

中小企業における人材の確保・定着についての問題点

太田 晃太郎

キーワード：中小企業、インターンシップ、マッチング

1. はじめに

日本経済団体連合会の報告書には日本経済の状況が次のように書かれている¹。

「わが国経済は、2009年第1四半期の実質GDP成長率が主要先進国のなかで最大の落ち込みを記録するなど、世界同時不況の影響を最も強く受けた。その後中国など新興経済国の景気回復による輸出の持ち直しや、エコポイント制度やエコカー減税などに支えられた個人消費の増加などにより、2010年第1四半期にかけて4四半期連続のプラス成長になるなど最悪期を脱し、回復へと向かう兆しがうかがえる。ただし企業の設備投資額や設備稼働率は依然低水準にとどまっていることに加え、景気対策の開始から1年を過ぎ、その効果が今後減衰するとみられることや、ギリシャの財政問題に端を発した欧州金融市場の動揺など、景気の先行きは依然として予断を許さない。こうした中で、中小企業の経営環境についても、中小企業庁「中小企業景況調査」による全産業の業況判断DIが、5年連続でマイナス幅が縮小するなど、底打ちの動きもみられるが、その水準は低位にとどまっており、依然として厳しい状況が続いている。」

このような厳しい戦いの中で、持続的な成長を実現するための処方箋として、日本経済団体連合会は、次のように続けている²。

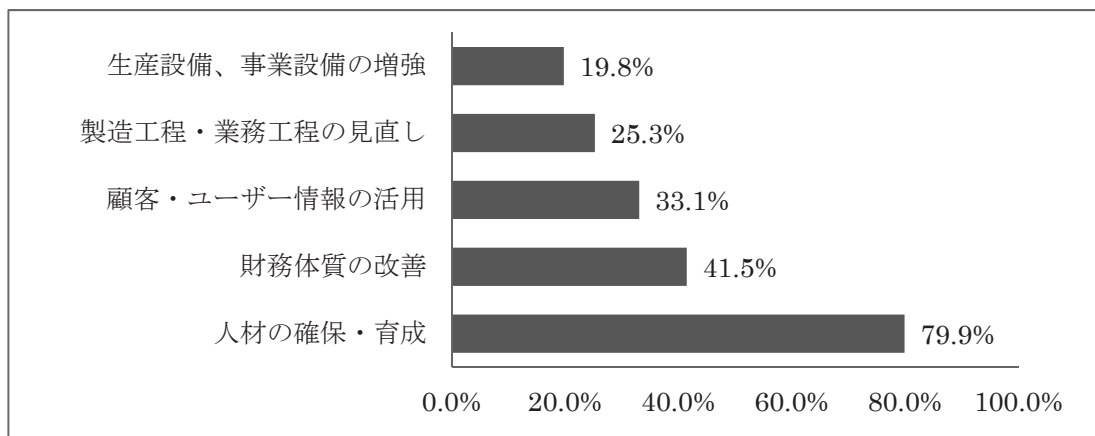
「中小企業の持続的な成長の実現のためには、他社との差別化を図り、生産性の向上を追求しながら、付加価値の高い製品・サービスを提供し続けることが求められる。」

¹ (社)日本経済団体連合会(2010)「中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書」
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2010/064part1.pdf>

² 同上。

その際に鍵となるのはヒトであるとする。大企業に比べて一人あたりの仕事の割合が大きい中小企業にとっては尚更である。日本経済団体連合会（2010）によると企業の約80%が競争力を維持、強化するために人材の確保と育成をしていくと回答している（図1を参照）。

また、若年者の定着率と業績には密接な関連があり、5年後の定着率が30%未満の企業の約半分は減益傾向となっており、定着率が高くなるほど増益傾向である³。それに加え、定着率が50%以上の企業では若年者定着によって「職場に活気が出て従業員の士気が高まった」、「若年者が入社後に取得した技能、知識を活用できた」と回答しており若年者の定着は企業にとって大きな利益をもたらすと考えられる⁴。



出典：日本経済団体連合会ホームページ

図1 競争力を維持、強化していくための方策（複数回答）

中小企業では、これら人材の確保・定着の必要性が強く認識されているが、その問題に対して、有効に解決できていない。そこで、この論文では、中小企業がどのようにすれば人材の確保・定着を可能にすることができるのかを検討する。本稿の構成は以下の通りである。第2章では人事システムについて取り上げる。人事システムは数多く存在しているが、その中でも主に企業の採用活動について取り上げる。企業がなぜ採用活動を行い、また採用においては何が重視されるのかを検討する。第3章では日本の中小企業における人材の現状を取り上げる。人材の確保、定着の2点を主に調べ、中小企業におけるこれらの問題点を明らかにする。第4章では、これらの問題に

³独立行政法人労働政策研究・研修機構（2014）p.136.

⁴ 同上、pp.136-137.

