

働きがいを生み出す中小企業

～そのマネジメントを欲求と労働の本質から分析する～



黒瀬 直 宏
(NPO法人アジア中小企業協力機構)
理 事 長

< 要 旨 >

私は以前より、働きがいのある職場の構築に真摯に努力している中小企業の存在に気づき、そのマネジメントに注目してきた。それは、労働が人の生得的な、内発的欲求を満たすことにより精神的報酬を生み出す仕組みを創るものと言える。では、どのような欲求を労働のどのような特性が満たすことができるのか。

第1に、人の自律性と有能感への欲求を人の労働の合目的性が満たす。第2に、人の関係性への欲求を労働の協業性が満たす。第3に、人の成長欲求を労働からの学習が満たす。第4に、労働の必然性からの解放欲求を労働の時間制御性が満たす。しかし、以上が実現されるのは、人の労働としての4つの特性が本来の意味で発揮されるときであり、労働力が商品化している資本主義下では、この労働の特性は損なわれている。例えば、購入された労働力の使用権は企業が持つから、労働の目的は企業が決め、労働者にとって労働の合目的性は失われている。

そこで、働きがいを目指す中小企業経営者は、労働の本来の特性の修復を図る。そのため
のマネジメントは、第1～第4ごとに特徴を持つが、共通基盤になっているのは労働者の自律性を重視する「経営パートナー主義」であり、これに基づき第1について言えば、一般従業員の経営計画への参加により、労働者の労働に合目的性を復活させることなどが行われている。「経営パートナー主義」は、経営者の労働者の人としての本質を重んじる「公正の感覚」に基づく。資本所有者であるがゆえに中小企業経営者はこの思想を貫きやすく、このことは、働きがいの実現には中小企業に有利性があることを意味する。「経営パートナー主義」遂行のマネジメントとして重要なのが、成員間の情報共有推進と成員の個々の考えなどを尊重するパティキュラリズムであり、従業員規模の小さい中小企業だからこそ可能なマネジメントである。このように、中小企業には働きがい創出に関し有利性があるが、それを妨げる問題性を抱えていることにも目を向けねばならず、本文では具体的に指摘する。

はじめに

1. 自律性と有能感の充足：労働それ自体からの報酬
 - (1) 自律性と有能感への欲求
 - (2) 労働の合目的性による充足（「仕事満足」）
 - (3) 「仕事満足」を妨げるもの
 - (4) 「仕事満足」へのマネジメント：「構想と実行の分離」の修復
2. 関係性への欲求の充足：労働の社会関係からの報酬
 - (1) 関係性への欲求
 - (2) 労働の協業性による充足（「社会的満足」）
 - (3) 「社会的満足」を妨げるもの
 - (4) 「社会的満足」へのマネジメント：仲間関係の形成
3. 成長への欲求の充足：労働からの学習による報酬
 - (1) 成長への欲求
 - (2) 労働からの学習による充足（「成長満足」）
 - (3) 「成長満足」を妨げるもの
 - (4) 「成長満足」へのマネジメント：人格構築の支援
4. 労働時間短縮の欲求の充足：労働の時間制御性からの報酬
 - (1) 労働時間短縮の欲求
 - (2) 労働の時間制御性による充足（「生活満足」）
 - (3) 「生活満足」を妨げるもの
 - (4) 「生活満足」へのマネジメント：労働時間の短縮
5. 中小企業と働きがい、有利性と問題性
 - (1) 中小企業における働きがい創出の構図、中小企業の有利性
 - (2) 中小企業の問題性

はじめに

理想から遠のく社会

最近、『どん底』（ゴーリキイ [1936]:29）に「仕事が楽しみなら、人生は極楽だ！仕事が義務なら、人生は地獄だ！」というセリフがあることを知った。私はいつの頃からか「労働が楽しみの社会こそ理想社会」と思っていたが、人の思いは皆同じのようだ。だが、社会は理想には向かっておらず、「労働は苦痛」が現実だ。アメリカでは、職場では最低限求められる仕事しかせず、仕事以外に重点を置く「静かな退職 quiet quitting」が広がり、中国では、経済的豊かさを求めてがむしゃらに働くことを拒絶

し、定職にもこだわらない「寝そべり族」と呼ばれる若者が現れている。世界中で共感を得ているグレーバー [2020] は、それがなくても誰も困らず、本人も意味がないと思っているブルシット・ジョブ（クソどうでもいい仕事）が世界に蔓延していることを徹底的に示した。一番深刻なのは日本かもしれない。「仕事満足」に関するどの国際調査でも最下位レベルだ。労働者は30年間上がらない実質賃金に苦しみ、新自由主義的労働管理で苛烈な労働者間競争に追い込まれ、職場はストレスに満ちている。労働者の無力化をいいことに何社もの大手有名企業が品質不正を繰り返させてきた。労働の意欲が湧く筈がない。

中小企業への期待、本稿の狙い

一方、私は長年の中小企業との交流で、経営者が人としての思いに立ち、真摯に働きがいのある企業構築に努力する姿にも出会ってきた。経済も社会の絆も劣化しつつある衰退途上国日本での希望の星と思っている。そのような中小企業のマネジメントを分析し、その特徴を明らかにしたい。

そのために、まず、働きがい生まれる仕組みを人間の精神的欲求と労働の本質に立ち返って考える。散見される中小企業における働きがいの調査・研究は、貴重な事実を提供しているが、働きがいの原理を基にした論述は見当たらない。次に、その仕組みが働くのを阻害する要因があることを示し、その克服のために中小企業がどのようなマネジメントを行っているか分析する。これが本稿の中心をなす。以上を通じ、中小企業は働きがい創出に大企業にない有利性を持つことを示した上、その発揮を妨げている問題性も抱えていることを指摘する。

本稿は中小企業の実態調査¹に基づくが、調査対象の多くは、社員は働きがいを感じているとするように、マネジメントに自信を持ち、経営成績もよい企業である。その状況は中小企業一般を代表しないが、「模範的中小企業」への焦点化により、中小企業の働きがいに関するマネジメントの特徴、働きがい創出に関する有利性が「見える化」できると考える。

労働からの経済的報酬と精神的報酬

本稿では働きがいを労働からの精神的報酬、すなわち労働が人の精神的欲求を満たすことと

考えている。動物は労働に物的報酬のみを求めるが、人は物的報酬、換言すると経済的報酬の他、働きがいも求め、それが欠けた労働は苦役となる。グレーバー [2020] (第3章) は、たいていは高給なブルシット・ジョブが、いかに人に苦痛を与えているかを豊富な具体例で示している。但し、精神的報酬の土台は経済的報酬であり、それが不足すると欠乏を満たす欲求が猛威を振るい、精神的欲求を押しつぶす。だから、人は動物として満たされなければ、人としても満たされないが、動物として満たされても——精神的欲求は満たされないから——人として満たされるわけではない、という複雑な存在である。

では、人を複雑な存在にしている精神的欲求、それも労働で満たされうるものにはどのようなものがあるか——から述べ始めよう。

1. 自律性と有能感の充足：労働それ自体からの報酬

(1) 自律性と有能感への欲求

デシ＝フラスト [1999] は、人が生まれながらに持つ内発的欲求の一つとして自律性と有能感への欲求をあげる。自律性とは自分の意志で目的を設定し、「真の自分」に基づき行動すること、つまり、「統制」されず、自分が自分の主人という状態である (同：188-194)。有能感は目的を達成するための活動を十分こなせるという自信の感覚である。チェスの駒としての有能もあり得るが、自分のものではない活動での有能性は、慰めになるだけで、満足に足る有能感は活動が自律的な時に得られる (同：87-

1 筆者が主査として参加した研究プロジェクト、連合総研[2022]での調査と筆者個人の調査。

96)。満たされた有能感は源の自律性の追求を刺激するから、自律性と有能感は相互促進的である。

自律性・有能感への欲求は幼児にも見て取れる。私には、幼児に何かすることを勧めたときに「人に言われてするのは嫌だ!」と峻拒され、別の幼児には作業に手を貸そうとし、手ひどく拒絶された経験がある。自律性・有能感への欲求が人に埋め込まれたのは、他の哺乳類の子と違い、長い間無力で親の庇護を受け続けなくてはならない人間の子に、自律的で有能であることの楽しみを味わさせ、親からの自立を促進するためだろう。

