

# 商工金融

年頭ご挨拶	商工総合研究所理事長／梅田晃士郎	1
年頭所感	経済産業省中小企業庁長官／須藤 治	3
	商工中金代表取締役社長／関根正裕	5
論 文	働きがいを生み出す中小企業／黒瀬直宏	7
論 文	中小企業への越境学習と中小企業にとっての被越境学習／今永典秀	30
調査研究論文	事業継続力強化と中小企業経営／筒井 徹	46
中小企業の目	道後温泉を世界的な観光地に／奥村敏仁	80
論 壇	日本での炭素税導入に向けた課題／原田哲志	82
STREAM	訪日外国人消費動向の変化／川島宜孝	85

# 企業の未来を支えていく。 日本を変化につよくする。

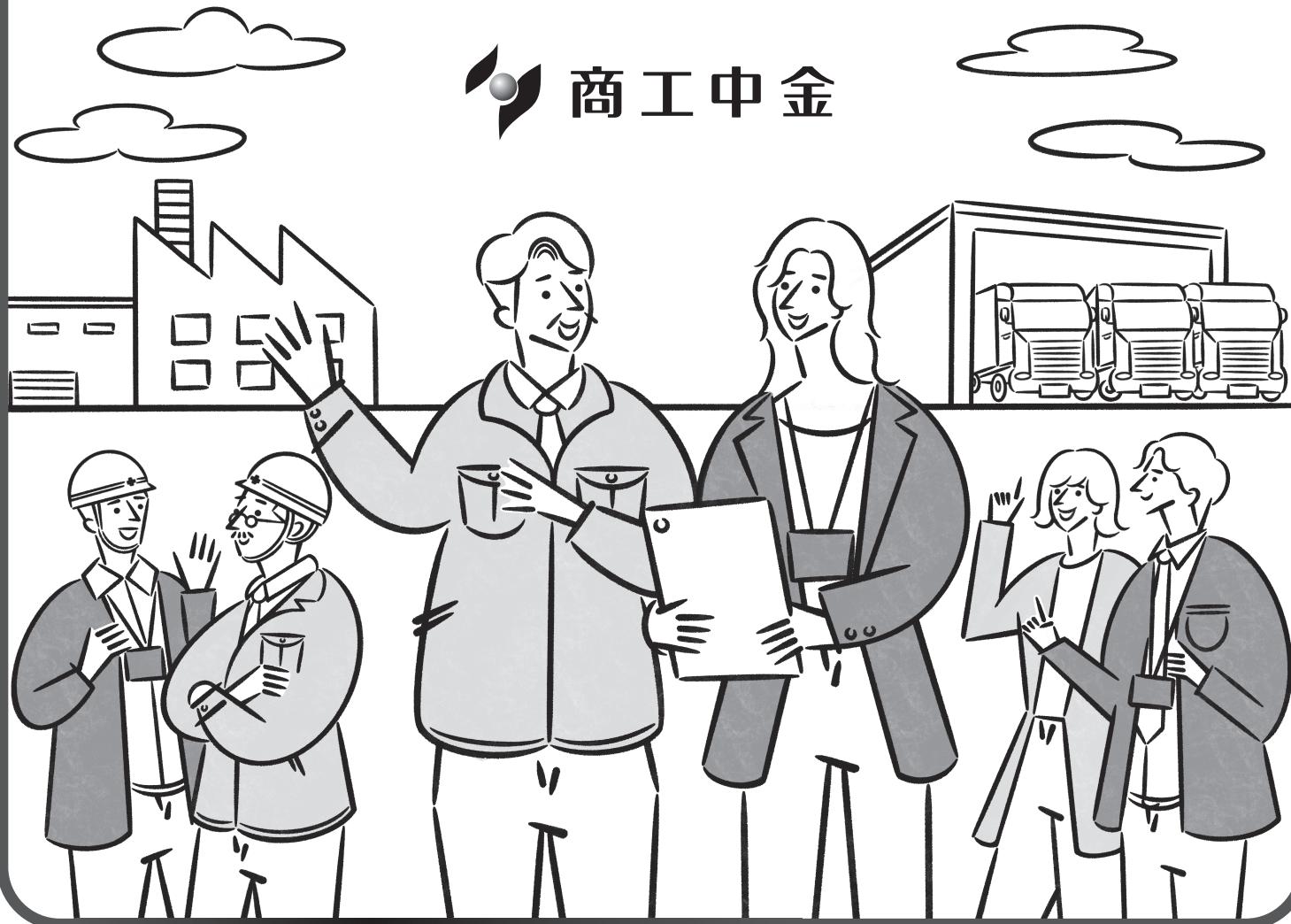
安心と豊かさを生みだすパートナーとして、  
ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。

私たち商工中金は、中小企業のみなさまとともに歩みつづけるパートナーです。

世の中が大きく変わる時こそ、勇気を持って自分たちを変えていけるように。

安心や安全が揺らぐ時にも、冷静に、正しく、一歩を踏みだせるように。

変化を恐れず、誰もがチャレンジできる社会を、みなさまとともにめざしていきます。



本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号 <https://www.shokochukin.co.jp/>



# 年頭ご挨拶

梅田晃士郎  
(商工総合研究所)  
(理事長)



謹んで新年のお慶びを申し上げます。

本年も皆様方の変わらぬご指導・ご支援の程、よろしくお願ひいたします。

さて、昨年の経済情勢を振り返りますと、世界経済は引き続きコロナ禍から正常化に向かう中、欧米を中心にインフレ進行に対する金融引き締めの影響もあり、成長ペースに鈍化がみられました。

日本経済におきましても、行動制限の解除に伴いこれまで先送りされてきた需要の顕在化等もあり、景気は緩やかな回復の動きがみられました。一方、エネルギー価格の高止まりに加え、急速に進んだ円安の影響も加わり、インフレ率の高まりがみられました。企業業績の改善や人手不足の深刻化等を背景に名目賃金は上昇傾向がみられましたが、インフレ率には届かず、実質賃金の減少が続きました。

中小企業の景況感について、「商工中金景況調査」をみると、全体では小幅に改善の動きがみられる中、非製造業では飲食・宿泊業の大幅な改善がみられたほか、製造業では自動車生産における半導体の供給制約緩和等から輸送用機器での改善が牽引しました。売上の増加傾向も続いた一方で、仕入価格の上昇超幅はやや縮小したものの、引き続き販売価格の上昇超幅を上回っており、収益への懸念が残る状況となりました。

金融機関の中小企業向け貸出の動向をみると、コロナ禍対応時に比べ増勢は鈍化しているものの、依然として高水準で推移しました。一方、いわゆるゼロゼロ融資の多くが返済猶予の期限を迎える今後の資金繰りへの影響には留意が必要です。

本年につきましても、景気の回復傾向は続くものとみられます。但し、家計における実質賃金の伸び悩みや人手不足による企業活動の制約、さらに欧米を中心にこれまでの金融引き締めに伴う景気への下押し圧力といった、リスク要因には注視が必要です。

昨年の当研究所の事業を振り返りますと、調査研究事業では地域の人材確保策についてあらたな組合制度に着目した論文「特定地域づくり事業協同組合制度の現状と課題」を公表しました。そのほか「中小サービス産業におけるDX推進」、「事業継続力強化と中小企業経営」といった中小企業経営を取り巻く課題に着目した論文を公表しました。また、中小企業研究者の団体である一般社団法人中小企業产学官連携センターとの共同研究成果である「中小企業の外国人活用」を公表しました。

表彰事業では「第47回中小企業研究奨励賞」「第36回中小企業懸賞論文」「第26回中小企業活性化懸賞レポート」の募集・表彰を実施し、中小企業研究及び中小企業の活性化支援に対する助成を行いました。

情報提供事業では、機関誌「商工金融」において、これまで以上に幅広いテーマ、若手研究者や支援機関担当者といった多様な執筆者による論文掲載を行いました。また、中小企業を支援する金融機関職員等向けの書籍「入門事業性評価と課題解決型営業のスキル」を刊行しました。さらに、第5回商工総研セミナー「中小企業のためのサステナブルファイナンス」、第6回商工総研セミナー「中小企業のウェルビーイング経営」の開催にあたり、上記書籍の著者、中小企業経営者の方々を講師にお招きし、オンラインにて実施しましたところ、全国から多数の皆様にご視聴いただきました。

本年におきましても講演会・セミナー等の実施を予定しております。2月に開催するセミナーでは、一般財団法人企業共済協会と共同で「中小企業の倒産・企業再生」をテーマに、経営強化のポイントについて考えます。

中小企業におきましてもコロナ禍を経て経済が正常化する下で、長らくデフレに慣れてきた経営マインドからの転換が必要になると思われます。インフレ下での人材確保には賃金コストの上昇は避けられず、生産性向上による収益確保への取り組みはこれまで以上に差し迫った課題となります。デジタル技術の活用をはじめ投資による業務効率化のほか、自社の経営課題を認識し、優先順位をつけ、必要に応じて外部の支援を仰ぐことが求められると思います。

私どもは引き続き、官公庁、中小企業関係機関、学術団体などのご協力をいただきながら、中小企業の皆様が直面する諸問題に関する調査研究に取り組み、その成果を提供することなどにより、皆様のお役に立ってまいりたいと考えております。

本年が皆様にとり良い年となりますよう祈念いたしまして年頭のご挨拶とさせていただきます。

# 年頭所感



須藤 治  
(経済産業省)  
(中小企業庁長官)

令和6年という新しい年を迎えるにあたり、謹んで新春のご挨拶を申し上げます。

昨年は、新型コロナウイルスが5類に移行し、中小企業の業況判断DIは全産業で約30年ぶり、賃金上昇率も約30年ぶりの高水準を記録するなど、明るい兆しが見られました。しかしながら、円安による物価高や、エネルギー価格の高騰、構造的な人手不足等、多くの中小企業・小規模事業者の皆様は引き続き厳しい側面もあった1年でした。

こうした中でも、全国の中小事業者の皆様が、工夫して事業を営み、雇用を守り、地域社会を支えていただいていることに、改めて敬意を表し、感謝を申し上げます。

さて、明るい兆しもみられる今こそ、大転換の絶好の機会となっております。物価高・エネルギー価格の高騰に対しては、電気・ガス料金や燃料油価格の激変緩和措置や、コスト増に対応するための価格転嫁対策、資金繰り支援を行い、経営を支えて参ります。不安を抱えている方々の多いインボイス制度につきましても、引き続き相談体制の整備を含めきめ細やかな支援進めて参ります。

その上で、足下の様々な経営課題を乗り越えて事業を成長させるためには、時代の変化に果敢に挑戦していくことが重要となります。日本の雇用の7割、付加価値の5割以上を占める中小企業・小規模事業者の皆様を起点として、投資、イノベーション、所得向上の3つの好循環を起こし、我が国の経済を成長軌道に乗せてまいります。