対する一つの取り組みである中小企業によるインターンシップについて分析し、その効用と応用可能性を吟味する。そして第5章では結論と結びについて述べる。

2. 人事システム

人事システムは4つのサブシステム、①採用・配置システム、②評価システム、③報酬システム（報奨システムともいう）、④能力開発システムからなる⁵。このサブシステムがそれぞれに協働することで戦略を実現する。各サブシステムの主要な課題は以下のとおりである⁶。

- ① 採用・配置システム：どのような人間を採用するか、そして採用した人間にどのように仕事を与えるか。
- ② 評価システム：組織メンバーの能力や成果をどのような基準で評価するか。
- ③ 報酬システム：評価の結果に基づいて、組織メンバーに給与などでどのように応えるか。
- ④ 能力開発システム：業務遂行のために組織メンバーの能力をいかに開発していくか。

以上のように人事システムには、いくつかの課題がある。しかし、この論文では中小企業における人材の確保、定着について扱うため、主に採用システムについて取り上げる。

組織が存続するためには、新しい人材の採用が不可欠であり、業績が好調で業務の量が増えればそれを担当するための人材が必要である⁷。また、同じ人間だけでは、新しい試みや発想は生まれてこなくなり企業の競争力が低下する。それを防ぐためにも採用や、配置により異なる考えや視点をもつ人間を確保する必要がある⁸。

日本の企業は新卒者を定期的に採用することで、人材を確保してきた⁹。これは仕事量の変動により雇用調整するのではなく、常に将来に備えた投資という観点から人材

⁵ グロービス経営大学院（2009）p. 82.

⁶ 同上 p. 82.

⁷ 同上 p. 89.

⁸ 同上 p. 89.

⁹ 同上 p. 89.

を採用してきたためである¹⁰。このような採用スタイルの背景には、入社後に時間をかけて人材を育成するという日本企業の特徴が表れている。最初はスキルもなにも持っていないなくても、将来的には会社、組織を担う人材を教育し、次の世代に託すという方法を日本企業は取ってきた¹¹。

要するに、新卒の採用場面において重視されることは、業務の遂行能力の有無より組織におけるメンバーとしての適性である。もし組織が持つルール、すなわち組織文化を受け入れることができなければ他のメンバーと違った行動を取りかねないし、協働システムが機能しなくなる。人材が不足するベンチャー企業などでは、業務上必要なスキルを持つ人材を採用するために、企業文化と多少の不調和には目をつぶってしまうことが多い。しかし、こうしたやり方が中小企業の人材確保と定着に問題をもたらしているといえる。採用の場面で、中小企業においても従業員の適性を考える必要がある。それぞれの従業員がその中小企業の組織文化を理解し、組織文化を受け入れて働くことが重要であり、そのための仕組みづくりができていのかどうかを考える必要がある。

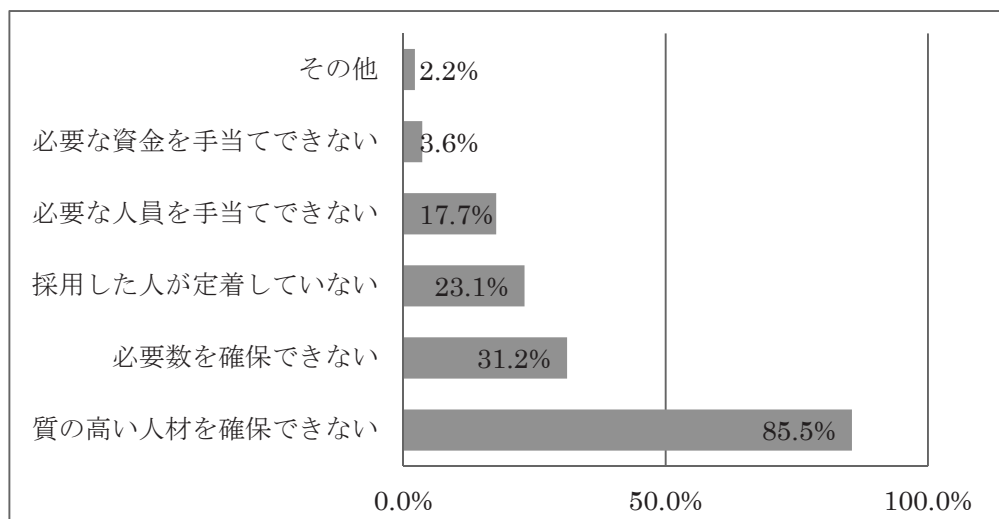
3. 中小企業における人材確保・定着に関する問題点

前の章では、中小企業において、組織文化を理解し受け入れて働いてくれる従業員を確保すれば、定着に導くことができることが理論的に示された。しかし、中小企業を取り巻く状況がそのことを可能にするのだろうか。この章では、人材確保と人材定着がどのような状況なのかを、既存の調査結果によりながら示していく。まず、人材確保問題から整理する。日本経団連の調査結果を見ると¹²、約3割の中小企業が、新卒・中途採用において「やや不満」または「不満」であると回答しており、「質の高い人材を確保できない」(85.5%)ことや、「必要数を確保できない」(31.2%)ことに不満を募らせている(図2を参照)。

¹⁰同上 p. 89.