現代人に見られる金銭欲求は、貨幣を地上の神とする資本主義の価値に基づく外発的欲求である。外発的欲求は金銭のような外的事物の所有により満たされ、そのあり方は時と共に変化するが、内発的欲求は外からでなくその充足行動自体により内部から満たされる、人の根源的で不変の欲求である。内発的欲求の充足は自己を充実させ、強迫観念化した金銭欲求のような自己に「統合」されていない外発的欲求の拡大は自己を希薄化する（同：183）。

(2) 労働の合目的性による充足（「仕事満足」）

人も動物も、労働によって自然との間に物質的な循環を創り出して生きている。だが、動物の労働は本能的で、身体構造と環境に支配された限定的な活動だが、人の場合は、いかに自然素材の形を変えるか自分で目的を立て、その

目的に従って合理的に労働力を支出し、生み出された成果を確認する——という構造を持つ。労働の合目的性は「人間にのみ属している形態の労働」である（マルクス[2019]:310-311²）。自律性・有能感は何よりもこういう労働により満たされる。

人は自分の精神的・肉体的必要に従い、いくつかの選択肢から労働の目的を選び、次に労働手段の選択など労働力支出の仕方を選ぶ。そして、最高の緊張を持って自分の労働力を支出する。直接生産での労働に入る前の頭の中での労働から直接生産での労働のコントロールまで、人は活動の主人が自分であることを実感し続ける。この自律性のため、労働過程の終わりに形態変換された自然素材と同時に頭の中の生産物が現れたとき、それは自分の有能性の証となる。有能感に関し重要なのは、人は単独ではなく協力し合いながら労働（=協業）し、他人に役立つものを生み出すのが一般的なことである。このため、労働仲間や成果物を使う人も感じてくれた有能性が自分に立ち返り、有能感は倍加する。

労働が人の内発的な、根源的な欲求である自律性・有能感への欲求を満たすことは、人を人として実現し、「人を人らしく」することである³。それだけでなく、労働の成果物は人の存在基盤を拡張し、人を地球上のどこにでも住めるようにするなど、自律性を満たす労働は対象的実在としての自律性も動物とは異次元のものへ発展させ、「人をもっと人に」してきた。

2 動物も合目的的に見える労働を行う。ひげワシは肉食獣が食べ散らかした獲物の骨を足で掴み、上空から岩場に落とし、食べやすい大きさに割る。だが、この場合の“目的”と身体運動は自由には選ばれたものではなく、本能的な定型活動である。この労働は合理的だが、合目的性はない。

3 ドストエフスキーはシベリア流刑の体験を記した作品中で言っている。囚人たちは苦役に服する中、獄舎では自分の仕事が黙認され、自分の知力、能力を注げる特別な仕事を持った。これがなければ人間は監獄の中で生きてゆくことはできなかったろう（ドストエフスキー [1973]:31）。自分で立てた目的に基づく労働が「人らしさ」を保ったのだ。

労働は自律性の感覚と有能感を生みながら進むから、自律性と有能感の充足は、労働それ自体から生まれる報酬であり、「仕事満足」と呼べる。

(3) 「仕事満足」を妨げるもの

労働力の商品化

労働は「仕事満足」という喜びを伴うが、現代の労働者にはそれをもたらす労働の合目的性は損なわれている。資本主義では、労働者は労働力という商品の使用権を、利潤獲得を目的とする企業に売って初めて労働できる。労働力の使用権は企業のものだから、労働力の支出である労働も、その成果物も企業のものである。企業は利潤獲得を目指し、労働の目的と労働力の支出の仕方を決める。労働の目的設定と労働力の支出の仕方を「構想」と呼ぶと、「構想」は企業の機能となり、労働者の労働からは「構想」が分離する。動物では本能と行動は一体化し、自分は本能を担当し、行動は他の動物に任せることはできないが、人間では「構想と実行の統一」は分解されうる（ブレイヴァマン [1978] : 54-55)。「構想と実行の分離」は、生産の中心が労働者から機械体系と科学知識に移り、加えて労働の細分化が推進されるとともに進行してきた。「構想」が欠けた実行だけの労働は「統制」された労働で、自律性と有能感は破壊される。このように企業では労働者の労働が自分から離れ、自分に敵対する「労働の疎外」が基本的問題として存在する。

受動的人間観

「構想と実行の分離」を合理化する人間観も流布している。人は自ら目的を設定するような能動的な存在ではなく、受動的で、外から報酬の機会を与えられるときだけ反応するというものだ（デシ=フラスト [1999]:25)。私たちの日常では、ご褒美や叱ることを回避を条件に子供に何かをやらせようとするのは普通である。この「アメとムチ」による「統制」は、昇給・昇格や左遷・降格などとして職場でも普通に行われている。「統制」に服することが親の愛情や経済的報酬の獲得に必要ということになると、人は自律性・有能感という、内発的欲求を抑えることを覚える。しかし、これは「真の自分」を殺すことだから、精神的に満たされない無気力化した人間か、労働の外に人らしさを求める労働社会からの逃避人間となる。日本で働く意欲の低い労働者が多いのは、前者の無気力化が特に進んでいるということだろう。米、中における「静かな退職」「寝そべり族」は後者に属すると思われる。

(4) 「仕事満足」へのマネジメント：「構想と実行の分離」の修復

経営者の二重性、中同協「労使見解」、 「経営パートナー主義」

しかし、労働者の持つ自律性・有能感という人本来の欲求を尊重すべきと考える経営者は、「構想と実行の分離」の修復を目指す。経営者は市場では競争にさらされ、利潤を追求する資本の人格化としてふるまわざるを得ないが、そういう「市場-内-存在」だけでなく、現代でも生き残っている人本来の精神的欲求を尊重しあ

う社会における存在＝「社会-内-存在」でもある——という二重性を持つ。私は、経営者の中でも中小企業経営者は、利潤追求という企業組織の論理から自由になりえない大株式会社の経営者と違い、資本所有者としての力があるゆえに企業内で「社会-内-存在」の側面を貫きやすく、人の自律性・有能感をそれ自体として尊重しうると考える。

それを示しているのが、中小企業家同友会全国協議会(中同協)が1975年に打ち出した「中小企業における労使関係の見解」(「労使見解」)である。労働者は経営者と人格的に対等であり、「高い志気のもとに、労働者の自発性が発揮される状態」が「正しい労使関係」としている。「自発性発揮」が「正しい」こととしているのは、「人本来のあり方から見て正しいこと」＝「公正」だということである。「労使見解」は職場を人間性に即した「公正」なものにするという宣言であり、具体的には、従業員の自律性を尊重し、「経営者と従業員は共通の経営目的を追求するパートナーのような関係であるべき」という経営思想(「経営パートナー主義」)と言ってよい。連合総研[2022]: 図表1-2-13によると、76.9%の経営者がこの思想に賛同し、中小企業経営者の一部ではこの考えは普通になっている。こういう「公正の感覚」・「経営パートナー主義」に立つ中小企業経営者とそれに応える労働者により、次のように「構想と実行の分離」の修復が行われている。

経営計画、経営管理、製品企画への参加

企業では、労働における「構想」は組織の経営計画、経営管理、製品企画などとして発

展し、経営幹部の仕事として分離している。そこで、一般従業員の経営計画などへの作成参加が、「構想と実行の分離」の修復につながる。

成員数が少ない中小企業では成員同士の接触頻度が高い。たとえば、従業員50人のある中小企業の社員が「社長と同じフロアで仕事をしていますから、近すぎです!直談判で、作りたいもの、形にしたいもの了承を取りに行きやすく、風通しの良い環境です」と言うように、中小企業では日々の接触の中で「構想」への参加が可能である。社長が製品開発を担っているある企業では開発に行き詰ると作業中の従業員に意見を求め、従業員はワイワイとアイデアを出すという。また、部品、装置類の開発設計・製作を得意とするA社(従業員53人)の社員は次のように語っていた。

「役職についていなくても企画を立て、役立つと経営者に判断してもらえると採用してくれる。例えば、高卒現場系と高学歴文系との調和がとれていないと思ったので、企画系スタッフでも現場に足を踏み入れ経験する仕組みを提案し、そのようになった。自分が決めたことをやるのは楽しい。自分の意志で進められるというのはどこでもできるものではない。会社を創り上げている充実感がある。(大企業に行った)友人は“すげーな”と言う」。