特に、持続的な成長・賃上げを実現するためには、「価格転嫁の強力な推進」「生産性向上」「省力化投資」の3つが肝要です。

中小企業庁は、公正取引委員会とも連携し、本年も価格転嫁対策に全力で取り組みます。年2回の「価格交渉促進月間」とフォローアップ調査、300人体制の下請けGメンによるヒアリングを踏まえた指導・助言の実施などの取り組みを通じて、交渉と転嫁が継続的に行われる取引慣行の定着を目指します。また、皆様が創出した価値に適切な対価が支払われるよう、サプライチェーン全体の共存共栄を目指すパートナーシップ構築宣言の拡大や実効性の向上を進めます。昨年11月に公表されました調査の結果は、全体として、価格交渉しやすい雰囲気は醸成されつつあるものの、十分な価格交渉や転嫁ができていない面も残るというものでした。受注企業の皆様におかれましては、昨年末に内閣官房と公正取引委員会から示されました「労務費の指針」等を活用しながら、思い切って価格交渉を申し出ただければと思います。

さらに、中小企業の長年の課題である、生産性向上に対しては、業務効率化や新製品開発に向けた設備導入・DX対応などの前向きな投資をIT導入補助金やものづくり補助金などを通じて支援して参ります。また、目の前の需要拡大を取りこぼすことがないよう、小規模事業者持続化補助金・新規輸出一万円者支援プログラムで、事業者の販路拡大を一層支援していきます。

構造的な人手不足を乗り越え、持続的に成長するためには、省力化投資も重要です。カタログから選ぶように省力化対応製品を選べる、簡易で即効性がある支援を5,000億円規模で措置し、大胆に進めていきます。

これらの3つの施策に加えて、「賃上げ促進税制」を拡充します。税額控除率はこれまで最大40%のところ、最大45%となります。加えて、赤字など厳しい状況にあっても、賃上げに取り組んでいただいた皆様が控除しきれなかった金額を翌年度以降に繰り越せる仕組みを作り、その期間を前例のない長期となる5年間とします。これにより、裾野の広い賃上げの実現につながると期待しています。

一方で、持続的な成長・賃上げには資金繰り支援をはじめとした事業継続の下支えも必要です。物価高騰に加え、ゼロゼロ融資の返済本格化がはじまるなど、中小企業の資金繰りは引き続き厳しい状況にあります。ゼロゼロ融資の返済負担を軽減するため、昨年1月よりコロナ借換保証制度を開始し、昨年11月末時点での約11.3万件・2.8兆円の借換を承諾しております。また、借換保証により生じた猶予期間で、金融機関が経営改善計画の策定に積極的に関与していくこととし、中小企業の迅速な経営改善を強力に後押ししていきます。

さらに、後継者へのバトンタッチやM&Aにより、貴重な経営資源を次の世代に引き継ぐことで、経営者の若返りと相まって、これまでにないチャレンジを引き出すことも大切です。今後は、これまで講じてきた事業承継・引継ぎ支援策に加え、後継者同士のつながりを強化することにより、一層円滑な事業承継を後押しします。

挑戦を支えるためには、全国の商工会・商工会議所やよろず支援拠点をはじめとした支援機関の役割も一層重要となります。引き続き連携し、地域の中小企業・小規模事業者に伴走したサポートを展開していきます。

地方では人口流出等を背景にした経済の疲弊が深刻な問題となっております。中小企業の中堅企業、地域中核企業へのスケールアップを通じて地域に魅力ある雇用を創出すると同時に、地域行政やコミュニティを支え社会課題解決に貢献するゼブラ企業を創出・育成するなど、少子化緩和へと繋げ、地域の包摂的成長を実現します。引き続き、地域経済の視点を中小企業施策に反映して参ります。

令和6年の干支である「辰年」は一般に富や財運、幸運に恵まれる年と言われますが、とりわけ本年「甲辰（きのえ・たつ）」は、成功という芽が成長していく、姿を変えていく年と言われます。中小企業・小規模事業者の皆様のチャレンジを後押しし、皆様の希望の実現に全力を尽くしていく決意です。本年が、皆様にとって実りある年となるよう心より祈念し、新年のご挨拶とさせていただきます。

# 年頭所感

関根正裕  
(商工中金)  
(代表取締役社長)



令和6年の新春を迎えるにあたり、所感の一端を申し述べて年頭のご挨拶とさせていただきます。

昨年は新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴い、経済活動が正常化に向かう一方で、原材料価格の高騰や人手不足感の高まり等、国内外の経済の先行きに不透明感が大きく高まりました。さらに、中小企業の過剰債務解消に加え、政府が進めるカーボンニュートラルへの対応、自然災害に備えた事業継続計画の策定など、中小企業の経営課題は、従前にも増して多様化してきています。

私ども商工中金においては、昨年6月に商工中金法の改正法案が国会において成立し、2年以内に政府保有株式の全部が処分され、商工中金の業務範囲が見直される一方で、株主資格制限や特別準備金制度、危機対応業務の責務など、必要な各種の措置は維持されることになりました。そして、法改正を機に企業理念（パーカス）である「企業の未来を支えていく。日本を変化によくする。」を皆さまとのお約束として定款にも規定しました。

社会情勢や中小企業の経営課題が大きく変化する中、商工中金法改正の趣旨を踏まえ、中長期的に中小企業が直面する経営課題を踏まえ策定した中期経営計画に基づき、これまで以上に様々なニーズにお応えできるようサービス、機能を強化してまいります。

具体的には、主要戦略として「サービスのシフト」「差別化分野の確立」「企業変革」を設定し、課題解決に向けて取り組むお客さまに対して様々な経営リソースを提供することを通じて、総合的な課題解決力を発揮し、変化につよい企業経営をお客さまとともに実現してまいります。

また、こうしたビジネスモデルを支える屋台骨として、引き続きコンプライアンスの徹底や内部管理態勢の強化に取り組むとともに、職員の能力を最大限に発揮するため、ダイバーシティの推進やインクルージョンを徹底してまいります。

「中小企業による、中小企業のための金融機関」として、皆さまから信頼され、支持され、これまで以上にお役に立てるよう、役職員一同、全力で努力を続けてまいりますので、本年も格別のご指導とお引き立てを賜りますようお願い申し上げます。

年頭にあたり、皆さまのご繁栄とご健勝をお祈りいたしましてご挨拶といたします。

## 目次

---

年頭ご挨拶	商工総合研究所理事長 梅田晃士郎	…1
年頭所感	経済産業省中小企業庁長官 須藤 治	…3
年頭所感	商工中金代表取締役社長 関根 正裕	…5
<b>論 文 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～</b>	N P O 法人アジア中小企業協力機構理事長 黒瀬直宏	…7
<b>論 文 中小企業への越境学習と中小企業にとっての被越境学習</b>	名古屋産業大学現代ビジネス学部准教授 今永典秀	…30
<b>調査研究論文 事業継続力強化と中小企業経営 —競争優位の確立に向けて—</b>	商工総合研究所主任研究員 筒井 徹	…46
<b>中小企業の目 道後温泉を世界的な観光地に</b>	有限会社大和屋本店旅館代表取締役社長 奥村敏仁	…80
<b>論壇 日本での炭素税導入に向けた課題</b>	株式会社ニッセイ基礎研究所金融研究部准主任研究員 原田哲志	…82
<b>STREAM 訪日外国人消費動向の変化</b>	商工総合研究所主任研究員 川島宜孝	…85

---

# 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發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方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、働きがいが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<sup>1</sup>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と、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た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」に基づき行動していること、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。チエ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はなくその充足行動自体により内部から満たされる、人の根源的で不变の欲求である。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]:310-311）<sup>2</sup>。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<sup>3</sup>。それだけでなく、労働の成果物は人の存在基盤を拡げ、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 ドストエフスキイ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、能力を注げる特別の仕事を持った。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だろう（ドストエフスキイ[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、ご褒美や叱ることの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、労働者の自発性が發揮される状態」が「正しい労使関係」としている。「自発性發揮」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、中小企業経営者的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發

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ィアを出すという。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、最高位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。

手作業の銀口ウ付け、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が、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」も情報共有の產物である。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）<sup>4</sup>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方の尊重だが、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

<sup>4</sup> 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！」生きるために才能より人との関係を結ぶ方が大事なのだ。人間にと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に集団を形成し、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「眞の自分」に基づいていることである（デシ＝フラスト[1999]:167-168）。ドストエフスキイは、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（ドストエフスキイ[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け口にし、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

ながら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、会社に来て仲間に会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、持っていても考え方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。人に精神的成长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され、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に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なり、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的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れ合いながら進む。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キリング（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、分かれ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込んだまま働くことが、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、人の成長自体をよしとし、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、単に社員になるではなく、先述の、社員との仲間関係に入り、形式的にでは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。

##### 「周辺的参加」、「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分において関係し（「周辺的参加」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。

- ・「○○さんのように設計も製造もでき、アイディ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。<sup>5</sup>

### 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る、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

<sup>5</sup> 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（マスロー[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ラリズムが「最適な挑戦」を推進しているのは間違いない。

第6に研修の機会である。研修といつ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と、人生設計実現の場として会社があるという考え方からだ。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自の考えを述べ、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、楽しいものにし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を中心で、それを促進するのが情報共有やパティキュラリズムである。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、健康を維持しつつ、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。それだけではない。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ら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、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、企業がその使用権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（丸丸[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も、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」——と様々なるため、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範囲内で、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的な労働に慣れてしまうと、労働時間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ければ、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・精神的距离が近い中小企業では、意識改革も大企業より時間はかかる。

### 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。フルモールド铸造技術で有名なL社（従業員843人）は、規模は大きくな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、保育園につれていくよう働く時間や時間帯を変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。代わ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。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.