¹¹同上 p. 89.

¹² (社) 日本経済団体連合会「中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書」
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2010/064part1.pdf>



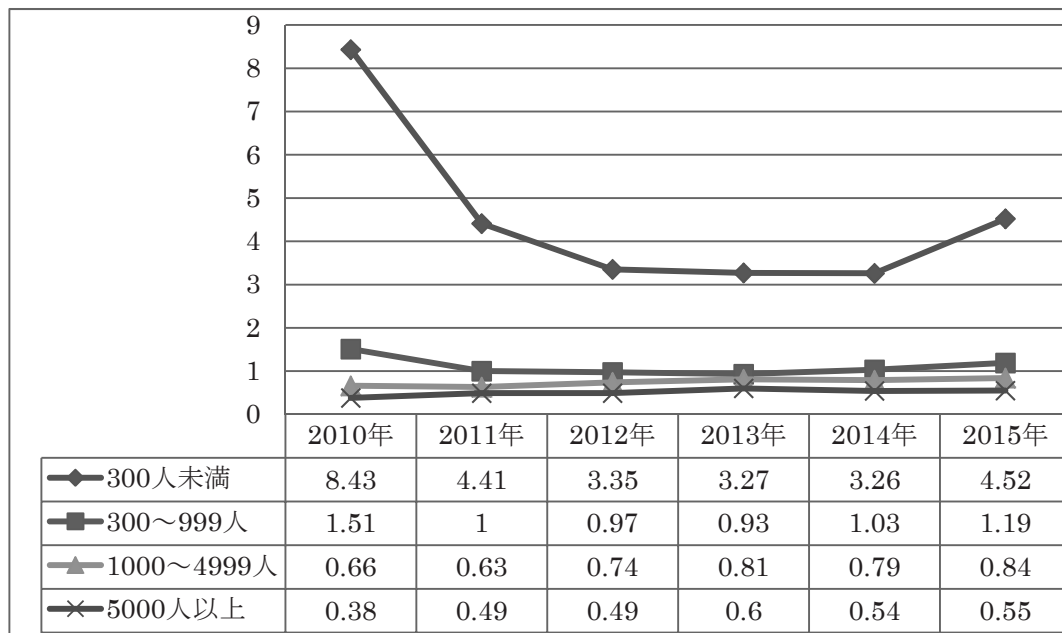
出典：日本経済団体連合会ホームページ

図 2. 人材確保に関する不満（複数回答）

またリクルートワークス研究所の調査によると¹³、従業員数 1000 人以上の大企業においては、大学卒業予定者の求人倍率が 2010 年から 2015 年にかけて 1 倍以下で推移しているのに対して、300 人未満の企業においては約 3~8 倍と大幅な格差が生まれている（図 3 を参照）。規模の小さな企業ほど人材の確保が困難となっている。これに対して、多くの中小企業では自社の知名度、認知度を上げることが必要であると認識している。しかし、全国に何万と存在する中小企業において、他社にない技術力を持っている企業や、ある市場で高いシェアを占めている企業など、いわゆる「実力のある中小企業」でも、会社の知名度を上げることに苦心している状況であり、人材の確保に関して、速効性が高く、効果的な施策を見出しにくいのが現状である¹⁴。また大学生が中小企業に抱くイメージも中小企業への就職に対して、大きな障壁となっている（図 4 を参照）。労働条件が悪そう、将来性や安定性に不安という先入観が中小企業の採用難に拍車をかけている。これは中小企業が大企業に比べ認知度が低く、発信力も不足していることが、このような大学生の中小企業に対する意識を生み出しているものと思われる。

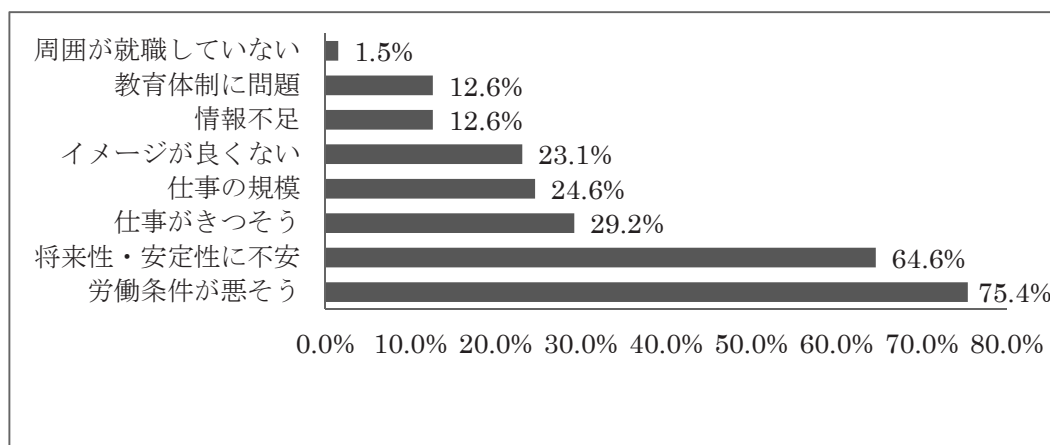
¹³ 同上.