一般従業員でも会社を創り上げている充実感を味わえるのは、中小企業ならではの特権である。

中小企業では全員集合が容易なため、最高の経営計画作成の場にも全員が参加できる。

デザイン性の高い商業店舗の企画、施工等を行っているB社(従業員15名)の経営計画は、

前年度に4回開く全社員による経営計画会議で決まる。財務計画の他、人の採用計画もこの場で決められる。財務情報は個人の給料以外は完全に公開され、経営情報の保有に関しては社長も社員も全く同等である。

手作業の銀ロウ付け、はんだ付けによる接合技術を軸に各種金属の加工を行っているC社（従業員18名）では、毎週月曜日に全社員が参加する「全体会議」を行っている。社内で起きたあらゆる問題を全員で共有するのが目的だ。ある時の「全体会議」で入社後間もない女性社員が、自分が直接関わる案件ではない問題について、自ら手を挙げ、再発防止策を提案した。その提案内容が素晴らしく、皆で同意した。彼女も会社を創り上げている気持ちになったに違いない。

中小企業でも規模が大きくなると一般従業員の計画参加を成員間の近接性だけに頼ることはできず、階層性を伴う制度化によって行うことになる。

一斗缶などの缶パーツ（キャップ、手環）を生産しているD社（従業員130人）では、①経営理念→②年度経営指針（次長以上で協議）→③事業所計画（事業所別に事業所長が作成）→④課別業務計画（係長以上で作成）→⑤個人別計画（業務計画を細分化した担当者別の毎週の計画のほか各人の能力向上のための計画もある）——というプロセスで計画作成が分担される。一般の従業員は上位計画作成には参加していないが、計画作成から排除されるのではなく、上位計画実行のための個人計画を作成し、そこには能力向上の計画も含める。そして、個人の計画は毎週上司への報告という形で

成果を確認する。企業全体から見れば部分的な計画参加だが、個人は目的を持って労働できる。

一般社員が、委員会活動を通じて経営管理に参加しているケースもよく見られる。経営管理は企業横断的活動だから一般社員がこれに参加することにより、経営の一端を担える。イベント企画・運営を行っているE社（従業員175人）では、全社員が参加する23もの委員会があり、各社員は専門業務と同時に企業横断的な管理活動に携わっている。委員会の一つ新卒採用委員会は新社員の採用を担っているが、社長は採用には関わらず、内定式のときに初めて採用者と会うというように、一般社員が重要業務の主体となっている。

「構想」からの作業

経営計画作成や経営管理に参加しなくても、作業の実行方法の検討から始まる現場での仕事も、自律性を充足する。大企業と違い中小企業は多品種少量生産が多く、品目ごとに設計図が違うため、仕事は図面を解読し、加工法や加工機械の選択、工程設計といった「構想」から始まる。「構想」は個人的過程ではなく、先輩や同僚の頭の中にある情報、企業に蓄積されている過去の情報（類似設計図など）の助けを借りる。つまり、自分が情報共有システムの一部になることにより「構想」が可能となる。

自分の「構想」に基づく加工は楽しく、特に最終工程まで一貫担当し、顧客の反応が確かめられるような場合には有能感も高まる。有害ガス、蒸気、粉塵用局所排気装置の設計、施工を行っているF社（従業員24人）では、社

長が社員のスケジュールを見て注文の担当を決めた後は、次のとおりである（一社員による）。「お客様から依頼をもらい、現場確認→打合せ、採寸→見積作成→設計→製作→施工→測定→メンテナンスまでを一貫して行っています。何度も打ち合わせ、何回も見積りを書きと大変なこともあります。最初から最後まで一つの案件に関わることができ、とても達成感があります」。自律性と有能感という報酬を得ていることが分かる。

大企業では分業による規格化製品の大量生産が普通で、一個人による一貫作業は中小企業固有のものである。日本政策金融公庫[2015]は「中小企業では全部決められるので『これは俺が作った』と言える。大企業だと『これはうちの会社が作った』となるだろう」という中小企業就業者（福岡の42歳男性）の声を紹介しているが、「構想」からの一貫作業も中小企業労働者の特権である。

自律性・有能感充足の2様式

F社は社員が地元市の依頼で技術の講師を行うような専門人材によって構成されている。専門人材はマネジメントへの興味は薄く、専門分野でのキャリアアップを目指す。このような専門人材で構成されている中小企業は少なくない。中小企業では従業員の経営計画等への参加と現場業務での広い裁量労働——という2様式による従業員の自律性・有能感の充足が見られる。

「経営パートナー主義」、情報共有、パティキュラリズム

従業員の経営計画への参画など「構想と実行の分離」の修復を支えているのは、従業員の自律性を尊重する「経営パートナー主義」である。この背後にあるのが中小企業経営者の「社会-内-存在」の側面の貫きやすさに基づく「公正の感覚」であり、この経営思想は中小企業の特性と結び付いている。

「構想と実行の分離」修復のマネジメントによる種々の施策の本質は、情報共有である。例えば、計画作成への参加とは、作成に必要な情報を共有し、議論しながらそれを加工し、成果物である計画も共有することである。現場作業での「構想」も情報共有の産物である。情報共有に関しては、成員数の少ない中小企業では、成員が身体的に近接し、濃密な情報共有が可能なフェース・トゥ・フェースを情報媒体にできること、成員が組織的に分断されておらず共通の解釈基盤が形成され、精神的にも近接していることが有利に働く。

また、このマネジメントは、中小企業は限られた人員で構成されているため、個々人の経営資源としての重要度が高く、その尊重が必要という中小企業の特性＝パティキュラリズム（個別主義）⁴によって促進されていることも見逃せない。なお、個々人の尊重とは以上の文脈ではその考えの尊重だが、事情や個性の尊重を意味することもある。

以上のとおり、中小企業は「構想と実行の分離」を修復し、「仕事満足」を生むのに有利な

4 パティキュラリズム particularism は Ingham[1970]による。インガムは「中小企業の経営者とオーナーは労働者の不満を扱う際、一貫性を犠牲にしても個別の事情を考慮することが重要と考えている」と言う（同：83）。本稿ではこの概念を拡張し、本文のとおりの意味で使う。

条件を持つと言える。

2. 関係性への欲求の充足：労働の社会関係からの報酬

(1) 関係性への欲求

デシ=フラスト[1999]は、他者と結びつきたいという関係性への欲求も、生得的な内発的欲求としてあげる。グレーバーによると、囚人を6カ月以上、独房に閉じ込め続けると脳に損傷をこうむる。人間は単なる社会的存在ではなく、関係から切り離されると肉体的な崩壊がはじまるほどの社会的存在である（グレーバー[2020]:119）。「ギフテッドがみる世界は」（NHK総合テレビ23年2月11日）はIQ145の若者（23歳）を取り上げていた。周りのしゃべっていることが何一つ面白くなく、高校時代から孤立し、定職なく家賃5万円のシェアハウスに住んでいる。「友達が欲しい!」「IQだけが高いことでは生きていけないですよ、何がギフテッドだよ!」。生きるためには才能より人との関係を結ぶ方が大事なのだ。人間にとって最も重要な関係は、頼り・頼られるという相互依存関係である。

なぜ人は関係を求めるのか。山極寿一によると、直立2足歩行の現生人類の祖先は速力も敏捷性も劣るから、肉食獣から自分を守るため集団を形成し、助け合わなくてはならなかった。それはお互いの関係を知り、即座に気持ちを理解しあう共感力により鍛えられた（朝日新聞2023年3月9日）。

(2) 労働の協業性による充足（「社会的満足」）

人間の関係性への欲求も、何よりも労働により満たされる。第1に、労働を多数の人々が協

力して行うと（＝協業）、その生産力は個々の労働能力の機械的な合計以上に高まるため、労働は人を結集させ、相互依存関係の発生源となる。第2に、協業では同じ目的を持つため、人々の相互理解・共感力が高まりやすく、大規模で密接な相互依存関係が形成される。以上のため、労働は人の内発的な関係性への欲求をよく満たし、「人を人らしく」する。また、労働が発展させた相互依存関係の力が、人を肉食獣に狩られる存在から狩る存在に変えたように、労働は人の内面を充実させるだけでなく、人を生態系の頂点に立つ実在にし、「人をもっと人に」してきた。