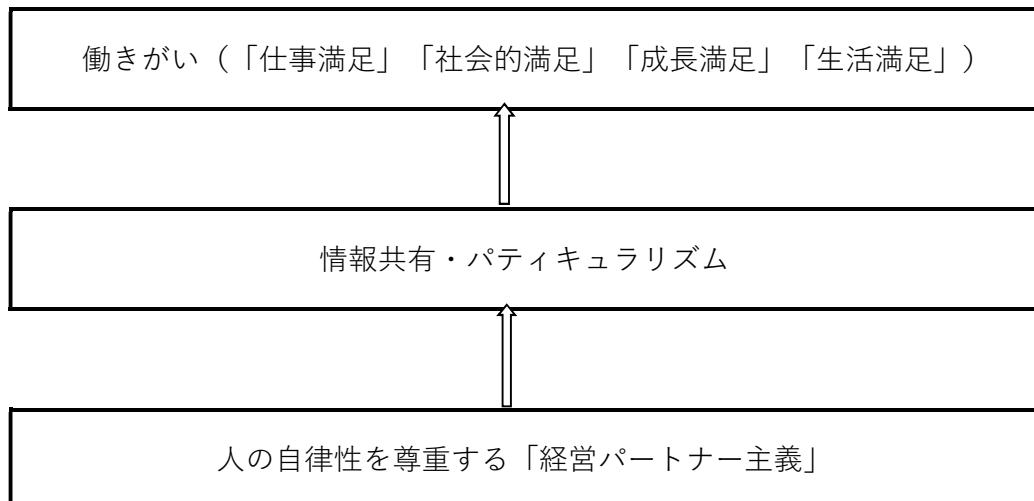
厚生労働省[2019]は、人手不足を背景に、特に女性や高齢者を念頭に、W.L.B.を就業希望者が労働に参加しやすくするものと位置づけ、それ故、働きがいの前提としている（同：122、124）。だが、それは労働の短時間化の意義の矮小化である。労働短時間化の欲求とは、健康で精神的にも充実した生活への内発的欲求であり、人にとって他の3種の欲求とともにその充足はそれ自体として価値を持ち、「人を人

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ループと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している。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、人間としての不变の資質にもとづく「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、人としての不变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・ジョブー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
- ゴーリキイ, 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
- ドストエフスキイ [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
- マスロー, 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

# 中小企業への越境学習と中小企業にとっての 被越境学習

今 永 典 秀  
(名古屋産業大学)  
(現代ビジネス学部准教授)



## <要旨>

ホームとアウェイを「往還」する「越境者」が、その刺激によって学習が生起する「越境学習」に対して、越境を受け入れる側の「被越境者」に生じる「被越境学習」に着目する。被越境者の主体としては、越境者を受入側の個人に加えて、受入側の企業が対象者として該当する。被越境学習者の対象候補となる中小企業にとっては、限られた経営資源の中で人材を採用・育成し事業を継続発展することが求められる。そのような中では、既存の経営資源の中で、事業の拡大や多角化に対する取り組みには限界があり、外部人材である越境者と協働した取り組みの需要がある。

本稿では、中小企業が「越境」人材を受け入れた結果、受入企業における被越境学習の影響について、中間支援団体であるNPO法人G-netが実施する「ふるさと兼業」を活用して複数回外部人材との協働を行った船橋株式会社の事例を取り上げて考察する。同社は、2017年以降2022年までの間に6回にわたって外部人材を受け入れたプロジェクトを実施し、合計26名が参加した。NPO法人G-netのコーディネーターが伴走支援することで、プロジェクト設計、企業と外部人材のマッチング、プロジェクトの初動の加速支援に貢献する。外部人材とのプロジェクトの協働によって、被越境主体の中小企業は、次の4つの観点で変化が見られた。  
1.外部人材のスキル活用、2.勉強会や新規事業への推進意識の向上などの社内での小さな変化、3.兼業制度の新設や外部人材の継続的な関与など主に制度面の変化、4.外部との協働・共創による事業成果やブランド力向上による採用への好影響である。企業における被越境学習の効果として、外部人材が越境者として異分子的な存在として、企業の内部に入り込むことによって、時間をかけ、企業内部への学習効果をもたらし、事業革新につながる可能性が確認できた。

## 目 次

1 背景	5 .新規事業開発：漁師用水産カッパ
2 越境学習と被越境学習	4 - 3 .外部人材との共創と事業価値創造に向けて コーディネーターの果たす価値
2 - 1 .越境学習	1 .プロジェクト設計
2 - 2 .越境学習の効果：越境前・越境中・越境後	2 .マッチング
3 ふるさと兼業：NPO法人G-netの事例	3 .プロジェクトの初動の加速
4 中小企業の外部人材との協働・共創	5 中小企業の被越境学習
:船橋株式会社の事例	1 .外部人材のスキル活用
4 - 1 .会社概要	2 .社内での小さな変化
4 - 2 .外部人材を活用したプロジェクト	3 .制度面の変化
1 .既存商品の拡販：食肉センター向けカッパ	4 .事業成果
2 .既存商品の拡販：子ども用レインコート	6 おわりに
3 .現状整理：工場の採算性チェック	
4 .新規事業開発：サブスクリプションモデル	

## 1 .背景

中小企業においては、事業の継続に向けて、経営者の後継者候補の育成や、人材の採用が必要である一方で、自社での後継者の育成や、外部から後継者候補の採用は、その困難さが故に、事業継承の課題に直面する状況が増加する環境にある。中小企業庁（2018）では、外部のプロボノや、副業・兼業人材を、中小企業の中核人材として活用することの有効性を述べている。プロボノとは、嵯峨（2011）によると、社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動（ラテン語のPro Bono Publico（公共善のために））を語源とする活動である。社会人が特定のスキルや経験などを活かして、ボランティアで本業以外の活動のサポートを行うことである。

本業以外で収入を得る兼業・副業が、2018年以降に企業の就業規定が原則解禁された。また、近年オンライン環境を活用し、時間や場所の融通が比較的容易となる働き方が促進さ

れたことも、兼業や副業人材の増加に拍車をかけている。副業をしている就業者数は、2002年以降増加傾向にあり、2012年から2017年にかけて21.6%増加し、2017年の副業者数は全有業者数の3.5%となっている。

日本経済団体連合会（2022）による調査では、「副業・兼業を認めている・認める予定」の企業の合計が70.6%である。企業規模別には、大企業ほど割合が高い傾向にあり、5,000人以上の企業に絞れば、83.9%である。一方、300人以下の中小企業では、「副業・兼業を認めている・認める予定」の合計は42.1%と、全体の中では低い割合であるが、「受け入れを認めている・認める予定」の合計は、37.7%と平均（30.2%）を上回る高い割合にある。

兼業・副業を認める主なメリットとしては、多様な働き方へのニーズの尊重や、自律的なキャリア形成、本業で活躍できる知識・スキルの習得などがあげられる。また、受け入れのメリットは、人材の確保、社内での新規事業創出や

イノベーション促進、社外からの客観的な視点の確保などがあげられる。

本稿では、兼業・副業やプロボノ人材が、中小企業に及ぼす効果を越境学習・被越境学習の観点から考察する。

## 2. 越境学習と被越境学習

### 2-1. 越境学習

自社の組織以外の場所における学習効果として、越境学習が注目されている。中原（2012）によると、越境学習を「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」と定義した。石山（2018）は、越境をより個人の心理（認知）に基づくものと解釈し、境界を個人にとってのホームとアウェイの間にある心理的な存在と解釈し、越境学習を「ホームとアウェイを「往還」（短期間に行き来）し、その刺激によって学習が生起すること」と定義した。越境学習は、アウェイな場所に身を置くことで、非日常的な状況、異なる環境、他者から学ぶことを意味する。越境学習が注目される背景には、第四次産業革命、AI（人工知能）技術の進展などの激変する外部環境によって、知識の源泉を外部に探索することが必要となり、外部との協働（コラボレーション）が求められることから、越境学習を通じたアウェイの異質性の高い状況に対

応する必要がある（石山・伊達、2022）。

兼業・副業人材の増加は、複数のキャリアを同時進行するパラレルキャリアを歩む人が増加することを意味する。パラレルキャリアには、必ずしも仕事には限定されず、家庭や趣味、地域での活動なども含まれ、それらを並行して行う。一つの組織で自らの与えられた仕事に従事しているのみでは、社会の変化・時代の変化に対して、必要なスキルを身につけることが困難になりつつあり、将来のキャリア形成に向けて、実践の機会を得るために「越境学習」の需要が想起される。特に、2018年以降の副業解禁の流れや、Covid-19を契機としたオンライン化の進展に伴い、いつでもどこでもパソコンとインターネット環境を活用して、働くことが可能な状況に変化したことも、越境学習が促進される契機になっていると推察される。

越境学習の先行研究として、石山（2013）は社外の勉強会組織、松本（2018）は介護職員同士の勉強会、藤澤・高尾（2020）はNPO法人への越境を対象とした研究が認められる（表1参照）。

このように、兼業・副業やパラレルキャリア活動の担い手が増加する環境にあり、越境学習を希望する越境者が増加する状況にある。そのため、越境者が越境学習を希望する場合には、自主的に探索して直接申し込みをする場合に加

表1. 既存研究における越境先の事例

著者	概要
石山(2013)	社外の勉強会組織
松本(2018)	介護職員の勉強会
藤澤・高尾(2020)	NPO法人へのボランティア・プロボノ

筆者作成

えて、越境者と被越境企業との間に第三者機関が仲介的な役割を果たす場合もある。それぞれ

に領域や参加者の属性の特徴などを有するが、代表的な事例の6機関を掲げる（表2参照）。

表2. 越境学習を提供する第三者機関の一例

サービス提供団体・企業	概要
NPO 法人 クロスフィールズ	NGO/NPO、社会的企業など
株式会社ローンディール	1年ほどベンチャー企業へ出向して働く
JOINS 株式会社	首都圏在住の大手 IT・製造業人材が地域中小企業へ
NPO 法人 ETIC.	地域中小企業・ベンチャー企業などへの兼業・副業・プロボノ
株式会社みらいワークス (Skill Shift)	地方企業と副業人材のマッチングプラットフォーム
NPO 法人 G-net(ふるさと兼業)	地域中小企業に対する兼業・副業・プロボノ

経済産業省東北経済産業局（2022）「『人材共創経営』のススメ」、各社 HP より筆者作成

## 2-2. 越境学習の効果

### ：越境前・越境中・越境後

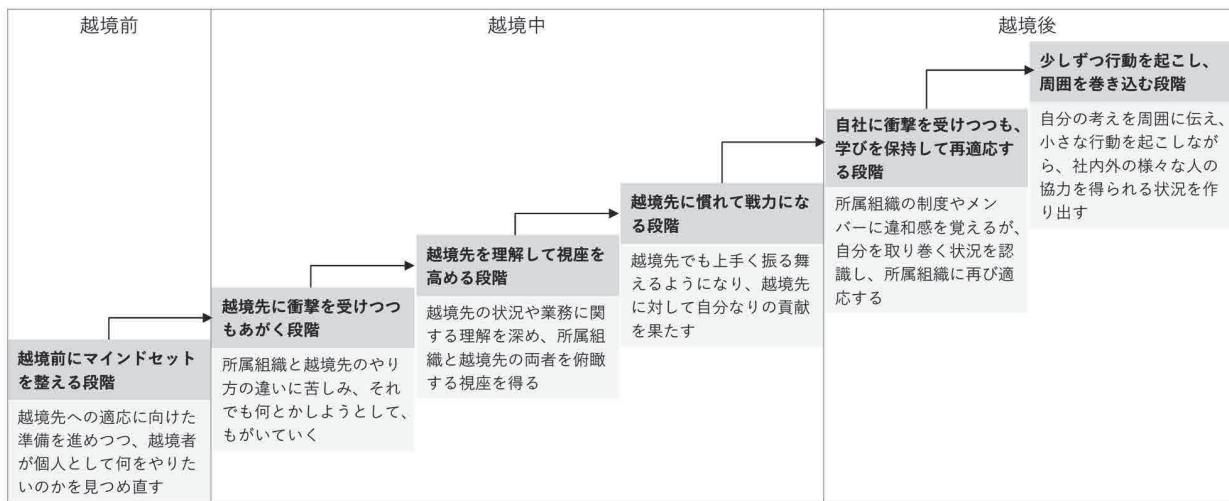
越境学習に関しては、単に越境して実践経験を積むことによって学習効果が生まれるのではなく、越境前、越境後の事前事後学習も重要なとなる。「越境者」は、一度異なるアウェイの空間に行く。その後、アウェイの空間で越境学習を経て、元の組織に戻る。その場合、元の組織において、越境先で学習した経験を持ち込むことになる。結果、所属元の「反発」や、徐々に越境学習の効果が風化する（石山2018）。越境先における「内省」（リフレクション）が、越境中に限らず、越境前後にも成長・変化のために重要となる。越境者は、事後にもう一度越境経験をする形になる。つまり、越境学習の経験を積むことで、自らに変化が起き、今度は越境元に戻った時には、自分が以前の組織に対する異物の存在となる。その時には、従前の組織