¹⁴ 同上.



出典：第31回ワークス大卒求人倍率調査

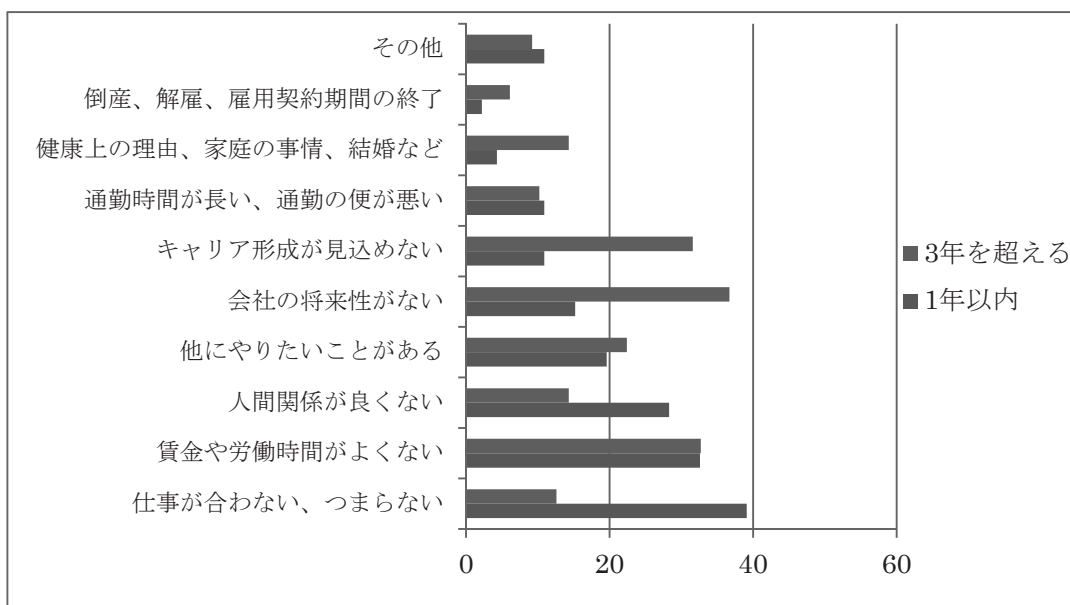
図3. 従業員の規模別求人倍率



出典：日本経済団体連合会ホームページ

図4. 中小企業への就職に抵抗がある理由（複数回答）

人材の確保に続いて次は、人材定着の問題である。野村総合研究所の調査によれば¹⁵、中小企業における若年者の定着率は、1年後で半分以上の企業で90%以上となっているが、3年後、5年後となるにしたがって定着率が低くなっている。5年後には定着率が半分以下になってしまう企業が2割を超えている。産業社会センターは、新卒などを含む若者を正社員として受け入れる際に企業を感じる問題点について、最も多いのが「すぐに辞めてしまうなど、職場定着が難しい」という回答で、37.2%を占めている。若者の早期離職は従業員数が少なく、一人当たりの仕事量が多い中小企業において特に深刻な問題となっていると報告している¹⁶。



出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構「中小企業と若年人材」. p156.

図5. 入社1年以内・3年を超えてから離職した正社員の離職理由

このように若者が辞めてしまう理由を厚生労働省¹⁷は、入社1年目以内の離職と3年を超えてからの離職理由を比べている(図5を参照)。どちらも「賃金や労働時間がよくない」という理由が多いが、入社1年以内では「仕事合わない、つまらない」という理由で辞めている人が39.1%で最も多い。苦勞して採用した学生も仕事があ

