にあり、学生と企業が丁寧かつ時間をかけ、企業の良い面と悪い面を知ったうえで相互にマッチングした結果に残る「優秀な学生」の確保があれば、自ずとその後も企業に定着する可能性が高いと推測できる。そのうえで、継続して企業に定着を続けてもらうためには企業活動の中で従業員と経営者または従業員同士が十分にコミュニケーションを取ることができる仕組みを設けていく必要がある。

7. 結論

日本の中小企業は、人口減少に伴う労働力人口の減少という理由だけでなく、学生の大手志向、雇用流動性の低さといった理由から「新たな人材の確保」が難しい局面にあり、また確保した人材の定着に問題を抱えている。また、人材を確保できても学生は新卒で入社した企業を「仕事内容」や「人間関係」といった理由からミスマッチを起こし離職してしまう割合が高い現状がある。また中小企業は採用活動に割くことのできる従業員数やコストが大企業と比較して少なく、また賃上げをして人材定着を図ることも、厳しい価格競争のなかにいる中小企業にとっては容易ではない。また日本政策公庫総合研究所(2018:29)は中小企業における離職要因について「金銭面の不満だけを理由に離職に至った例はあまり見られず何かほかの要因も絡んで離職行動のトリガーが引かれるのではないかと」と調査結果を報告していることから、非金銭的な面で人材定着を図る必要があると考えられる。

中小企業が新たに「優秀な人材を確保」するためには、企業・仕事の良い面と悪い面を含めたありのままの姿を伝え、時間をかけて丁寧に誠実に学生に向き合うことが求められる。このことは大企業でも求められるが、特に「一人一人の学生に時間をかけて向き合う」採用の実現可能性が高いのは中小企業の特権であり、差別化できるポイントであるとも言えるだろう。その活動の一環として特に、求める人物像を具体的かつ明確に示すこと、就職希望者が経営者や社員と直接触れ合い、現場のリアルを知ることで就職前後のギャップの軽減を図ることが最も有効である。これらの企業側の行動は RJP 理論に基づく「セルフスクリーニング効果」、「ワクチン効果」、「コミットメント効果」、「入社後の役割自覚効果」4つの効果を発揮し、自然と人材の「確保」に繋げられる可能性が高い。またその上で従業員の自発性に依存するのではなく、日常の業務の一環として従業員同士、あるいは従業員と経営者がそれぞれの考えを聞き、理解し、要望などがあつた場合はそれが不可能であっても納得できる理由を伝えられる機会を設け、従業員が「働きやすい」と感じられる職場を整備していく必要がある。これらの行動を起こしていくことで、優秀な人材を継続的に確保し、定着させることが出来るのではないかと。

参考文献

- 大宮智江(2010)『学生の就職活動と企業の採用活動のミスマッチ:マッチングフレーム考察の調査から』 <https://core.ac.uk/download/pdf/267919589.pdf> (2021/9/2 アクセス)
- 尾形真実哉(2015)『新卒採用活動における良質な応募者集団の形成に影響を及ぼす要因に関する実証分析』 https://www.jstage.jst.go.jp/article/soshikikagaku/48/3/48_55/_pdf (2021/5/17 アクセス)
- 経済産業省(2020)『2020 年版 中小企業白書・小規模企業白書概要』 https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/2020_pdf_mokujityuuGaiyuu.pdf (2021/6/21 アクセス)

全国求人情報協会『若者にとって望ましい初期キャリアとは～調査結果からみる“3年3割”の実情～』

https://www.zenkyukyo.or.jp/wp-content/uploads/2018/10/20181031_wakamono.pdf
(2021/10/11 アクセス)

中小企業庁(2015)『中小企業白書』

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/h27/index.html> (2021/4/16 アクセス)

中小企業庁(2020)『中小企業白書』

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/chusho/99Hakusyo_zentai.pdf (2021/4/20 アクセス)

日本政策公庫総合研究所(2018)『人材の定着を促す中小企業の取り組み』

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_18_06_27b.pdf (2021/9/29 アクセス)

山本和史(2017)「中小企業における新卒採用行動に関する実証分析」『日本労務学会誌』18(4)

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jshrm/18/1/18_4/_pdf/-char/ja (2021/5/17 アクセス)

リクルートキャリア(2021)『就職白書 2021』

https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2021/04/hakusyo2021_01-48_up.pdf (2021/10/10 アクセス)

ウェブサイト等

建設・設備求人データベース「3K とは」

<https://plant.ten-navi.com/dictionary/cat08/7209/> (2021/11/28 アクセス)

リクルートキャリア「【RJP 理論】入社後のミスマッチを防ぐ採用とは？」

https://shushokumirai.recruit.co.jp/white_paper_article/20210607002/ (2021/10/10 アクセス)

キャリアブロ 「新卒採用・中途採用の豆知識『新卒説明会で「学生が知りたい・聞きたい」企業情報内容とは？』」

<https://www.careermart.co.jp/blog/blog/archives/7950> (2021/10/10 アクセス)

日本最大級の人事ポータル HR pro「RJP とは」

https://www.hrpro.co.jp/glossary_detail.php?id=26 (2021/5/17 アクセス)