との間で、新たな越境学習が始まるが、その場合に、越境先の経験・常識を振りかざしてしまうと、従前の組織と対立が生じて、反発が生まれる可能性を意味する。

越境者が、越境先における越境学習の効果を高めることは、越境して成長したい・経験を積みたいと考える越境者のみならず、越境者を受け入れて、越境者と共に成果を実現したいと考える被越境者にとっても有益である。効果を高めるための一つの施策として、経済産業省（2019）（令和元年度「大企業人材等新規事業創造支援事業費補助金（中小企業新事業創出促進対策事業）」）では、企業が越境体験を導入する際の留意点・工夫すべき点や、越境体験をする際の学びの要素をまとめた評価指標として、越境前・越境中・越境後のそれぞれの段階でのポイントを、図1の越境学習のループリックとしてまとめた<sup>(注1)</sup>。

(注1) ループリックとは、学習者のパフォーマンス（行動）の成功の度合いを示すレベルと、それぞれのレベルに見られるパフォーマンスの特徴を説明する。記述で構成され、評価基準の記述形式として定義される評価ツールである。

図1.越境学習のルーブリック



経済産業省（2019） ループリックの活用マニュアル より引用

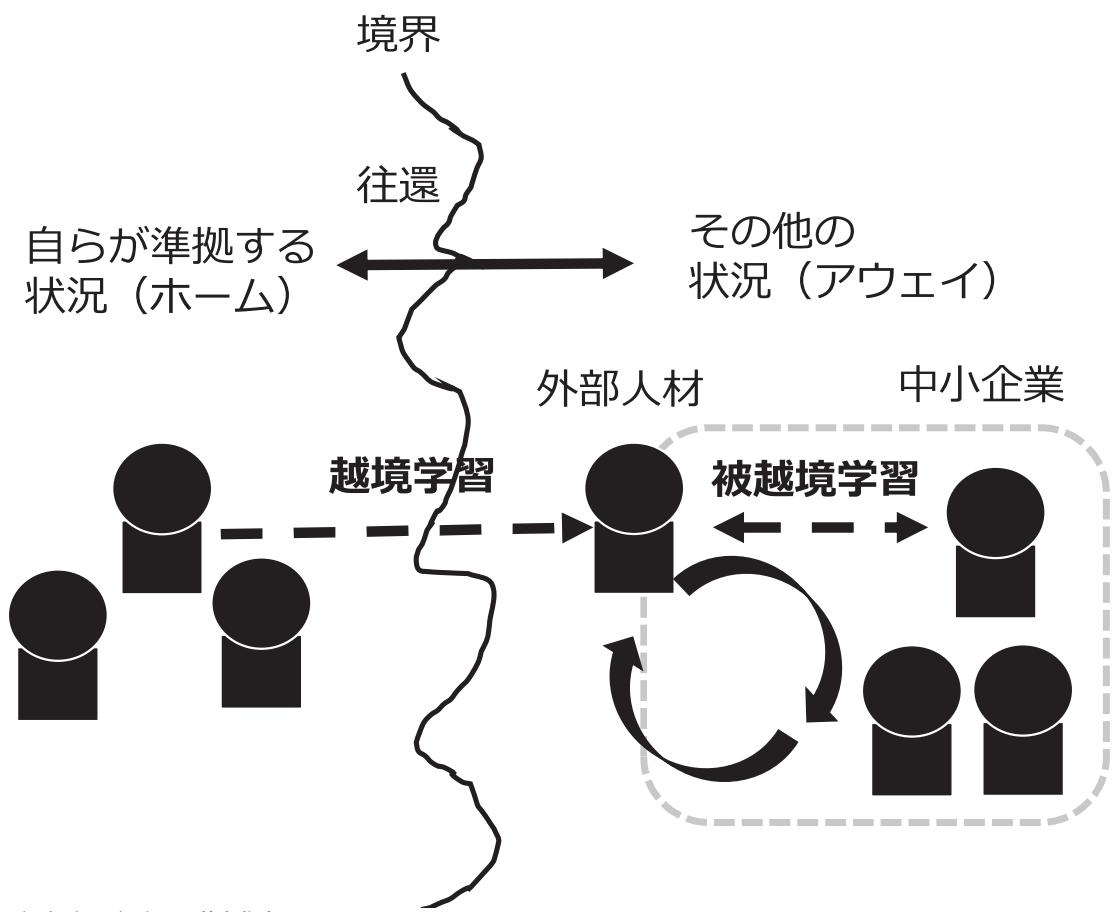
### 2-3.被越境学習

越境学習に関する先行研究では、越境者が、所属元組織から異なるアウェイの空間で学ぶ「越境学習」の効果に関する研究の蓄積が多い。これに対して、「越境」人材を受け入れる側の人たちを「被越境者」と定め、「被越境者」にとっても、越境者と協働することは、非日常的なアウェイな状況が生まれる。小山（2020）は、被越境者にとっても学習効果として、日本企業の日本人上司が、外国人部下との相互作用を通して、自分とは異なる部下の視点から、これまでの正統性の再定義することなどの被越境学習効果があることを実証した。このように越境者を受け入れる「被越境者」の主体として、経営者・部長・担当者など様々な階層が想定される。仮に中小企業の経営者が「被越境者」として越

境プロジェクトが行われた場合、経営者の変化は、中小企業の変化に直接的に作用する可能性が高い。これまで「越境学習」は、個人に着目した学習効果と、関係するアクター同士に焦点化してきた。越境学習の期間や内容によって、当該期間で生み出された成果は異なるが、一定期間以上、経営者や事業主体の責任者が関与して実践されたプロジェクトの場合、受入先企業の変化や事業成果が生じる。その場合、受入先企業の事業成果が期待され、受入先企業そのものの変化が想定される。

仮に、越境者との協働・共創により、中小企業の人材に限らず、中小企業そのものが事業成果を生み出し、組織変革に寄与することが把握できれば、越境人材の受け入れ促進につながることが期待される。

図2. 被越境学習



石山・伊達（2022）を元に筆者作成

そこで、本稿では、中小企業が「越境」人材を受け入れることによって、企業で生じる被越境学習について、複数回の越境人材を受入した企業の事例より考察する。中間支援団体であるNPO法人G-net（以下「G-net」とする）が実施する「ふるさと兼業」を活用して複数回外部人材と協働を行った船橋株式会社の事例を取り上げる。

### 3. ふるさと兼業 ：NPO法人G-netの事例

G-netは、2001年10月に設立され、「地域産業の経営革新と、担い手となる右腕人材の育

成に取り組み、地域活性を支える事業を輩出し続ける」ことをミッションとし、誰もがチャレンジを保証され、支え合い、挑戦が評価され、連鎖する社会の実現を目指している。代表理事は南田修司である。G-netは、大学生が地域の中小企業に半年程度参加する「長期実践型インターンシップ」（今永、2021など）を中心に発展し、現在は複数社の体験型プログラム（しごとりップ）、オンライン環境を活用したプロジェクト（つながるキャンパス）、ふるさと兼業など様々な事業を展開している。長期実践型インターンシップは、「1ヶ月以上の長期間で、専属のコーディネーターが学生と企業双方に、事前・

インターンシップの実施中・事後にわたって、伴走支援を行うことで、企業の事業価値を高めながら、学生の教育効果の実現を両立する「インターンシップ」(今永、2024)である。20年程度の期間にわたって長期実践型インターンシップを実施する中で、蓄積された経験とノウハウを基盤として、対象を社会人に変化させ、オンライン環境を活用して期間限定の兼業・副業・プロボノプロジェクトとして進化させたものが、「ふるさと兼業」である。

ふるさと兼業は、「愛する地域や共感する事業にプロジェクト単位でコミットできる兼業プラットフォーム」である。「ふるさと納税」が出身地域や好きな地域、魅力的なリターンに対して支援するのと類似し、個人のスキルや技術、経験で地域の企業を支援する場である。地域の企業がプロジェクト単位で、テーマ・課題を提示し、協力者を募集することで、給与や待遇などの条件ではなく、地域への愛着や事業への共感を起点とし、兼業に挑戦したい熱意ある人

材のマッチングが実施される(今永、2020)。主に大企業などに属する個人が、兼業やプロボノとして、3か月間にわたって、地域の中小企業と協働するプロジェクトである<sup>(注2)</sup>。

G-netは、各地域パートナーと連携し、各地域の中小企業の課題を共有し、全国の事務局として、参加を希望する人へ届けるためのホームページの運営管理や応募管理、参加者と締結する各種契約書のひな型を作成するなど、全国それぞれの地域のプロジェクト展開支援を実施している。

2018年9月にスタートし、2023年10月末時点の地域企業の総募集件数は629件であり、参加者のエントリー累積数は4,124件であり、地域企業と参加者のマッチング率は約90%である。ふるさと兼業を進めるには、専属のコーディネーターが重要な役割を果たす。主に、事前のプロジェクト設計、マッチング支援、プロジェクト実施中の伴走支援の観点で、受入企業と越境体験をする兼業者双方に対する支援を行う。

表3. コーディネーターの役割

1. プロジェクト設計	事前に企業に対してコーディネーターが経営課題のヒアリングを行い、挑戦価値が高く魅力的なプロジェクト作りをサポートする。参加を希望する兼業人材にとって、挑戦し甲斐があって、実現可能なプロジェクト作りをサポートする。
2. マッチング支援	マッチングに向けた交流イベントの企画や、ミスマッチを減らすためのサポートを行う。プロボノや兼業型など、プロジェクト・プログラムにあった適切な方法を支援する。
3. プロジェクト伴走支援	プロジェクト開始後も企業側・参加者(兼業・プロボノ)との相談対応を実施する。単にマッチングして終了ではなくて、その後のプロジェクト実施・完了まで継続してサポートする。