協業性は合目的性と並ぶ人間労働の第2の特徴であり、この労働における社会関係からの精神的報酬は、労働による「社会的満足」と呼べる。

(3) 「社会的満足」を妨げるもの

人間にとって最も重要な関係は相互依存関係としたが、大事なのは、その中核に相互の自律性があり、相互依存関係が「真の自分」に基づいていることである（デシ=フラスト[1999]:167-168）。ドストエフスキーは、監獄での「笞と棒の下から生まれた」強制された仲間関係は誰もが嫌でたまらず、顔を背けあっていたと言っている（ドストエフスキー[1973]:473）。しかし、企業でも自律性に基づく相互依存関係の形成は簡単ではない。

企業では労働者は労働力商品の持ち主であり、その使用権を企業に販売した以上、法律用語でいう「使用従属関係」に置かれ、指示された仕事に諾否の自由はなく、業務は指揮監督の

下で行われる。労働者は勤務場所・時間に拘束され、仕事を勝手に他の者に代わってもらうこともできない。こういう従属下の労働の対価として報酬を得ている人を、法律（労働基準法）は「労働者」と呼ぶ。「使用従属関係」は経営者による従業員への、上司による部下への「統制」として具体化される。企業の人員規模が大きくなると官僚制的組織原理が導入されるので、「統制」は一層強まる。自律性を失うと従業員同士も本音で対話しない仮面同士の関係となる。これに成果主義的労働管理が加わったりすると、従業員は自分に課せられた業務遂行だけに集中するため、従業員の分断が促進される。従業員は経営者や上司の悪口を自律性抑制のはげ口にし、従業員間でも軽蔑的な態度か無関心が支配する。「統制」は自律性を破壊し、労働者を分断する。

このように、企業ではよき人間関係の形成は難しい。各種の調査で、離職の理由として人間関係の悩みが給与の不満と共に上位にあげられる事実が、それを示している。

(4) 「社会的満足」へのマネジメント：仲間関係の形成

「経営パートナー主義」、仲間関係

しかし、よき人間関係への欲求は「社会-内-存在」としての経営者の欲求でもある。前出C社の経営者は「僕の喜びは良い人間関係をつくるたびに生まれる」とし、「良き仲間を得たい」という思いに立って経営している。その背景として経営者が入社した頃、休憩中に社員同士の雑談もないほど悪化した人間関係があった。経営難で昇給・ボーナスがないことと社員の提案

を受け入れない組織体質のためだった。改善のきっかけは、中途採用者は定着しないため、新卒女性社員の採用に踏み切ったことだった。経営者は「経営パートナー主義」に立ち、新入社員も「全体会議」で経営に関与できるようにし、また若手の提案は基本的に採用するという自律性支援のマネジメントをとった。自律性尊重に後押しされ、新卒女性社員が率先して技術の習得に努め、他の業務にも積極的に携わるのを見て、女性にモノづくりなどとんでもないと反対していたベテラン社員が、指示されたわけでもないのに技術指導の場を設けるようになった。女性たちが自分たちの技術に興味を持ち、習得しようとする姿に共感し、彼女らに自発的に「応答」したのだ。従業員間に心の関係性と仕事に関する共通の価値観が生まれ、相互信頼が高まった。誰とも話さなかったベテランが、別人かと思うくらいに話をするようになり、社員同士での食事も見られるようになった。

これは仲間関係の形成が始まったということである。自律的な人々による「真の自分」同士の関係から共感と共通価値観が生まれる。共通価値観に立ち、自律しつつ、頼り・頼られるよき関係が仲間関係である。

多面的な関係、情報共有、パティキュラリズム

従って、上述の従業員の自律性を促す「構想と実行の分離」修復の努力は、仲間関係形成のマネジメントでもある。また、仲間関係形成には相互に自律していることとともに、個人間の各種関係の組み合わせが豊富で、多様な情報が共有されることも必要である。雑談もなかったC社の社員同士には仕事上の最低限のつ

ながりしかなかったのだろう。個人相互が多面的な関係を取り結ぶことに関し、中小企業における成員の身体的・精神的近接性がやはり有利に働く。近接性は、社員の社長や同僚との仕事の打ち合わせ、個人的な相談・雑談の頻度を高め、情報共有を促進する。また、中小企業特有の個々人を尊重するパティキュラリズムも個人間の多面的関係の形成を促進する。

関係創出の努力

近接性やパティキュラリズムを土台にした多面的な関係形成への直接的努力も見られる。

従業員同士の関係形成については部門横断的な委員会の形成が中心で、管理的業務の遂行と同時に異部門の従業員同士の交流、理解促進が目的とされている。また、就業時間内の読書会、社内の全体会議では違う部門の社員同士が隣り合うような細かな工夫、インフォーマルな社員同士の飲み会に補助金を出す、なども行われている。

経営者と従業員との関係形成については、経営者自身がプレーヤーとして積極的に活動しているのが、中小企業の特徴である。ある企業では、経営者が主催する全社員参加の長年にわたる勉強会が、経営者と社員の親密な関係を醸成し、さらに社員同士も親密化し、会社に来て仲間に見えるのが楽しみという従業員が増えた。ある経営者は社長室を持たず、ワンフロアの中で積極的に社員たちの会話に首を突っ込み、他のフロアにもよく出かけ、気軽に社員に声掛けを行っている。社長室を持たない、持っても考え事や接客の時にしか使わないという中小企業経営者はよく見られる。また、日本

政策金融公庫[2018]は、採用面接の最終段階では学生を社長室に招き入れ、社長と時間無制限でお互いに納得するまで話し合う企業、社長が従業員と個人単位のコミュニケーションをとっている企業（社長が社員の誕生日に直筆の手紙を送る、社長と従業員がLINEでコミュニケーションをとるなど）、月1回の全体会議終了後に、社長が全従業員を握手して送り出す企業などを紹介し、「こうした手厚いコミュニケーションは、大企業にまねのできないものであり、中小企業の持ち味であるといってよい」としているが、そのとおりである。

以上のような努力が、経営者も含めた全成員の仲間化を促進している。

経営者と従業員は役割が違うだけ

仲間関係の形成が「社会的満足」のマネジメントの目標である。その達成に必要な「経営パートナー主義」、多面的関係、情報共有、パティキュラリズム、経営者による手厚いコミュニケーション等は中小企業独自のものであり、中小企業は仲間関係を生み出す上で有利な条件を持っている。仲間関係に立つ経営者、管理職、一般従業員は自律的な人間という点で区別はなく、単に仕事上の役割が違うだけである。C社経営者は「経営者と社員は同じチームのメンバーであり、役割が違うだけ」、ある経営者は「加工でも営業でも社員の方が上だから社長はガバナンスを担当する。社長と社員は役割分担上の関係にすぎない」としていた。

3. 成長への欲求の充足：労働からの学習による報酬

(1) 成長への欲求

マスローが「人間は、ありのままの人間であるとともに、こうありたいと望んでいる人間でもある」（マスロー [1998]:203）と言うように、潜在している精神的諸能力を発展させ、自己を成長させようという欲求も、人の生得的・内発的欲求の一つである。誰もが幼児の強い挑戦意欲には目を見張るが、成長欲求は幼児の専有物ではない。人も動物と同じく身体が生物的に完成すると肉体的にはしおれ始めるが、動物と違いその後も「人間はなお精神的次元を付け加えることができる。この能力は、身体が適度に保存されているかぎり、死にいたるまで持続する」（ハーズバーグ [1968]:62）。人は精神的能力の拡大を一生続ける点で動物と区別されるということだ。人に精神的成長への欲求が埋め込まれているのは、他の哺乳類がそれぞれ特殊な肉体的能力を生存の武器にできるのに、肉体的能力が平凡な人間は、動物にない精神的能力を鍛え、「考える葦」にならないと生存できないからだろう。

幼児は興味のままに新たな経験に飛び込むが、人はやがて自分自身を対象化し、意識的にその成長を図るようになる。その場になるのも労働である。

(2) 労働からの学習による充足（「成長満足」）

人は労働しながら現能力と目的達成に必要な能力、また他人の能力との差に気づく。労働は人に不完全性を意識させ、その成長欲求を刺

激する。人の労働には労働対象やそれへの働きかけ方に関する知識が不可欠であり、それはまた労働経験から得られる。つまり、労働と学習は直接的な同一性にあり、融合している。