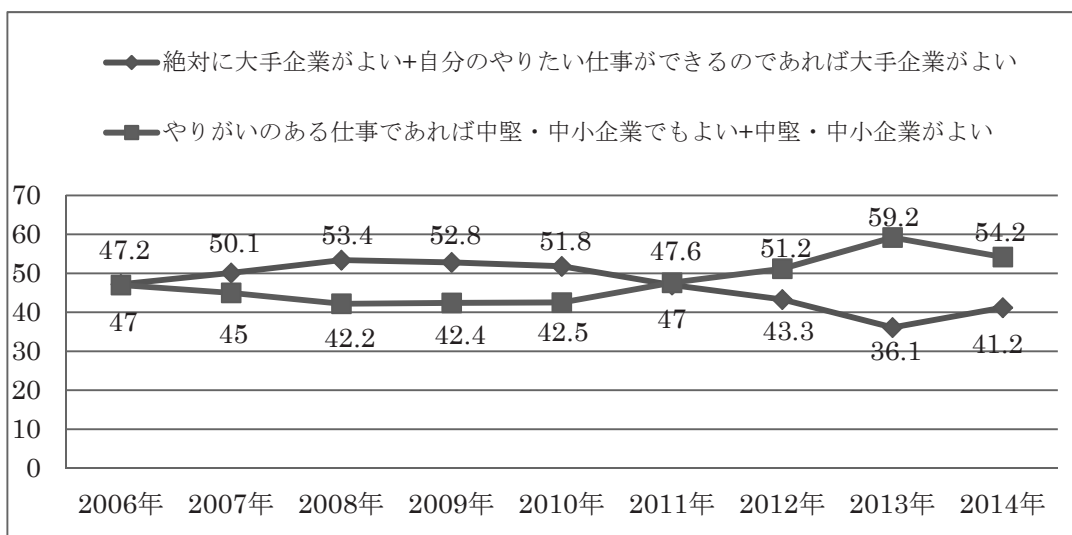
¹⁵ 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2014)『JILPT資料シリーズNo.134 中小企業と若年人材-HRMチェックリスト、関連資料、企業ヒアリングより採用、定着、動機付けに関わる要因の検討-』p.145.

¹⁶ 同上 p.145.

¹⁷ 同上 p.156.

ない、つまらないという理由で会社をやめることは、企業が学生の組織メンバーとしての適性を見極められていないことの証である。これは企業と学生に採用時にミスマッチがあったからであり、このようなミスマッチを防ぐことが重要なポイントである。

しかし、近年大学生の中小企業への意識にも変化がみられる。マイナビによると、「絶対に大手企業がよい」、「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい」といった大手企業志向は減少を続け、2011年卒で「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」、「中堅・中小企業がよい」という中堅・中小企業志向にとって変わられている（図6）。2014年卒では中堅・中小企業志向が減り、大手企業志向が増えている。近年大学生の大企業志向の就職意識が変化し、従業員規模のミスマッチの改善が進んでいたが、ミスマッチ改善傾向の一服がみられる¹⁸。これにより今の大学生が企業規模より、自分のやりたい仕事ができるかという点を重視していると推測される。これは中小企業の採用上有利に働く要素である。



出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構「中小企業と若年人材」. p153.

図6. 大卒予定者の大手企業志向の推移

以上のような議論から中小企業の人材確保と定着の問題を整理すると、次のように要約できる。人材確保においては、優秀な人材が集まらないこと、また企業規模が小さくなればなるほどそれらの問題が顕著になる。また発信力不足のため、学生の中小

¹⁸ 同上 p. 152.

企業に対する悪いイメージが拭えない。それに加え、採用時のミスマッチによりせっかく採用した人材もすぐに辞めてしまう。しかし、学生の大企業志向が低くなり、自分のやりたい仕事ができるのであれば中堅・中小企業でも構わないという割合が増えている。中小企業の人材確保と定着を考えた場合、いかにしてこの層の大学生に自社をアピールするかが重要である。

4. 株式会社ディグのケース分析

中小企業の人材確保と定着に向けて、組織文化を受け入れ理解する従業員を採用することが重要であった。そして、そのためには、現在顕在化している学生層、つまり、大企業志向が低く、自分のやりたい仕事であれば企業の大小を問わない層にアピールすることが重要であった。ここでは、そのアピールの方法としてインターンシップを戦略的に実施し、採用に結びつける仕組みとして活用している株式会社ディグの事例を取り上げ、分析する。

4-1 株式会社ディグ¹⁹

株式会社ディグ（以下ディグ）は東京都中央区に本社を構え、現在は印刷を中心に企画、編集、デザイン制作から情報処理、デジタルコンテンツ制作まで幅広く行っている会社である。代表取締役社長は杉井康之である。資本金は3000万円、従業員数は50人の中小企業である。この会社は神奈川県環境農政局環境保全部環境計画課の働きかけを契機に2007年からインターンシップを実施している。ディグではインターンシップを環境マネジメントの中核に位置づけ、2007年度に1名、2008年度に5名、2009年度に2名、2010年度に5名、2011年度に4名の学生を受け入れている。採用との関連では2009年・2010年と2年連続でインターンシップ生が入社している。しかしながらインターンシップ生＝入社というシステムではない。ディグはインターンシップの結果のみで学生に対して入社を働きかけることはしていない。インターンシップを通して積極性や将来性という観点から良好な感触を得た学生をアルバイトとして採用し、長期的な観察を深めていく。一方学生側は10日間のインターンシップからアルバイトを経て、職場環境、ビジネスの魅力、社長との相性など十分な企業研究の機会が与えられる。その結果、入社に至るのである。