G-netへのインタビューより筆者作成

(注2) ふるさと兼業は、全国の協力企業のプロジェクトが掲載され、当該ホームページより地域企業のプロジェクトの検索・応募が可能である。  
<https://furusatokengyo.jp/> (2023年10月10日アクセス)

ふるさと兼業の主なメリットは、G-net（2023）による「中小企業のための多様な人材活用のヒント」では、以下の5つが述べられている。

1. 社内にないノウハウや技術を獲得できる  
人材が不足する中で、自社の課題に合わせて専門性の高い適切な人材を参画させることができ、効率的に社内にないノウハウを獲得できる
2. 組織の活性化や社員のスキルアップにもつながる  
普段接することのない外部の知見に触れることで、社員が触発され、組織の活性化にもつながる。
3. 人材採用力・活用力の向上につながる  
いち早く多様な人材を活かす組織体制に挑戦することや、プロジェクトを進めるなかで、自社の強みや弱みなどに気づき、魅力の創出や活用につなげることができる。
4. お試し期間として活用できる  
雇用や事業承継の前に、お互いの相性を見極めるお試し期間としても活用することができる。
5. 特定の経営課題に対して、ピンポイントでお願いできる  
通常の雇用とは異なり、環境変化や経営状況に合わせて、期間や頻度を調整しながら活用することができる。

#### 4. 中小企業の外部人材との協働・共創 ：船橋株式会社の事例

##### 4-1. 会社概要

船橋株式会社は、1921年に創業し100年の歴史を有する老舗企業である。本社は、愛知県名古屋市中村区に存在する。業種は、防水衣料専門の製造業である。従業員は33名（正

社員14名）（2023年11月現在）で、社長は舟橋昭彦で、3代目の創業者一族である。

2014年頃から長期実践型のインターンシップを開始し、14名のインターンシップ生の受入を行った。プロジェクトは、G-netによるコーディネーターと受入担当者で事前に協議して確定した。イベント企画、市場調査、ものづくり補助金申請、新商品の広報・営業、商品カタログの制作、クラウドファンディングの実施などの内容である。インターンシップ学生があげた事業成果は、補助金事業の採択実績（今永・鳥本2022）、学生の営業成果として、商品が企業に採用された実績などがある。また、ゴールドマンサックス証券が主催する中小企業経営革新プロジェクトに採用され、代表プレゼンターを担った実績もある<sup>(注3)</sup>。

同社の課題は、既存のマーケットに対する既存商品の展開のみでは、将来事業が先細りすることが想定され、新たな事業展開や市場開拓が必須であると認識していた。ただし、挑戦するための経営資源やノウハウが社内に存在せず、イノベーションの創発に向けた新規の挑戦が困難な状況にあった。そこで、2014年から2017年までは経営者とインターンシップ学生が二人三脚で長期実践型インターンシップのプロジェクトに取り組んだ。2017年以降は、ふるさと兼業にも取り組んだ。2017年以降は、長期実践型インターンシップについても、経営者と学生の二人三脚ではなく、社員も一緒にプロジェクトを実施する形へと変化した。また、2019年以降は、新卒で入社した社員が受け入れ担当となり、経営者と若手社員が受け入れ担当として、

(注3) ゴールドマン・サックス中小企業経営革新プログラムは、以下のURL参照。<https://etic.or.jp/project/1649/> (2023年10月10日アクセス)

社長の右腕として様々な事業を推進した。

#### 4-2. 外部人材を活用したプロジェクト

同社は、G-netが実施する「ふるさと兼業」を中心に、2017年以降2022年までの間に6回にわたって外部人材とのプロジェクトを実施

し、合計26名が参加した。プロジェクトは、「既存商品の拡販」「工場の現状分析・採算分析」「新規事業開発（サブスクリプションモデルの検討）」「新規事業開発（漁師向けの商品）」である。

表4. 外部人材を活用したプロジェクト一覧

時期	人数	内容
2017年	6名のプロボノ	既存商品の拡販：食肉センター向けカッパ
2018年	4名のプロボノ	既存商品の拡販：子ども用レインコート
2018年	4名のプロボノ	現状整理：工場の採算性チェック
2019年	4名のプロボノ	新規事業開発：サブスクリプションモデル検討
2021年	5名のプロボノ	新規事業開発：漁師用水産カッパ
2022年	3名のプロボノ	

船橋株式会社にヒアリングの上、筆者作成

#### 1. 既存商品の拡販

##### ：食肉センター向けカッパ

大手企業の研修プログラムの一環として20代後半から30代前半の6名と3ヶ月間のプロジェクトを実施した。同社は社長と30代社員・20代社員が中心に担当した。プロジェクトのテーマは、同社で過去から商品として生産・販売していた食肉加工用専門の商品の新規販路開拓とした。今まで代理店経由で販売することが多かったが、対象の展示会への出展を検討していた。

外部人材は、マーケティングの考え方を社内に浸透させた。外部人材の有する知見に加えて、PEST分析、SWOT分析などのフレームワークを活用することや、外部環境分析のステップなどがマニュアル化された内容が提供された。一

過性ではなく継続的に新規顧客に対するアプローチが可能なノウハウが提供された。外部人材は、本業で多忙な状況の中で、限られた時間の中で、濃密な時間を過ごすことを意識していた。例えば、会議を効率的に行うことが挙げられる。議事録などのフォーマットが確定され、事前に議題が定められ、事前の効果的な準備をもとに、効率的な会議が展開された。同社のこれまでの会議のあり方、進め方に変化を及ぼした。また、マーケティングに関連した自主勉強会などが行われるようになった。

外部人材と協働することによって、経営者に加えて、参加した2名の社員も成長を感じられた。この様子を見た経営者は、新たに新卒社員を採用することを検討していたが、外部プロジェクトに若手社員を参画させることによって、

良い教育機会、研修効果に繋がると捉えるようになった。

## 2.既存商品の拡販

### ：子ども用レインコート

長期実践型インターンシップのプロジェクトとして、子供用レインコートの新規販路開拓を検討し、寄付型のクラウドファンディング実施を検討していた。同社は子供を対象とした商品の販売は行っておらず、量販店での販売可能性を模索したいと考えていた。4名のプロボノが集まり、プロジェクトが実施された。製造業、商社、人材サービスなどの業種の会社員であった。自社では、販路拡大に関するノウハウやアイデアが乏しかった。外部人材は、市場調査や顧客ヒアリングを行い、子供が有するニーズの調査を行い、狙いとする顧客層や価格帯などを提示した。これまで自社では検討できなかった状況から、対話・議論が具体的にできた。成果として、想定顧客に対する提案資料の作成を行った。

同社の新入社員と社長が主に当該プロジェクトを担当した。同社の新入社員にとっては、研修にも類似効果が得られた。外部人材は10年以上の経験を有しているが、当該人材をマネジメントする経験であった。プロジェクトを進めるために、仮説を形成し、戦略を立案し、計画を構築した。また、コーディネーターと相談し、プロジェクトシートの作成が可能となった。プロジェクトシートの作成には、自社の戦略と課題を認識する必要があるため、自社の理解も進んだ。

同社にとっては、今後の外部人材とのプロジェクトやインターンシップ生との長期実践型イ

ンターンシップの際に、自社の魅力や課題の提示方法と、協働の方法のノウハウが蓄積された。

## 3.現状整理

### ：工場の採算性チェック

海外の協力工場で製造して輸入・販売する商品と、国内の自社工場で製造・販売する商品が存在した。国内の自社工場での採算が悪く、改善したいという課題を有していた。同社の中で工場の生産管理と、総務部所属の若手社員が、外部のプロボノ4名とのプロジェクトに参加した。

外部の視点から自社の工場の状況を分析することや、自社工場の改善点を見つける観点で、外部のプロボノのネットワークを活用して、他工場の視察などを行なった。採算を直接的に改善するまでの結果は得られなかつたが、外部の視点から自社の魅力や特徴を評価する機会があり、シニアの人材活用や、女性の働きやすさを重視した制度・福利厚生などに特徴があることが認識できた。

## 4.新規事業開発

### ：サブスクリプションモデル

サブスクリプションモデルを活用したビジネスが、さまざまな商材やサービスで行われていた状況を察知し、同社においても、当該ビジネスモデルの活用の検討を想定していた。ただし、具体的な新規事業の実施経験に乏しく、具体的な検討方法を模索する状況にあった。そこで、プロジェクトとして、かっぱのサブスクリプションモデルの新規事業企画立案に向けた外部人

材・プロボノを募集した。結果、大手製造業の若手社員や、ビジネススクールを卒業した30代の会社員、特許などを有するフリーランスなどが集まった。プロジェクトは新規事業やインターンシップなどを担当する若手社員が中心となって実施した。また、長期実践型インターンシップ学生も一緒にプロジェクトとして協働した。

外部人材が中心となり、類似サービスの調査や、他業界のビジネスモデルに関する調査分析を行った。また、実際にサブスクリプションモデルを開拓するときの具体的なサービスの検討・検証に向けたシミュレーションや、想定顧客に対するモニター調査などを行なった。

これまで、新規事業の経験が乏しかった。経験豊富な外部人材の助言によって、プロトタイプを作成し、小さく始めて改善を重ねる方法で検討を進めた。Covid-19の影響もあり、新規ビジネスそのものは中止になったが、調査を進める中で、新規事業の進め方の理解と、外部環境として社会の要請が、SDGsやサステナビリティへの関心を高めた。さらに経営者の意識の中で、新規事業などを進める際に、内部のリソースで完結するのではなく、外部人材と必要に応じて手を組んで協働・共創する選択肢がイメージできるように変化した。

## 5. 新規事業開発

### ：漁師用水産カッパ

ブランドビジョンを策定するプロジェクトに、プロボノ4名が参加した。中小企業診断士、ウェブ系のデザイナー、デザイン関係の大学教授、経営者などが参加した。具体的には、ミッショ

ン・ビジョン・バリューを策定するために、会社として、これまでどのようなことを実施し、これから何を大切にして検討したいかを外部人材と経営者と若手社員で検討した。新規事業を開拓するために、想定顧客に対する現地調査を行なった。市場に通い、ニーズ調査を行い、具体的に4商品が新規で開拓されて販売に至った。さらに、その後事業が進捗し、2022年には3名の大企業のプロボノの受け入れを行い、収支計算や販促方法、受注生産方法などの検討を行なった。

特に外部人材が役に立ったのは2点である。1点目は、2週間に一回打ち合わせを実施しており、次回の打ち合わせまでの課題なども取り決めて実施した。既存業務と並行する際には、新規事業の取り組みは後回しになり、労力をかけられず推進できなかった状況にあったが、期日と内容が管理されることで検討が促進するようになってしまった。2点目は、外部からの意見で、内部では言語化されなかった暗黙知が形式知化された。

本プロジェクトは、具体的な成果としてミッション・ビジョン・バリューの策定、ロゴの一新、ホームページの改良、新規の商品の開拓などの成果が得られた。さらに、関与した外部人材の数名は、継続的に関与している。