労働で得る知識は積極的なものである。知識には幽霊の正体を明らかにし、「不安」を解消するようなものもあるが（マスロー [1998]:81-83）、それは人をほっとさせるだけで、人を変えない。後述のとおり、労働からの知識は組み合わせられ、新たな質の能力となり、能力は「統合」されて労働主体の人格を変えていく。労働主体が自然素材の形状を変え、その消費により自分の能力を再生産するのは人も動物も同じだが、学習の媒介で労働が新たな能力を付け加え、能力を質的に拡大再生産するのは、人の労働の第3の特性である。

このように、労働の究極の生産物は成長した労働者自身だから、労働は人の内発的な成長欲求をよく満たし、「人を人らしく」する。また、労働からの学習で創りだした人固有の発展した労働手段は、労働の協業性とともな労働の生産力を動物と異次元のレベルに高め、物的生活を豊かにし精神的活動も発展させ、実在としての「人をもっと人に」してきた。

人は自分の生産物を見て有能感が沸くように、労働で成長した自分を見て幸福感が沸く。この労働からの精神的報酬を「成長満足」と呼びたい。

(3) 「成長満足」を妨げるもの

労働からの学習とは教師が教室で生徒に知識を注ぎ込むようなものではない。第1に、「成長への欲求」に基づく内発的で、自律な行動で

あり、他者の規制の下で行われるものではない。第2に、「人はいつかは死ぬ」というような命題的知識や歴史上の事実に知識などの取り入れが目的ではない。人はそのような知識を含む多様な知識を吸収し、各種の能力に転換し、自分の中で「統合」する。このような「統合」された能力を人格と呼ぶと、ある人格に向かうことが労働からの学習である。第3に、各人が協業を組織する労働共同体の成員と各種の関係を創り、相互の刺激、学習結果の相互活用によって進む。学習は個人の頭の中での孤立した過程ではなく、共同体の成員が分かち合いながら進む。学習の主体は個人であり、かつ、その個人を含む共同体である。

しかし、こういう学習は今の社会では簡単には実現できない。資本主義下の企業は労働者の能力を発展させる場合も、利潤創出に直結するよう発展方向を規制し、学習の自律性は破壊される。今、ジョブ型雇用の導入とともに労働者のリスクリング（学びなおし）が必要とされているが、それは企業の今後の重点事業領域に沿ったものでなくてはならない。労働者は競争を強いられ、分かち合いながら学習するという関係の形成にも壁がある。労働者側の問題もある。労働者が受動的人間観に慣らされ、学習とは教えてもらうことと思いついたまま働くことが、内発的な学習を阻んでいる。

(4) 「成長満足」へのマネジメント：人格構築の支援

人格構築の支援

だが、成長欲求を持つ同じ人間として、人の成長自体をよとし、企業特殊的能力の育成だ

けでなく、個人の人格構築の学習に価値を置く中小企業経営者もいる。それを示すのが中小企業家同友会の「共育」理念である。これは、企業における教育は企業にとって使い勝手の良い人間づくりであってはならず、経営者と従業員が共に高まりあいの意欲に燃え、自分で課題を見つけ、社会に役立ちながら生きる能力の獲得をサポートすること、とするものである（大久保[2000]）。

以下では、実践と一体化している学習の構造を解明した、レイブ=ウェンガー [1993]を下敷きにし、中小企業では人格構築を目指す労働からの学習は、どのような条件により推進されているかを見る。

「正統的参加」、仲間関係

労働からの学習は社会という漠然とした場ではなく、ある労働共同体の成員として参加を認められることから始まるが（「正統的参加」と呼ばれる）、企業の場合、単に社員になるのではなく、先述の、社員との仲間関係に入り、形式的にでなく実質を持った関係に立つことが学習を進める。レイブたちの研究基盤となった徒弟制の研究から、徒弟の学習は親方からの教えより徒弟同士の学び合いが中心なことが明らかになっている（レイブ=ウェンガー [1993]:74）。学習に必要な相互刺激、学習結果の交換は徒弟同士で行われるからだろう。

「周辺の参加」、「一人前」モデル

労働共同体への新参者は仲間と共同体の一部において関係し（「周辺の参加」と呼ばれる）、その関係をいくつも経ながら学習を積み

重ね、人格を構築していく。学習は定まったカリキュラムに基づかず、現場での人の言動、モノの動きから情報を発見し、自分に「統合」していく。つまり流動的な現場をカリキュラムとしながら進む遍歴的で、経路不明確な活動だが、無目的ではない。手本になる人＝「一人前」という目標がある。労働からの学習は経路は予想しがたいが、合目的な活動である。

前出A社の社員は次のように述べてくれた。

- ・「〇〇さんのように設計も製造もでき、アイデアも豊富な技術者になりたい」
- ・「モデルになる人が二人いる。一人は営業で話がうまい。相談にもものってくれる。一つの仕事をやりながらも全体を見ている。もう一人は検査担当の人。かつては現場で製造していた人なので不具合の原因がすぐわかる」

このように、具体的な人を「一人前」として目標にしている。ただ、それは同じ人になることを意味せず、蓄積された経験を基に何か別の創造性を持つ人格になったとき「一人前」とみなされる⁵。

学習資源へのアクセス

労働からの学習は自律的に行われるとはいえず、植物の成長に水や肥料が必要なように、資源が必要で、それに容易にアクセスできなくてはならない。私が調査から見出した学習資源には次のものがある。「成長満足」へのマネジメントは、これらの資源の整備が中心となる。

第1に、自律的学習を支援する社内の教育理念や制度である。その典型が中小企業家同友

会にみられる先述の「共育」理念である。この理念に立って社員の成長を経営目的の一つとして宣言し、社員の自己研鑽の支援（資格取得のための長期の有休休暇、受講費補助など）を行い、社内の「教育委員会」で同僚が同僚のために研修計画（その特徴は後述）を立てている中小企業が見られる。

第2に、「一人前」モデルの素材となる古参者である。中小企業では成員が身体的・精神的に近接しているため、古参者は雲の上の存在として「隔離」されておらず、アクセスは容易である。ただ、「一人前」モデルは個人の内面で形成されているから、誰がモデルかは社長も知らないことが多い。一部の企業では、社長と従業員が集まって「一人前」の要件を決め、適合する人には情報収集などに自由に使える金額を月々支給するなど、「一人前」を「見える化」していることもある。

第3に、新たな労働への参加の機会である。労働からの学習は新たな労働の経験で進む。どんな経験にも未知なことが少しはあり、未知な事柄は今までの情報と関連づけて人の潜在的創造能力を刺激し、新たな知識を生み出す（ハーズバーグ[1968]:73）。多品種少量生産が多い中小企業では、同じ部署にいても多種の仕事を経験できる。パティキュラリズムが特徴の中小企業では、他部署への異動も従業員の希望が重視される。前出のD社では、社員の自己申告制度があり、社員は1年間の仕事の成果についての自己評価と共に異動について希望を出す。社長・会長・部門長のセットが社員一人ひとり

5 創造性と言っても「特別の才能の創造性」ではなく、料理が上手というような広く日常生活上の事柄で示される「自己実現の創造性」である（マスロウ[1998]:172-174）。

と面談し、この希望に極力沿うようにしている。

第4に、労働共同体の各部分から発生する情報を共有する仕組みである。後述のとおり情報共有を推進している中小企業では「マクロ・ミクロ・ループ」「ミクロ・マクロ・ループ」「ミクロ・ミクロ・ループ」の3つの情報共有ループを形成している。種々の形でこの3ループを形成することが、密度の濃い情報共有による学習機会の創出となる。情報共有ループの構築は成員の近接性を特徴とする中小企業が有利である。

第5に「最適の挑戦」の機会である。人は挑戦目標が易しすぎても難しすぎてもやる気をなくす。従業員が自ら能力向上の目的を立て、企業が認め、目標が個々人のレベルに合った「最適な挑戦」になるようにする（デシ=フラスト[1999]:211）。このためには、「従業員が自分自身の能力向上の目的を立て、経営側と協議している」ことが必要だが、私たちが行った調査（連合総研[2022]:図表1-2-8）では32.7%の中小企業がこういうことをしていた。一部の中小企業での結果だが、中小企業におけるパティキュリズムが「最適な挑戦」を推進しているのは間違いでない。