¹⁹ このケースは、古閑博美、牛山佳菜代（2012）に基づいて記述している。

ディグではインターンシップに共通のテーマを設けており、また年度ごとに新たなテーマを掲げている。共通のテーマはディグにおける環境マネジメントについての研修と、ITを活用した全社の環境負荷調査、営業・制作、印刷等の全工程の一元管理等である。

次に年度ごとのインターンシップの内容は表1のように要約できる。年度ごとのテーマは毎回変わるが、課題探求型の内容であることは共通している。

表1 ディグのインターンシップ年度毎の内容

2007年	
期間	8月30日～9月12日
受入学生	女子大学生
主な内容	ディグにおける「エコアクション21」の取り組みを学習。環境関連ビジネスモデルの検討。
2008年	
期間	8月12日～8月22日
受入学生	女子大学生4名、男子大学生2名(女子大学生1名を採用)
主な内容	ディグにおける「環境経営マネジメント」についての学習。大企業と中小企業間の排出権取引のビジネスモデルを提案。報告会では大企業と中小企業間の排出権取引のビジネスモデルを検討し、両者のメリット、デメリットを述べ、取引を実現させるための条件を発表
2009年	
期間	8月3日～8月14日
受入学生	女子大学生1名、男子大学生1名
主な内容	ディグにおける環境経営マネジメントについての学習。オフィス環境快適性調査に研修を基に企業で調査・分析を行い企画書を提案。オフィス快適度調査をマニュアル化し、分析結果をまとめ最終日に報告。
2010年	
期間	8月9日～8月20日
受入学生	女子大学生2名、男子大学生3名
主な内容	ディグにおける環境経営マネジメントについて学習。環境関連ビジネスモデルの検討のため室内快適性試験を実施し、調査・分析を行い結果を報告。報告会では30人の環境関連の人の前でプレゼンテーションを行った。
2011年	
期間	8月3日～8月16日
受入学生	女子大学生2名、男子大学生1名、男子大学院生1名
主な内容	ディグにおける環境経営マネジメントの学習。Facebookを用いた企業宣伝の方法の検討。

出典：古閑博美、牛山佳菜代（2012）より作成。

2008年には2007年の成果を元にインターンシップの受入方針を以下の5点に決めた²⁰。1つ目に学生の自主性を喚起することである。2つ目に他大学の学生との交流の重視である。3つ目に、チームで活動することの重視である。これは初対面の人同士のコミュニケーションを円滑にして、それぞれの役割を決定し、プロジェクトを遂行する

²⁰ウェブサイト「株式会社ディグにおける環境インターンシップについて」に基づいている。

ことを身に付けることを考えている。4 つ目に社会人としての意識を醸成することである。5 つ目がプレゼンテーションの重視である。プレゼンテーションを重視することで、自分たちの考えが的確に第三者に伝えることを学んでもらうほか、その経験を将来に活かしてほしいという希望も含まれている。

また、2010年には自社のインターンシップをソリューションビジネスの1つのコンテンツとして顧客に提供できないかと考え、インターンシップのビジネス化を模索している。

インターンシップの期間中の流れとしては、1週目は主として見学、2週目は課題に関するデータ収集や、報告会でのプレゼンテーションの準備等に取り組む。報告会は企業人、大学人、マスコミ関係者など多岐にわたる関係者を自社に招き行っている。見学はディグのインターンシップ・プログラムの中でも特に重視されており、社長が付き添う。その際に、名刺の渡し方や社会人としての基礎知識やマナーを学生に指導する。2週目は見学を踏まえた上での課題に関するデータ収集やプレゼンテーションの準備を行う。プレゼンテーションの課題は社長が事前に学生の専攻分野やインターンシップに期待する事柄などを詳細に聞き取り、学生の意思を尊重し決定するなどきめ細かく対応している。

4-2 ケース分析

この事例を踏まえると、以下の4点がディグの学生確保に結びついている可能性がある。第1にインターンシップ期間中の長きにわたって社長が付き添って関連企業を訪問することで、社長の人となりを知れる。規模の小さい中小企業にとって、社長の人となり、雰囲気などはそのまま企業の雰囲気、組織文化となりやすい。社長の人なりを知ることは、会社の雰囲気、組織文化を知ることにつながる。学生はそれらが自分に合っているのか判断できる。

第2にプレゼンテーションの課題は社長が事前に学生の専攻分野やインターンシップに期待する事柄などを詳細に聞き取り、学生の意思を尊重し決定するなどきめ細かく対応している。学生に配慮した課題にすることで、学生のやる気や意識の向上にもなり、また学生に企業がインターンシップにかける熱意を伝えることにもなっている。

第3に採用までの期間が長いことが考えられる。インターンシップ期間は10日間であるが、その後にアルバイトで採用する期間を設けることで、採用まで非常に長い期間をかけて学生を判断することができる。また、学生も長い時間をかけて、企業の組織文化を理解することができる。