### 4-3. 外部人材との共創と事業価値創造に向けて

#### コーディネーターの果たす価値

外部人材は、第三者として企業の現状分析や、新規事業の推進に向けて有益に機能することが確認できた。会議の進め方や、フレームワ

ークを活用したマーケティングリサーチの方法、市場調査の方法や、新規事業を推進するステップなど、これまで企業で実現しなかった新規事業の推進力が身についた。

プロジェクトのテーマが、同社の将来のビジョン・目標と課題をもとに設計されていることから、経営者の想いが込められている。プロジェクトが期間限定であるが、経営者の想いに直に触れることもでき、迅速な意思決定に触れ、議論・対話をする機会が得られる。このような経験は大企業で若手社員の場合は、ほとんど存在しない。そのため、外部人材の越境者にとっても有益な越境学習の機会となり得る。さらにそのプロセスを通して、会社や経営者のファンになることも確認できた。3ヶ月のプロジェクト後も定期的に接点を有するファンになるケースや、その後も兼業者として関与が継続する事例や、本業と同社とのビジネスが生まれるケースなどの継続発展する事例を確認できた。

G-netのコーディネーターは、「1.プロジェクト設計」「2.マッチング」「3.プロジェクトの初動の加速支援」の観点で、役立つことが確認できた。

### 1.プロジェクト設計

企業の課題を言語化して、適切なプロジェクトに変換する。経営課題の中から、3ヶ月程度

で実施可能な内容とする。ステップとしては、企業の現状分析のサポートを行い、課題を抽出し、あるべき理想の姿に対して、何が課題であるかを特定する。その中で、適切なテーマを設定し、外部人材と一緒に取り組める状態を作る。

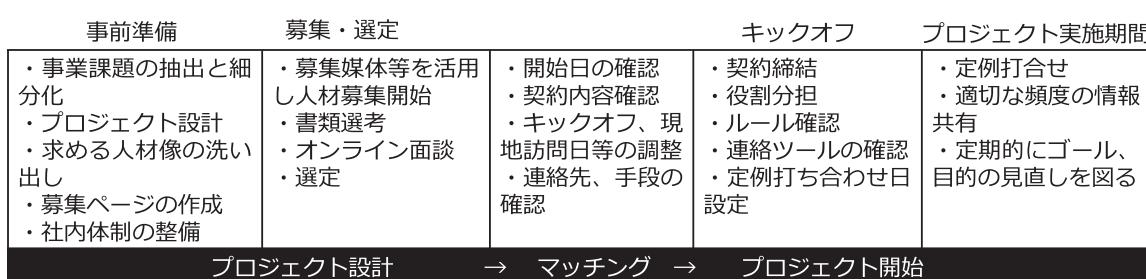
### 2.マッチング

テーマが明確に設定されることで、プロジェクトに合致する兼業者が集まることに貢献する。「地域中小企業」にとっては、これまで定期的な採用や、外部人材との協働の実施経験がないことも多い。その場合、コーディネーターが、企業と事前に協議し、ジョブやタスクを共有し、適切なテーマを設定し、当該内容を外部人材の募集の際に、伝え方の工夫を助言することで、マッチングの向上に寄与する。

### 3.プロジェクトの初動の加速

相手と対等な立場で、本音で議論できる関係性を早期に構築することが重要である。そのため、コーディネーターが、プロジェクトのルールを説明するとともに、企業や担当者の情報なども伝え、適宜フォローを行う。安心安全な環境・場を設定するとともに、スムーズにプロジェクトに取り組めるような支援を行う。

図3.ふるさと兼業のコーディネーターの実施プロセス



G-net (2023) より筆者にて一部修正

受入企業に対するヒアリングより、コーディネーターが有益に働いた内容としては、以下の3点が得られた。1点目は、コーディネーターが、客観的な第三者の視点として有益な助言や冷静なコメントをする点である。プロジェクト内部のメンバーのみで合意形成した場合に、非現実的な場合や、自社に合致していない場合など、プロジェクトマネジメントをサポートする役割として機能する。2点目は、企業の伴走支援を長年実施する企業の良き理解者として、企業の経営資源などの内部情報を理解した上で、プロジェクトの実現可能性や有効性などの助言が得られる。3点目は、当事者でない第三者として、企業から直接外部人材に対して言いにくいことや、逆に外部人材から企業に直接言いにくい内

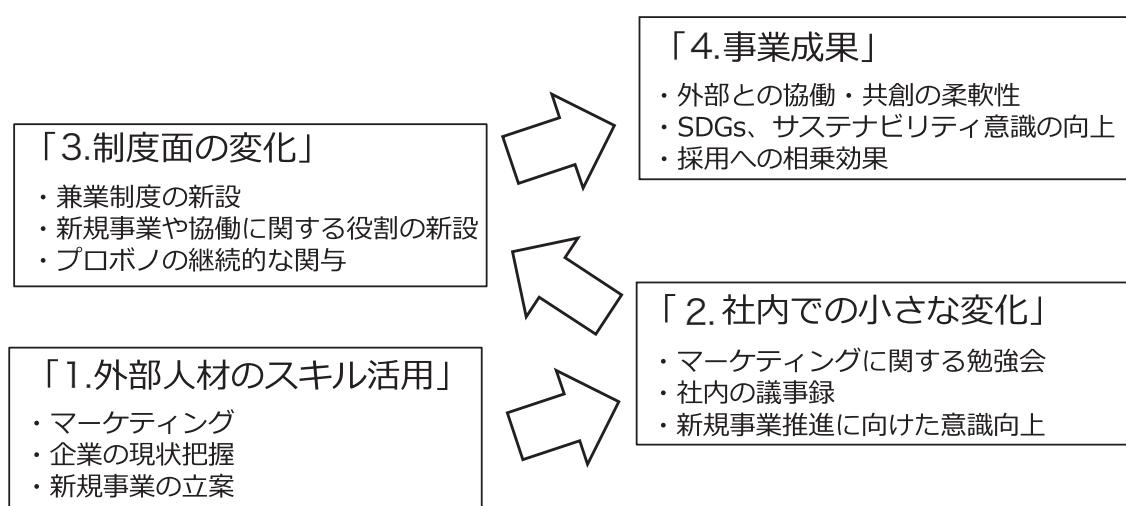
容について、翻訳者・仲介者として伝える役割を果たし、円滑にプロジェクトの推進をサポートする。

## 5. 中小企業の被越境学習

3ヶ月間の外部人材とのプロジェクトを協働することで、外部人材の成長という観点の越境学習効果に加えて、外部人材から影響を受けた経営者や社員が変化する「被越境学習効果」が確認できた。さらに「被越境学習」に関しては、経営者や社員を通して、企業そのものに対する変化をもたらす。

今回の事例から、企業にとって、以下の4ステップの変化が見られた。

図4. 対象企業の被越境学習プロセス



筆者作成

## 1.外部人材のスキル活用

企業単体では実現が困難な内容を外部人材の知識やノウハウを活用して取り組んだ。プロジェクトの目的を明確に設定することで、プロジェクトに合致した人材を募集することができる。コーディネーターが存在することによって、適切な人材の候補を複数名の組み合わせを含めて選ぶことに繋げられる。

## 2.社内での小さな変化

事例からは、業務委託などを実施した際には生じない、企業の社内での変化が生じた。例えば、外部人材のノウハウに刺激を受けて、社内での勉強会（マーケティング）が開始された。会議の進め方の変化が生まれ、議案や議事録が標準化された。新規事業に関しては、既存業務の繁忙に対して、進捗が芳しくなかったが、外部人材と協働することで、期日管理やコメントメントが増加し、進捗が見られるように変化した。

## 3.制度面の変化

兼業・プロボノの受け入れを継続する中で、これまで受入企業側の副業・兼業は解禁されなかった。外部人材の受け入れを通して、企業にとっても意義があり、若手社員の成長機会につながることが理解できた。若手人材を企業に繋ぎ止める観点でも、若手社員自身の自律的なキャリア形成に向けた制度として、兼業を解禁した。1名が別の中小企業へ期間限定で兼業を行った。当初は、試行錯誤しながら実施してい

たが、企業にとっても外部人材との協働するプロジェクトについての知見が重なってきた。結果、同社にとっては、新規事業の取り組みに親和性が高いことがわかり、かつ、事業企画を担う担当者と経営者で取り組むように変化した。また、3ヶ月でふるさと兼業は終了するが、その後の関係性が継続する人も現れて、ビジネスの関係に進化した点も特徴である。

## 4.事業成果

企業の経営者及び従業員が、外部人材との協働に対して抵抗感がなくなる。さらに、社会的事業への取り組みにも関心を有し、機会を捉えて、いくつかのプロジェクトを外部との連携で実現して成果を上げた。例えば、コロナショックの2020年春頃には、挑戦の文化や外部連携、変化への素早い対応ができる組織体へとなっていた。社会の緊急事態に対して、レインウェアの加工技術を生かし、病院向けに医療用ガウンを製造し販売した。社会的に意義のある取り組みは外部企業から評価され、数社で連携した取り組みを行い、大手自動車メーカーの事業改善の支援もうけた。外部企業と共に事業が推進された<sup>(注4)</sup>。

さらに、上記の取り組みがマスコミに取り上げられるなど、外部からの評価が高まり、ブランド力の向上につながった。結果、新卒採用に関する好影響が生まれている。単に採用を実現するだけではなく、自社に合致する人材を獲得に繋がり、若手社員が自社に定着して活躍するようになってしまった。

(注4) 外部企業7社と連携して防護ガウンを制作した詳細は、トヨタイムズ「医療用ガウンを”1日でも早く、一枚でも多く”」記事参照。  
[https://toyotatimes.jp/toyota\\_news/078.html](https://toyotatimes.jp/toyota_news/078.html) (2023年10月10日アクセス)

## 6. おわりに

外部人材を活用するメリットは、前述のとおり、「社内にないノウハウや技術を獲得できる」「組織の活性化や社員のスキルアップにもつながる」「人材採用力・活用力の向上につながる」「お試し期間として活用できる」「特定の経営課題に対して、ピンポイントでお願いできる」があげられる。

地域の中小企業は、限られた経営資源の中で、人材を採用・育成し、事業を継続発展することが求められる。事業の継続・存続には、市場創造やイノベーションによる新たな利益の源泉の獲得が必要である（高橋、2012）。「知の探索と知の深化の理論」（March、1991）による両利きの経営が中小企業に求められる。一般的に中小企業は「少ない経営資源での日々の対応」（寺岡、2018）が求められ、新規事業や新商品の開発に向けた市場創造やイノベーションの実現が困難な状況にあることが多い。つまり、中小企業は、既存業務のオペレーションを中心となり、つまり知の深化に偏ることが多い。新規事業に対する知の探索に課題を有することが多い。中小企業にとっては、事業の拡大や多角化に、どのようにして外部人材を活用するのかが今後のカギを握る（寺岡、2019）