第6に研修の機会である。研修といってもここで注目したいのは先の「共育」理念に立つ研修で、「教育委員会」等の名で社員自身が企画する場合が多い。その特徴の一つは、企業に都合の良い人材の育成ではなく、学習者の人生構築を狙いとしていることである。ダストコントロール製品のレンタルなどを行っているG社（従業員41人）は、一泊研修で社員全員がプライベートと仕事について未来の計画を立てる

「未来年表」を毎年作成している。なぜ、個人の人生設計まで会社という場で行うかという、人生設計実現の場として会社があるという考えからだ。もう一つの特徴は、社員同士で高めあいが行われていることである。新薬開発のための治験データの管理、統計解析などを行っているH社（従業員17人）では、全社員社内研修で3年後の会社ビジョン実現に向けた計画を作成した。これについて一社員が「社歴等関係なしに遠慮なく各々の考えを述べ、共有し、様々な視点から物事を考えることができ、『楽しかった!』『いい経験になった!』と思えるほど素晴らしい研修でした」との声を寄せている。仲間同士での本音発言による学習が研修を盛り上げ、楽しいものになっていることが分かる。

なお、研修には知識を吸収する学校教育的なものもあるが、基礎的な知識を学び、それを労働からの学習に役立てるならば、有効な学習法である。

人と企業が究極の生産物

人格構築を支援する「成長満足」のマネジメントは、このような学習資源の提供が中心で、それを促進するのが情報共有やパティキュリズムである。これらに有利性を持つ中小企業はよき学び舎であり、人の成長を促す。

労働の究極の生産物は労働者自身としたが、もう一つ付け加えたい。「一人前」への到達とはモデルになった「一人前」にない創造性を持つ、別個の人格になることである。成員のこの変化は労働共同体としての企業の能力も変え、企業も労働の生産物になる。人の内発的欲求の充足は企業という対象的実在の変化としても現

れる。従って、特に経営資源の中心が人である中小企業の場合、その発展は資本ではなく、人の学習がもたらすと言える。

4. 労働時間短縮の欲求の充足：労働の時間制御性からの報酬

(1) 労働時間短縮の欲求

労働は「仕事満足」、「社会的満足」、「成長満足」を生むとした。4番目に述べるのはこれらとは異色で、労働しないことによる報酬である。

仮に労働がいくら楽しくても、健康を維持し、かつ、人間らしい精神的活動が可能な生活を送るには、労働時間の制限が必要である。それだけでない。労働はいくら楽しくても生活の糧のために必要という必然性があり、人の自律欲求と対立する。人は労働の目的を自由に設定するとはいえ、必然性につきまといわれている労働は真に自由な活動とは言えない。人が必然的労働から脱出するには、やはり労働時間短縮が必要となる。短時間化された労働はその必然性を取るに足りないものとするからだ。労働の量的変化は質的変化をもたらすのである。このように、労働時間短縮も人の生得的・内発的欲求の一つであり、これを現代流に表現し、適切な労働時間と余暇——ワーク・ライフ・バランス(W.L.B.)——への欲求と言うことにする。

(2) 労働の時間制御性による充足（「生活満足」）

人は労働を生活の中に位置づけ、適切な労働時間を設定することができる。本能的にでな

く、労働力支出時間を意識的に制御することは、人間の労働の第4の特性である。アフリカ、カラハリ砂漠に住んでいる狩猟採集民ブッシュマンの社会では、男は狩猟に出るときは激しい労働をするが、そうでないときは1日中休んでいたりと、道具の修理をする。女の採集活動は数時間で終わる。狩猟で多量の肉が手に入ったときは、狩猟にも採集にも行かず、1日中寝っ転がったり、おしゃべりに笑い転げ、歌やダンスをし、腹がすき始めると肉を料理する（中山[2023]:23）。太古の狩猟採集民も同じだったのだろう。人間は元々自由に労働時間を決めていたのだ。こういう労働の時間制御性がW.L.B.への欲求を満たす。これも労働からの精神的報酬であり、生活全体にかかわる満足だから「生活満足」と呼びたい。

(3) 「生活満足」を妨げるもの

労働力が商品化し、企業がその使用权を買って利潤を得るという資本主義の仕組みが、労働の長時間化の要因となる。企業は利潤を得るには、労働者の労働が生み出す付加価値が賃金を超えなくてはならない。そのための手段の一つが労働時間を延長し、賃金を超える付加価値部分を増やすことである。産業革命で人が機械に付属する機械制大工場が出現すると、労働時間延長が容易になり、資本主義の母国イギリスでは一日15時間以上の労働が行われるようになった（マルクス[2019]:489）。日本でも産業革命期の織物工場では短くて1日13~14時間、長いと17~18時間にわたっていた（犬丸[1998]:上巻309）。現在の労働基準法では1週40時間・1日8時間を超えて労働させてはな

らないとなっているが、労使合意による残業が認められているため、過労死をもたらす長時間労働が続いた。野放しだった残業上限に対する法規制が2019年から始まったが、効果は出しておらず、残業時間は新型コロナ禍前の水準に戻りつつある（厚労省「毎勤統計」）。

中小企業には特有の事情も加わる。大企業の取引上の優越的地位を背景にした低価格、短納期要求などにより長時間労働を強いられる。また、生産年齢人口の減少が続く中、人材は大企業に優先吸収されるため、人材不足は中小企業に集中し、労働時間が増えざるをえない。大企業に経済力が集中している「大企業体制」も、中小企業の労働時間短縮、W.L.B.推進を妨げている。

(4) 「生活満足」へのマネジメント：労働時間の短縮

しかし、労働時間延長を強いるような要因があっても、少なくない中小企業が労働時間短縮（以下、時短）に努力し、W.L.B.を推進している。その理由として生産性上昇や人材確保をあげる企業は少なく、「従業員の心身の健康が重要」をあげる企業が61.8%に達している（連合総研[2022]:図表1-2-16）。W.L.B.を推進している中小企業経営者の多くは、人を人らしく扱うという「公正の感覚」・自律性尊重の「経営パートナー主義」に基づいている。以下では、そのような中小企業経営者の時短を中心とするW.L.B.推進の特徴を見てみる。

名目付加価値生産性の向上

時短に必要なのは、第1に名目付加価値生産

性を引き上げ、その成果を企業が独占せず、時短に回すことである。だが、中小企業は大企業から不利な価格関係（原料高・製品安）を押し付けられるために、名目付加価値生産性上昇率が低いという問題がある。私はこれを中小企業の収奪問題と呼んでいるが（詳しくは黒瀬[2018]:112-116,377-388を参照）、中小企業の中にはこの体制的な問題と戦い、名目付加価値生産性の上昇に成功している企業もある。

前出のイベント企画・運営のE社（従業員175人）の2019年度の月平均残業時間は40時間と長く、毎年1時間ずつでも減らすのを目標にしている。かつて下請企業の頃は赤字を止めるため100時間は残業した。おかげで、倒産は免れたが、社員は長時間労働で辞め、社内の雰囲気は最悪。経営者は「こんなのは全然幸せでない、こんなことのために経営しているわけではない」と思った。残業を削減できるようになったのは、脱下請と差別化により価格形成力を強化したからである。下請企業の時は親企業の言うとおりの価格でやるしかなかったが、その後、ウェブ・マーケティングにより顧客と直接取引し、顧客との交渉で価格を決められるようになった。価格交渉は対等に行えている。同社の顧客は営業担当の社員名指しで相談に来る。イベントは自分の結婚式のようなもので絶対に失敗したくなく、信頼できる人に頼むからだ。こうして差別的な地位を獲得し、価格競争に巻き込まれないE社の価格形成力は強化され、名目付加価値生産性が上がり、それを賃金引き上げと時短に結び付けた。物的生産性の上昇も名目付加価値生産性を引き上げる。自動化設備の内製化、ラインのロボット化で機械

に生産を任せ、時短に結び付けた中小企業がある。

以上のような革新がなぜ可能になったのか、鍵は自律性の尊重である。E社では経営計画を社員一人一人のミッションにすべくその共有化に力を入れている。そして、前述のとおり、全員が各種委員会に参加し、専門業務と同時に経営の一部を担う仕組みをとり、社員の自律性を高めている。業務上の裁量権も大きく、自分で判断し行動できることが、顧客の信頼を勝ち取った。自動化設備を内製化した中小企業も、社員の経営計画作成への参加や管理職立候補制をとるなど、従業員の自律性を促すマネジメントをしており、自動化設備の内製化も、製造現場の従業員が積極的に知恵を出し合った成果だった。従業員の自律性が経営革新を支え、労働時間を短縮している。