第4にメディアや関係者など多くを招いて報告会を行っていることが考えられる。これにより外部にディグのインターンシップを宣伝することができ、情報発信につながっている。実際2010年のインターンシップの男子大学生の2人は、ディグのインターンシップを取り上げた、神奈川県環境農政局環境保全部環境計画課²¹のウェブサイトを見て応募してきている。

ディグのように戦略的にインターンシップを実施するならば、中小企業にとってインターンシップは人材獲得の重要な鍵になるといえる。

5. むすび

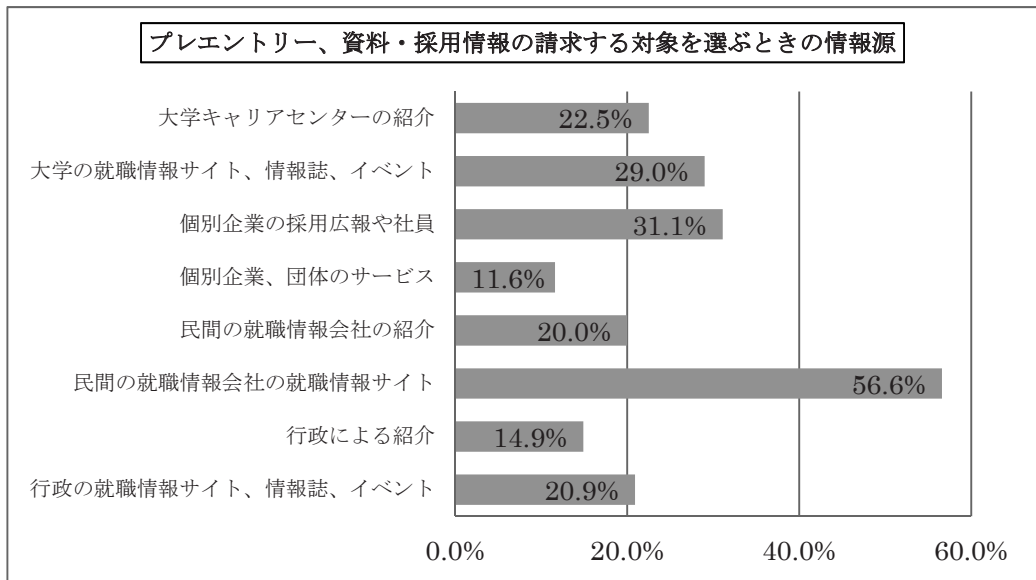
本稿課題は、中小企業がどのようにして人材の確保と定着を実現させることができるかということであった。この課題に対して、第1に、人事システムに関する議論を取り上げ、採用の場面で、中小企業においても従業員の適性を考える必要があることを明らかにした。それぞれの従業員がその中小企業の組織文化を理解し、組織文化を受け入れて働くことが重要であり、そのための仕組みづくりができていのかどうかを考える必要がある。第2に中小企業の人材確保と定着の問題を整理した。要約すると人材確保においては、優秀な人材が集まらないこと、また企業規模が小さくなればなるほどそれらの問題が顕著になる。加えて、発信力不足のため、学生の中小企業に対する悪いイメージが拭えない。さらに、採用時のミスマッチによりせっかく採用した人材もすぐに辞めてしまう。しかし、学生の大企業志向が低くなり、自分のやりたい仕事ができるのであれば、中堅・中小企業でも構わないという割合が増えていることは中小企業にとってチャンスである。中小企業の人材確保と定着を考えた場合、いかにしてこの層の大学生に自社にアピールするかが重要である。第3に、その層の大学生にインターンシップを用いてアピールしている株式会社ディグの事例を取り上げた。最後にケース分析の結果、4点がディグの学生確保の成功に結びついていることを明らかにした。第1に長期間社長が付き添うことで、学生が社長の人となりを知ることができ、それが企業文化を理解する機会となっている。第2にインターンシップの課題を学生に合わせて、きめ細かいものにするすることで、企業のインターンシップ、採用にかける熱意が学生に伝わり、学生のやる気や意識の向上につながっている。第3に採用までの期間が長いことが企業と学生の両方にとって、互いを十分理解することになっている。そして、第4に報告会で外部機関を招待することで、外部への情報発信

²¹ 神奈川県環境農政局環境保全部環境計画課 <http://www.pref.kanagawa.jp/div/0502/>

になり、優秀な学生がインターシップに応募してくる良循環が生まれている。

以上のような考察結果から、中小企業がどのようにして人材確保と定着を実現させるかということに関して、インターンシップという方法が有効であるといえる。しかし、中小企業が人材を確保し、定着させるためにはまだまだ課題が残されている。インターンシップについての情報発信、インターンシップの実施段階、そして、インターンシップを受けて採用された後の、3段階に分けて、課題を抽出し、結びとする。

第1に、インターンシップについての情報発信についてである。民間の就職情報サイトを情報源としている学生が最も多いが(図7を参照)、これらのサイトを利用して情報発信するには多額の資金が必要となる。資金をかけずに、情報発信をどうしていくのか。情報発信においては、この古くて新しい中小企業の課題を考えなければならない。