外部人材の活用は、社内にないノウハウや技術の活用によって、新規事業の取り組み促進や、特定の経営課題に対して貢献することが期待さ

れ、企業の事業価値向上に即効的につながることができる。外部人材を助っ人として活用することに限らず、外部人材との協働によって、受入企業の担当者の成長や、中長期的な時間軸で、受入企業そのもの企業変革に貢献することが確認できる。

越境学習の効果として兼業者やプロボノが成長機会を得ることは確認できたが、企業そのものにも「被越境学習」効果が得られる。具体的には、受入担当者は、外部人材が有するスキルやノウハウを、一緒に期間で協働する体験の中で、実践的に学ぶ機会がある。今までの社内の関係性の中から、アウェイな環境の人気がやってきて、一緒にプロジェクトチームとして行うことで、非日常的な特殊な状態が構築され、その中に新たな経験を通じた学びの機会が存在する。効果は、プロジェクト実施中に限らず、その後の中長期的な時間軸の中で、担当者に加えて、企業そのものに対する変化が生じる。

今回の事例からは、新たな制度の新設や、組織体制の変化・改善、企業のブランド価値向上を含めた採用への効果が確認できた。企業の内部のみでは、組織風土や組織文化の変化には時間を有するが、外部人材が、越境者として異分子的な存在として、企業の内部に入り込むことによって、時間をかけ、企業内部への学習効果をもたらし、事業革新につながる可能性が確認できた。

## 【参考文献】

- 石山恒貴 (2013) 「実践共同体のブローカーによる、企業外の実践の企業内への還流プロセス」 経営行動科学 26 (2), pp.115-132
- 石山恒貴 (2018) 『越境的学習のメカニズム』 福村出版
- 石山恒貴・伊達洋駆 (2022) 『越境学習入門』 日本能率協会マネジメントセンター
- 今永典秀 (2020) 「社外のプロボノを活用した地域の中小企業の価値創造プロジェクト」 地域活性研究 13, pp41-50
- 今永典秀 (2021) 「地域創生に向けたインターンシップ」 『日本労働研究雑誌』 2021年8月号, pp.73-84
- 今永典秀 (2024) 『長期実践型インターンシップ入門』 ミネルヴァ書房
- 今永典秀・鳥本真生 (2022) 「中小企業の長期実践型インターンシップにおけるコーディネーターの存在価値」 ノンプロフィット・レビュー 21 (1), pp.13-26
- NPO法人G-net (2023) 「中小企業のための多様な人材活用のヒント」  
<https://www.city.nagoya.jp/keizai/page/0000161982.html> (2023年10月10日アクセス)
- 経済産業省 (2019) 「大企業人材等新規事業創造支援事業費補助金（中小企業新事業創出促進対策事業）」 ループリックの活用マニュアル <https://co-hr-innovation.jp/rubric/> (2023年10月10日アクセス)
- 経済産業省東北経済産業局 (2022) 「『人材共創経営』のススメ」  
<https://www.tohoku.meti.go.jp/kikaku/chihososei/topics/pdf/220331.pdf> (2023年10月10日アクセス)
- 小山健太 (2020) 「越境者を受け入れる側の学習」 経営行動科学 32 (1-2), pp.47-61
- 嵯峨生馬 (2011) 『プロボノ』 勉草書房
- 高橋美樹 (2012) 「イノベーション、中小企業の事継続力と存立条件 中小企業のイノベーション」 日本中小企業学会論集31, pp.3-15 同友館
- 中小企業庁 (2018) 「中小企業白書」
- 寺岡寛 (2019) 『小さな企業の大きな物語』 信山社
- 寺岡寛 (2018) 『中小企業の経営社会学- もうひとつの中小企業論』 信山社
- 中原淳 (2012) 『経営学習論』 東京大学出版会
- 藤澤理恵・高尾義明 (2020) 「プロボノ活動におけるビジネス・ソーシャル越境経験がジョブ・クラフトティングに及ぼす影響」 経営行動科学 31 (3), pp.69-84
- 日本経済団体連合会 (2022) 「副業・兼業に関するアンケート調査結果」  
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/090.pdf> (2023年10月10日アクセス)
- March,J.G. (1991) .Exploration and exploitation in organizational learning. Organization science, 2 (1), pp.71-87

# 事業継続力強化と中小企業経営 —競争優位の確立に向けて—

筒 井 徹  
(商工総合研究所)  
主任研究員

## <要旨>

- 企業は事業の維持を図るために「守り」を重視した活動を行うなかでも、その強化につながるヒントを探し出そうとする「攻め」の姿勢を忘れてはならない。
- 事業継続力（BC）強化は、必要な経営資源をいかに確保するかという問題に帰結する。
- 事業継続力強化計画認定企業は、防災・減災設備に対する税制措置、低利融資等の金融支援、補助金の加点措置等を受けることができる。また強化活動に取り組むことは、重要業務の見直しや機能改善、社内外の経営資源の棚卸を促し、平時の経営活動の改善に寄与することにつながる。
- わが国企業は規模の大小を問わずBC強化に向けた取り組みは十分とは言えない。
- BCP策定意向のある企業が想定しているリスクをみると、最上位は「自然災害」となっているが第2位以下は規模間で違いがある。大企業は情報セキュリティやシステム関連等再構築が難しいソフトな経営資源のリスク回避を重視し、中小企業は財務面の脆弱性、経営者個人への依存度が高いことを不安視している。
- 中小企業では事業中断リスクに備えて実施・検討している項目を絞り込んでいる。
- BCP未策定企業の理由をみると、大企業は中小企業以上に計画策定やそのブラッシュアップに人的資源や時間を割くことが難しいとみている。
- 実践を意識した訓練を繰り返し、計画をブラッシュアップし、有事を意識して日常業務にあたることが当たり前だという組織文化を醸成していくことが、眞の事業継続力強化につながる。
- 事例では入口段階のトップダウン方式による全社員の意識改革、「見える化」に注力し、ボトムアップ方式による社員の試行錯誤を通じた学習とその成長を見守り、活動を高度化しながら継続していくマネジメントが功を奏している。
- また資源の乏しい中小企業にとってBC連携は有効かつ実践的な選択肢となる。地域を災害から守り国土強靭化に資する自発的な取り組みは公益に資するもので社会的な意義も大きい。加えて平時にもメンバーのレベルアップにつながる。
- 組織が事業継続力強化活動を継続することはリスク回避の効果を生むにとどまらず、経営資源のレジリエンス強化とその有効活用を通じた経営の強靭化を促し、競争優位を確立することにつながる。

## 目 次

はじめに	3.2 想定リスク
1 リスクと事業継続力	3.3 実施・検討内容
1.1 リスクの概念	3.4 BCP未策定理由
1.2 経営資源別にみたリスク	3.5 小括
1.3 リスクマネジメント	4 ケーススタディ
2 関連概念の整理と事業継続力強化計画	4.1 【事例A】株式会社生出
2.1 BC、BCP、BCM、BCMS	(1) 経営者の視点
2.2 事業継続力強化の考え方、意義	(2) BCMS推進チームの視点
2.3 国土強靭化基本法と事業継続力強化計画認定制度	4.2 【事例B】合同会社コンプリアール
2.4 BCPと事業継続力強化計画	4.3 【事例C】なでしこBC連携
3 事業継続力強化に向けた取り組み状況	5 考察
3.1 BCP策定率	おわりに

## はじめに

首都圏に未曾有の被害をもたらした関東大震災から100年が経った。この間にも伊勢湾台風、阪神淡路大震災、東日本大震災など大規模な災害が発生し、近年も毎年のように大雨などによる自然災害が全国各地で頻発している。わが国はまさに「災害大国」といっていいだろう。こうした状況を踏まえ中小企業庁は「中小企業強靭化法」に基づき、防災・減災に取り組む中小企業がその取組内容（事前対策）を計画としてとりまとめ、当該計画を国が認定する「事業継続力計画認定制度」を2019年7月に創設した。その翌年の2020年は新型コロナウイルス感染症が世界中で大流行し、長期にわたり経済活動の自粛を余儀なくされた。2022年に

勃発したウクライナ紛争による資源価格の高騰、物価上昇、国際金融市場の混乱などはわが国経済に大きな影響を与えており、われわれは自然災害以外にも様々なリスクに晒されている。アクシデントは突然襲ってくる。

企業を取り巻く経済・社会環境については経営に影響を与える固有の因子も数多くあり、VUCA<sup>1</sup>と称されるように先が見通しにくく、そのボラティリティも大きい。企業は規模の大小を問わず、自然災害や感染症以外にも事業継続を脅かす様々なリスクへの対応が求められている。その一方「社会の公器」として持続可能な社会を構築していくために果たすべき役割責任はますます大きくなっている。

こうしたなか中小企業においてもリスクマネジメント及びレジリエンス（再起力）強化の重

<sup>1</sup> Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という4つの単語の頭文字をとった造語

要性が高まっている。事業の存続、従業員の生命や生活を守るために雇用の維持はもちろんのこと、共存共栄関係にある取引先などのステークホルダーや地域社会の機能維持・強化に貢献することが課せられている。

しかしいつ起こるか、起こるかどうかともわからないアクシデントに備えるために中小企業が投じができる資源には限りがある。多くの場合日々の「締切りのある業務」を優先し、「締め切りのない業務」は軽視される。事業継続力強化の必要性は頭では理解していても、実際にBCPを策定している企業は少なく、策定意向のある企業を含めても半数にも満たない。また策定したとしても、訓練や演習を継続的に実施し、計画のブラッシュアップを行っていかなければBCPは画餅に帰し、肝心のリスク発生時に有效地に機能しない。

BCPをはじめ事業継続に関するテーマについては、これまで多くの識者がリスク分析、計画立案、文書化の手法などを中心に論じている。こうした理論やフレームワークを軽視するつも

りはないが、問われるのは有事の際の「今、ここ」の対応力である。そこで本稿ではケーススタディを中心に実効性のあるマネジメント体制構築に資する考え方や方法論など、現場の取り組みに光を当てて考察を試みる。

本稿の構成は第1章で企業が直面するリスクの概念と種類、そのマネジメントの考え方やプロセスについて簡単に説明する。第2章では事業継続に関連するキーワードを整理するとともに、事業継続力強化に取り組む際の基本的な考え方や意義などを再確認する。また「事業継続力強化計画認定制度」が新たに創設された経緯や制度の概要などについて説明する。第3章では事業継続力強化への取り組み状況を概観し、中小企業の現在地や課題などを明らかにする。そして第4章では連携活動を含めた中小企業の事業継続力強化の取り組みを紹介する。最後に第5章ではケーススタディから得られる知見を中心に、中小企業が事業継続力強化に取り組む意義や効用、可能性などについて考察を試みる。

## 1 リスクと事業継続力

企業活動は様々なリスクに晒されている。事業の継続とその強化を図るためにには、まずはリスクが経営に与える影響や、潜在的なリスクへの対処法を知る必要がある。本章ではリスクの概念、経営資源別にみたリスクおよびリスクマネジメントの基本的な考え方について確認する。