適正な人員と仕事量

名目付加価値生産性を上げて、従業員を削減してしまうと時短にはつながらないように、時短のためには、人員と仕事量の適正なバランスの実現も必要である。

科学界向けの特殊なソフト開発を行っているI社は、従業員は23人だったが、経営者は従業員が必要な時に休める30人ぐらいが「適正規模」と言っていた。「適正規模」をコストではなくW.L.Bの視点で捉えているのが注目される。3歳までの子供を対象にした木工おもちゃを生産しているJ社（従業員10人）は、全員が製造とその他の仕事を行うが、1人ひと月当たりの製造時間は100時間程度で、受注量はこれ以上ありながら仕事量を抑えている。製品の高付加

価値率（78%）がこれを可能にしているが、その狙いは「よりよい働き方」の実現である。当然、残業はゼロで、終業30分前から終業作業にとりかかる。

労働者個々による労働時間決定

名目付加価値生産性が引き上げられ、適正な人員・仕事量が実現されても、企業ではブッシュマンのように労働する者自身が労働時間を決められるわけではない。だが、「使用従属関係」の下ではありながら、一定の範囲内で労働者個々が労働時間を決めるシステムを構築している中小企業がある。

データ入力やウェブサイトを制作しているK社（従業員約60人）は、創業が91年、社員が30人ほどに成長した93年頃に繁忙期以外の自由出勤制度を導入した。データ入力会社に長年勤務していた創業者（同社会長）は、殆ど毎日深夜まで残業する働き方に疑問を感じ、理想の会社を実現するために独立した。社員が求める“自由な働き方”は、「育児のため午前中は家にいたい」「日中、家事のために家に戻りたい」「自分の生活リズムに合わせた働き方にしたい」——と様々なため、残業削減を模索するのではなく、すべての社員が働きやすくなるように、自由出勤制度を導入し、現在では、従業員は1日の労働時間最大7.75時間、週労働時間40時間以内厳守などのルールの中で、個々の事情に応じた労働時間や出勤日を自由に設定している。98年からは月給制だった正社員を含め、全従業員の給与を時給制にする改革に着手し、急激な人件費の高騰が経営を逼迫しないようにと、5年ほどかけて「完全時給制」と「同一労働

働同一賃金」を実現した。こうした「自由出勤制度」「完全時給制」の上に立って、「仕事と家庭の両立は各自自覚をもって管理する」を約束事にした。制度を整えたのであとは各自の労働時間管理にゆだねるということだ（以上は、「日経ビジネス」電子版2021.6.23と信金中央金庫[2018]による）。

前出のF社（従業員 24 人）も、フレックスタイム制の導入で労働者による自律的な労働時間管理の仕組みを構築した。コアタイムは設けず、現場での作業が2時に終われば、帰社することなく仕事を終える。この制度では月によって収入が減ることがあるが、社員は自分で労働時間を決められる制度を支持している。

「自由出勤制度」「フレックスタイム制」のような制度の下ではないが、パート労働者が1日1時間や週2日の労働というような働き方を選べる中小企業もある。

このように、労働者が労働時間を選択できる仕組みは、中小企業のパティキュラリズムの発揮であり、官僚制的組織が必要な大企業では実施困難である。大企業で勤務していたK社の創業者が独立したのも、大企業での改革は無理と判断したからである。もっとも、時短に関しては、制度だけでなく労働者の意識改革も必要なことがある。労働者が長時間労働を美德とし、あるいは時間を意識しない成行きの労働に慣れてしまうと、労働時間を自己管理する意識がわいてこない。中小企業でも人の意識の変革は容易ではなく、従業員の働き方が変わらないため、思い余った経営者がカギを預かり、事務所の朝夕の開け閉めを行い、ようやく残業が減ったというケースもある。それでも成員が少

なく、経営者と従業員、従業員同士の身体的・精神的距離が近い中小企業では、意識改革も大企業より時間はかからない。

多様な休暇制度、多能工化

その他、中小企業らしいW.L.B.の追求を紹介する。フルモールド鑄造技術で有名なL社（従業員843人）は、規模は大きくなっても中小企業特有のパティキュラリズムを維持し、個人の特別事情を制度上の条件とし、それに合えば誰でも有給休暇等をとれるようにしている。例えば、小学校3年生ぐらいまでの子どもに対する怪我・病気等での付き添いや学校の行事等で1時間単位でも休める有休制度、出産に立ち会う男性、病院で不妊治療を受ける女性のための有休制度、子供を朝、保育園につれていけるよう働く時間や時間帯を变形できる制度がある。このように、パティキュラリズムを貫きながら、誰でも利用できる制度化により不公平も排除している。

多能工化もW.L.B.推進の重要手段である。代替りの人材がいるため有休を取りやすく、特定の担当者に負荷がかかる仕事が現れても仕事を分散でき、労働の長時間化を防げる。ある中小企業では「有休が取れるよう多能工化を」と言ったら一挙に進んだという。中小企業の中には担当作業を毎日変えている企業、従業員同士で「今日は、私これをやる」といった調子で柔軟にローテーションを行っている企業があるように、多能工の実際の活用という点でも組織の壁のない中小企業の方が大企業よりやりやすく、多能工化によるW.L.B.推進の効果も大きくしている。

それ自体として追及されているW.L.B.

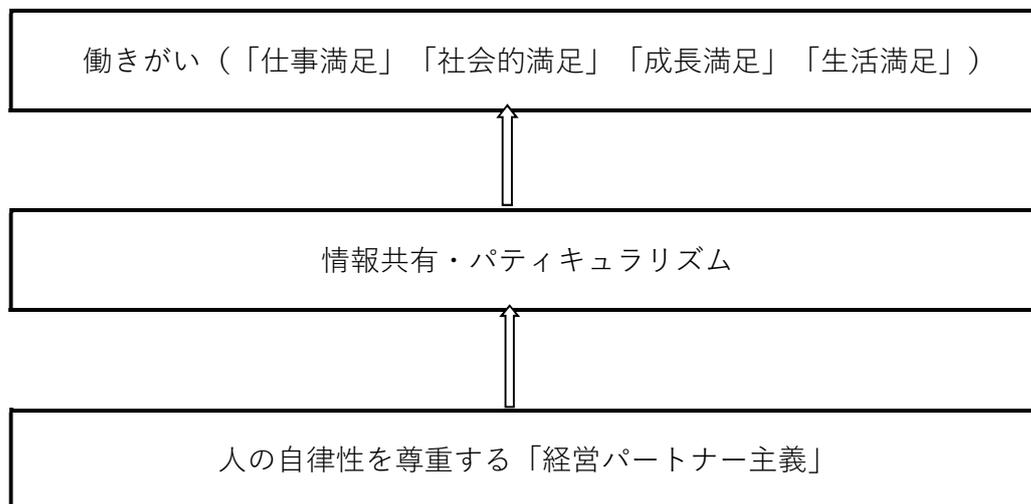
厚生労働省[2019]は、人手不足を背景に、特に女性や高齢者を念頭に、W.L.B.を就業希望者が労働に参加しやすくするものと位置づけ、それ故、働きがいの前提としている（同：122、124）。だが、それは労働の短時間化の意義の矮小化である。労働短時間化の欲求とは、健康で精神的にも充実した生活への内発的欲求であり、人にとって他の3種の欲求とともにその充足はそれ自体として価値を持ち、「人を人

らしく」するものである。また、労働短時間化は、生活を向上させるだけでなく、究極的には労働の必然性からの解放というやはり人の内発的欲求を満たし、労働を真に自律的な活動にすることにより「人をもっと人に」する。既述のW.L.B.を手段的に位置づけず、人に幸福をもたらすものとして推進している中小企業の活動は、このような重要な意義を持っていることを認識すべきである。