出典：全国求人情報協会

図7. プレエントリー、資料・採用情報の請求する対象を選ぶときの情報源

第2にインターンシップの実施段階についてである。ここでも経費は重要な課題があるが、それ以上に社長の時間の問題である。ディグでは、これらのインターンシップで最も大きな経費は社長の人件費である。2011年は10日間のインターンシップで5日間付き添いを行った。1日の人件費を5万円として25万円となる。また受け入れた学生への経費は4人合計で6万円程度となる。その他の移動経費、雑費、懇親会費な

どを加えると7万円程度となる。採用を視野に入れなくても、インターンシップ生を受け入れるにあたっては、こうしたコスト負担は避けられないものである。しかし、それにもまして、社長がインターンシップにコミットすることで、人材の確保の確立が高まる反面、本業部分で社長の時間を割くことになる。そのために、社長の仕事をサポートしながら、インターンシップにコミットできるようにする体制作りが課題となる。

そして、第3にインターンシップを受けて採用された後の段階についてである。入社1年以内の1番の離職理由は仕事が合わない、つまらないことは先述したが、入社3年後の若者が辞める理由としては、会社の将来性が見込めない、キャリア形成が見込めないなどがあげられる（図5参照）。入社後すぐのミスマッチを解消した後は、入社した社員の将来に向けたキャリアパスを示すことができるかということも課題である。

以上の点を含め、ほかにも中小企業の人材確保と定着に向けては多くの問題が考えられる。これらの点について、就職を予定している中小企業の支援機関の中で、実際の業務を通じて解決していきたい。

参考文献

- [1] 原正紀(2007)『採用氷河期 若手人材をどう獲得するか』(日本経済新聞出版社)。
- [2] グロービス経営大学院(2009)『グロービス MBA 組織と人材マネジメント』佐藤剛監修,(ダイヤモンド社)。
- [3] 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2014)『JILPT 資料シリーズ No. 134 中小企業と若年人材-HRM チェックリスト、関連資料、企業ヒアリングより採用、定着、動機付けに関わる要因の検討-』大東印刷工業株式会社。
- [4] 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2014)『JILPT 資料シリーズ No. 140 中小企業の「採用と定着」に向けて』株式会社相模プリント。
- [5] 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2007)『JILPT 資料シリーズ No. 36 若年者の離職理由と職場定着に関する調査』株式会社上野高速印刷。
- [6] 国民生活金融公庫総合研究所編(2008)『小企業で働く魅力』中小企業リサーチセンター。
- [7] 今野晴貴(2012)『ブラック企業 日本を食いつぶす妖怪』文藝春秋。
- [8] 『日本経済新聞』2015年1月9日付朝刊,「社説」。

参考ウェブサイト

- [1] 財団法人商工総合研究所「中小企業における人材の活用等の実態調査」
<http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/22nen/22-4.pdf>
2015年1月20日アクセス
- [2] 独立行政法人中小企業基盤整備機構経営支援情報センター「ベンチャー企業の人材確保に関する調査」
http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material_/b_0_keiei/chosa/pdf/venturejinzai.pdf
2015年1月20日アクセス
- [3] 日経就活ナビ 就職活動モニター調査
http://www.disc.co.jp/research_archive/index.htm?cate=gakusei-report&year=2015
2015年1月20日アクセス
- [4] 独立行政法人労働政策研究・研修機構「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方（RJPを手がかりにして）」
<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2007/10/>
2015年1月20日アクセス
- [5] (社)日本経済団体連合会「中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書」
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2010/064part1.pdf>
2015年1月20日アクセス
- [6] (社)日本経済団体連合会「中小企業の人材確保と育成について」
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/045.pdf>
2015年1月20日アクセス
- [7] 公益社団法人全国求人情報協会「2014年卒学生の就職活動の実態に関する調査」
<http://www.iwate-u.ac.jp/career/file/shuukatsuchousa.pdf>
2015年1月20日アクセス
- [8] 厚生労働省「若者応援企業宣言事業」
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jakunen/wakamono/wakamonoouen.html
2015年1月20日アクセス
- [9] 地域中小企業の人材確保・定着支援事業
<http://www.chiiki-jinzai.com/project.html>

2015年1月20日アクセス

- [10] 古閑博美、牛山佳菜代（2012）「中小企業における、就職に結びつける回路としてのインターンシップ：株式会社ディグの事例」

<http://ci.nii.ac.jp/naid/110009613101>

2015年1月20日アクセス

- [11] 神奈川県環境農政局環境保全部環境計画課

<http://www.pref.kanagawa.jp/div/0502/>

2015年1月27日アクセス

- [12] 株式会社ディグにおける環境インターンシップについて

<http://www.dig-inc.co.jp/files/DIG%20Internship.pdf>

2015年1月28日アクセス