5. 中小企業と働きがい、有利性と問題性

(1) 中小企業における働きがい創出の構図、 中小企業の有利性

図 中小企業における働きがい創出の構図



以上の叙述をまとめると図のようになる。

働きがい創出の原動力は、「社会-内-存在」としての経営者の「公正の感覚」に基づく、従

業員の自律性を尊重する「経営パートナー主義」である。行論で明らかなように、4種の精神的報酬の中でも「自律性の充足」は特別な地位に

あり、「仕事満足」をもたらすだけでなく、よき関係性を生み、学習も進め、時短も促進する。そのため、自律性尊重の経営思想的表現である「経営パートナー主義」は、すべての精神的報酬の基盤となる。

「経営パートナー主義」に立ちやすいのは、経営者の中でも中小企業経営者である。組織としての利潤原理に強く拘束されている大株式会社の経営者と比べ、資本所有者としての力があるゆえに「社会-内-存在」からの価値観を社内で貫き、人本来の思いに立って行動しやすいからである。(但し、これは「経営パートナー主義」に立つ中小企業経営者が多数派であることを意味しないのは後述)。

「経営パートナー主義」遂行のマネジメントとして重要なのが、成員間の情報共有推進と成員個々の考え、事情、個性を尊重するパティキュラリズムである。これらが4種の精神的報酬のそれぞれの創出に関し、不可欠の役割を果たしていることは行論で示した。情報共有の容易性とパティキュラリズムは従業員規模の小さい中小企業ならではの特性で、「経営パートナー主義」と並んで働きがい創出に関する中小企業にとっての有利な条件になる。

但し、情報共有は規模が小さければ自然に発生するものではなく、マネジメント努力が必要である。情報共有には、経営陣の持つ「上部情報」を従業員が共有するためのマクロ・ミクロ・ループ、従業員の持つ「下部情報」を経営陣が共有するミクロ・マクロ・ループ、「下部情報」を従業員同士が共有するミクロ・ミクロ・ループの形成が必要である。情報共有とはこの3ループを創り上げることである。従業員

参加の経営計画作成もこの3ループを同じ場で同時に機能させていることを意味する。この3ループを常設のインフラ化している中小企業もある。デジタル技術による高品位印刷を得意としているM社(従業員280人)では、「経営計画、決算内容はオープン化し、社内秘は全くない」(マクロ・ミクロ・ループ)、「全社員が毎日日報を書く、内容は何でもよい。職場のリーダー、所属の役員から社長に届く」(ミクロ・マクロ・ループ)、「日報の中から共有すべき情報を選択し、社内報フォーラムで全社員に知らせる」(ミクロ・ミクロ・ループ)——ことを行い、企業を密度の高い情報共有体になっている。この3ループの形成は従業員の意識変化が必要なので、簡単ではない。それでも成員が身体的・精神的に近接している中小企業には、大企業より3ループ形成上の有利性がある。中小企業における情報共有の容易性とは、このようなマネジメント遂行上の有利性のことである。

(2) 中小企業の問題性

以上のように、中小企業には働きがい創出に関し有利性があるが、その有利性の発現を抑制する問題性を抱えていることにも留意すべきである。

その第1は、経営者自身の問題である。中小企業全体としては「経営パートナー主義」を自分のものとしている経営者は少ない。多くの経営者は企業の所有者としての権力によりかかり、賃金を払う自分の言うとおりに従業員が働くのは当たり前と考えている。その考えを改めるのは、長時間労働などに嫌気がさした従業員に次々にやめられるなど、一種の事件がきっかけ

けになっていることが多い。「経営パートナー主義」は経営者の反省とともに自分のものとしていく場合が殆どで、誰もが進んで受け入れるものではない。

第2は、マネジメントの難しさである。精神的報酬は内発的報酬であり、賃金引き上げのように、外から与えることはできない。できるのは、3つの情報共有ループの形成のように、自律性が充足されるような環境を整え、従業員が自らを動機づける条件を整えることだが、人の内面にかかわるマネジメントは簡単ではなく、すぐに結果が出るものでもない。

第3は、従業員の資質の問題である。働きがい創出の環境形成には従業員の主体的取り組みも必要だが、そのような資質を持つ労働者は限られる。特に中小企業で高い比重を占める中途採用のベテラン労働者は、1(2)で述べた「労働の疎外」の下に置かれ続けていたため、「人を人らしく、人をもっと人にする」労働を単なる経済的報酬獲得の手段とみなすしかなく、かえって、働きがいの取り組みに反発することもある。

第4は、中小企業の低賃金である。中小企業は大企業から不利な価格関係を押し付けられていることなどのため、賃金も引き下げられている。経済的報酬は精神的報酬の土台であり、賃金が低く生活困難な場合には、不足を満たすのに必死で人間らしい精神的報酬への欲求は押しつぶされてしまう。また、一定水準以上の生活が可能でも、同じ労働をする大企業の従業員

より低い賃金は、誇りを傷つけられ、マイナスの精神的報酬を生む。この問題の解決には大企業体制の変革が必要であり、中小企業にとって最も大きな問題である。

中小企業は以上の問題を抱えているため、働きがいに関する有利性の発揮を抑えられ、本稿で取り上げたような働きがい発揮に成功している中小企業は一部にとどまっている。だが、働きがい創出に努力している中小企業経営者が、層として存在しているのも事実である。本稿では、中小企業経営者は人本来の精神的欲求を尊重しあう社会における存在＝「社会-内-存在」としての側面を貫きやすいとした。カール・ポラニーは資本主義確立後の歴史では、経済的自由主義による社会の組織化とこれに対抗する、人間としての不変の資質にもとづく「社会防衛」という「二重の運動」が起きていると言う（ポラニー [2009]:81,240-241）。中小企業経営者による働きがいの追求は、「社会防衛」の一角をなし、人としての不変の資質が存在する限り、このような中小企業経営者が一定の層をなすのは必然である。彼らを次のハーズバーグの言葉で励ましたい。

「あらゆる組織の主要機能は、意味ある存在を享受しようとする人間の欲求を充足するところにあるべきである。（中略）もし産業界が、人間的発達と幸福の犠牲において、物質的快適さを供給するために商品を製造するとすれば、人間にとってなんの価値があるというのか」（ハーズバーグ [1968]:viii）。

【参考文献】

- 犬丸義一校訂 [1998]『職工事情』岩波書店
- 大久保尚孝 [2000]「同友会の社員教育－北海道における30年の軌跡をたどって」中小企業家同友会全国協議会『共に育つ1』（2018）所収
- 黒瀬直宏 [2018]『複眼的中小企業論－中小企業は発展性と問題性の統一物－』（改訂版）同友館
- 厚生労働省 [2019]『令和元年版 労働経済の分析』
- グレーバー, D. [2020]『ブルシット・ジョブ－クソどうでもいい仕事の理論』酒井隆史、芳賀竜彦、森田和樹訳、岩波書店
- ゴースキイ, M.[1936]『どん底』中村白葉訳、岩波文庫
- 信金中央金庫 [2018]「『働き方改革』を中小企業の成長力に結びつけるためのヒント」信金中金月報 2018年第17巻第12号
- デシ, E.L. = フラスト, R.[1999]『人を伸ばす力』桜井茂男監訳、新曜社
- ドストエフスキー [1973]『死の家の記録』工藤精一郎訳、新潮文庫
- 中山元 [2023]『労働の思想史』平凡社
- 日本政策金融公庫 [2015]「働く場としての中小企業の魅力」日本公庫総研レポート No.2014-6
- 日本政策金融公庫 [2018]「人材の定着を促す中小企業の取組」日本公庫総研レポート No.2018-4
- ハーズバーグ, F.[1968]『仕事と人間性～動機づけ・衛生理論の新展開』北野利信訳、東洋経済新報社
- ブレイヴァマン, H. [1978]『労働と独占資本』富沢賢治訳、岩波書店
- ポラニー, K.[2009]『大転換』野口建彦、栖原学訳、東洋経済
- マズロー, A.H.[1998]『完全なる人間』誠信書房
- マルクス, K.[2019]『新版 資本論』日本共産党中央委員会社会科学研究所監修、新日本出版社
- レイブ, J.= ウェンガー, E.[1993]『状況に埋め込まれた学習』佐伯胖訳、産業図書
- 連合総研 [2022]『中小企業を「働きがい」のある職場に』連合総合生活開発研究所
- Ingham, G.K.[1970] *SIZE OF INDUSTRIAL ORGANIZATION AND WORKER BEHAVIOUR*, Cambridge University Press