### 1.1 リスクの概念

リスクは ①その事象が顕在化すると、好ましくない影響が発生する、②その事象がいつ顕在化するかが明らかでない、という 2つの性質を含むため、影響度と発生頻度の観点から想定される。このように一般的にはマイナスの可能性と考えられている。<sup>2</sup> そのうえでその種類や内容ごとに影響の及ぶ範囲、時間軸、発生原因（自然原因か人為的原因か）、発生頻度、発生状況（単発的か複合的か）などに基づき分類することが推奨されている。そして発生確率、想定される被害規模、対策の状況などといった観点から定量化することで、客観的、視覚的にリスクの大きさを確認することが可能となる。ただし発生確率や被害規模は現時点での入手可能な情報に基づくものであり、あくまでもその数値は目安に過ぎない。

なお中小企業白書（2016）ではリスクをプラスの可能性も含めた「不確実性」と広義に捉えており、自然災害、不良品の発生、法令違反などの「純粹リスク」と新規事業分野への進出や

新商品開発などの「投機的リスク」の二つに大別している。前者は損失のみを発生させる「事業活動の遂行に関連するリスク」である。これに対して後者は「ビジネスリスク」とも呼ばれる「事業機会に関するリスク」で、損失だけではなく利益を生む可能性もあると整理している。そして“これまでリスクへの対策は損失を回避するものとして「純粹リスク」のみを対象とすると考えられてきた。（中略）近年では「投機的リスク」を含め、リスクは 利益の源泉であり、リスクを取って利益を追求しないと企業が成長できないと積極的に捉えられるようになってきている。”<sup>3</sup> と論じている。

企業にとって事業の維持を図るためにまずは「守り」を重視し、「純粹リスク」への対応に注力することは当然である。しかし「事業継続力強化」という言葉のなかには、事業の強化というというニュアンスが込められている。従って「守り」の活動を行うなかでも事業の強化につながるヒントを探し出そうとする「攻め」の姿勢を忘れてはならない。

### 1.2 経営資源別にみたリスク

エディス・ペンローズは、企業を一つの管理の枠組みの中に集められた経営資源の集合体とみなした。また、「資源ベース論」では、企業固有の経営資源が競争優位の源泉であると考える。そこで企業経営に影響を及ぼすリスクの種類を考える際に、経営資源別に整理することは一定の合理性があると考えられる。

諸説はあるが一般的にヒト（人的資源）、モ

2 中小企業庁（2012）用語集

3 中小企業庁（2016）pp.210-211

ノ（物的資源）、カネ、情報が企業の主要経営資源といわれている。有事の際にはこれらの経営資源が受けるダメージを極力抑えることが事業の継続に寄与する。ヒトについては生命・安全の確保が何よりも優先される。また危機に際して組織内のメンバーと協力して臨機応変に対応できる能力を習得することが望まれる。モノについては重要設備が稼働不能となる事態を避けるため、設置場所の見直しや、損害保険付保等について検討すべきである。カネについては、操業停止・縮小の影響があっても資金繰りが破綻しないような強固な財務体質の構築、調達ルートの確保が求められる。重要情報については、日常的な管理を徹底するのはもちろんのこと、バックアップを取り消失を防ぎ、有事の際にもすみやかに必要情報を検索し、引き出せるような仕組みづくりに取り組む必要がある。なお自然災害時は関係者の安否確認を含めたりアルタイムの情報入手が欠かせないことは言うまでもない。

以上経営資源という視点からみても企業が直面するリスクは多様であるが、事業継続不能に至る引き金となるのはカネの面、資金繰り破た

んによる倒産というパターンが多い。ヒト、モノという経営資源が毀損することや、必要な情報にアクセスできないこと等により売上が確保できなくなる。また販売先の資金繰り悪化の余波で売掛金の回収難が発生すること等に因り破綻に至るという経路を辿る。中小企業の財務指標は倒産件数との相関が強い<sup>4</sup>。売上減少への耐久力が乏しく手元流動性が十分でない場合や、借入金負担が大きく安全性が低い場合は倒産に至る可能性が高い。ちなみに2022年度のデータをみると、資本金1億円未満の企業（除、金融・保険業）の損益分岐点売上高比率は86.9%と売上が14%減少すれば赤字に転落する。負債資本倍率は1.08倍と有利子負債が株主資本を上回る。一方同1億円以上は夫々61.1%、0.76倍と規模の違いによる財務体力の格差は大きい。

なおリスクの種類を地震、洪水、感染症パンデミック等インシデントの観点から整理して捉える考え方もあるが、いずれにしても事業の継続を図るためにには必要となる経営資源をいかに確保するかという問題に帰結することになる。

4 筒井（2022）pp.48-50。計測期間は2000年度から2020年度まで

5 法人企業統計調査（年次）に基づき算出。負債資本倍率 = (社債 + 長短借入金) ÷ 株主資本

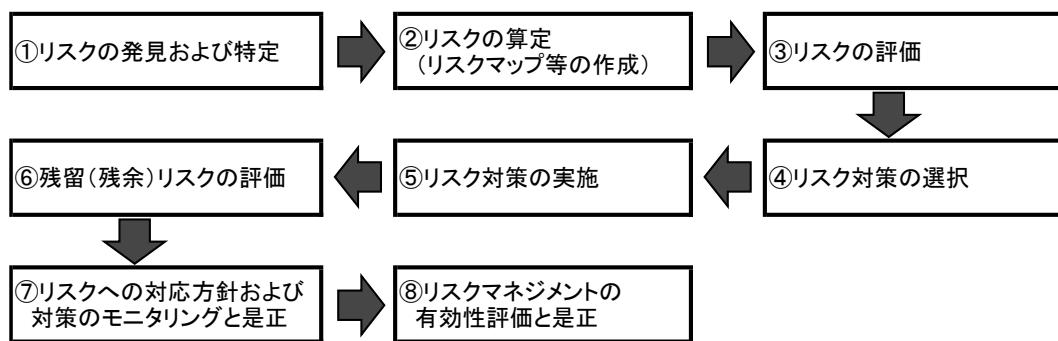
### 1.3 リスクマネジメント

中小企業白書2016年版では、“リスクマネジメントとは、リスクを組織的に管理（マネジメント）し、損失等の回避又は低減を図るプロセス”とし、さらに“企業の価値を維持・増大していくために、企業が経営を行っていく上で障壁となるリスク及びそのリスクが及ぼす影響を正確に把握し、事前に対策を講じることで危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を極小化するための経営管理手法をいう。”と定義している。<sup>6</sup>

また同白書は、リスクマネジメントは図表1のプロセスを経ると説明している。<sup>7</sup>補足すると、②はリスクアセスメントと言われており、発生確率と顕在化した場合の企業への影響度の2つの切り口からリスクの重要度を算定する。定量評価が難しい場合は定性評価によりリスクを可視化する。そして発生確率と影響度を基準に

した二次元のリスクマップ等を作成し事業に関わるリスクを整理する。③については評価に基づき対策を講じるリスクの優先順位をつける。経営資源には限りがあることから、経営に大きな影響を与えるリスクを中心にメリハリをつけた対策を講じることが重要となる。④の手法についてはリスクコントロールとリスクファイナンシングの2つに大別される。両者の内容については後述する。⑥については、リスク対策実施の結果、残留リスクが当初の意図通り許容範囲内となっているか否かを評価する。また⑦については、定期的に若しくはリスクが顕在化し想定を上回る損失が発生したときに、リスクへの対応を見直すことが必要となる。⑧についてはマネジメントサイクルの鉄則に沿い適切かつ効率的な仕組みが構築・運用されているか否かについて有効性を評価し、必要に応じて是正する。

(図表1) リスクマネジメントのプロセス



(出所) 中小企業庁 (2016) p.226に基づき作成

6 以上中小企業庁 (2016) p.225

7 以下については中小企業庁 (2016) pp.226-227を参考にした

なお④についてさらに付言すると、リスクコントロールとは、損失の発生頻度と発生した場合の影響を抑える方法であり、「回避」、「損失防止」、「損失削減」、「分離・分散」の4つの手段が考えられる（図表2）。一方リスクファイナンシングは、損失を補てんするために金銭的な手当てをする方法であり、保険等で第三者に金

銭的なリスクを移転する「移転」と、資金の積立等により損失を自己負担する「保有」に分かれる。企業は自らの体力を勘案したうえで、対策を講じるべきリスクの種類に応じて有効な手段を選択し、コストを抑えつつ、致命的なダメージを回避できるよう柔軟に対応していくことが求められる。

（図表2）リスク対策の方法

区分	手段	内容
リスクコントロール	回避	リスクを伴う活動自体を中止し、予想されるリスクを遮断する。 リターンの放棄を伴う。
	損失防止	損失発生を未然に防止する。予防措置を講じて発生頻度を減じる。
	損失削減	事故が発生した際の損失の拡大を防止・軽減し、損失規模を抑える。
	分離・分散	リスクの源泉を一箇所に集中させず、分離・分散させる。
リスクファイナンシング	移転	保険、契約等により損失発生時に第三者から損失補てんを受ける。
	保有	リスク潜在を意識しながら対策を講じず、損失発生時に自己負担する。

（出所）中小企業庁（2016）p.227に基づき作成

リスクマネジメントの基本的な考え方は以上の通りであるが、事業継続を主目的とした場合も②の考え方に基づき、発生可能性と影響の大きさの組み合わせにより算定し可視化した評価値が高い順に対策を講じればいいかというと、話はそう単純ではない。たとえ発生可能性が低くとも、事業継続に必要不可欠な経営資源に甚大なダメージを与える事象への対応については優先すべきであろう。また大規模自然災害は、影響を及ぼす経営資源が多岐にわたることから、防災のみならず事業継続という観点からも対応が求められる。

## 2 関連概念の整理と事業継続力強化計画

事業継続とその強化に関連する用語や概念には様々なものがあり巷にあふれている。本章では混乱を避けるためにまず本稿における定義を示すとともに、事業継続力強化の基本的な考え方や意義などを再確認する。また「事業継続力強化計画認定制度」が新たに創設された経緯や制度の概要などについて説明する。

### 2.1 BC、BCP、BCM、BCMS

ISO22301ではBC（Business Continuity）は“事業の中止・阻害を受けている間に、あらかじめ定められた範囲で、許容できる時間枠内に製品・サービスを提供し続ける組織の実現能

力”と定義されており本稿はこれに倣う。事業継続力と同義とみる。なお範囲や時間は当事者がこれらを見極め、費用対効果を考慮しつつ自己責任のもとに実現可能なマネジメントを行うことになる。<sup>8</sup>

事業継続のための計画と聞けばBCP (Business Continuity Plan) がまず頭に浮かぶだろう。BCPとは緊急事態に備える企業の危機管理手法で、人命の安全を確保し、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核事業の継続、早期復旧を可能するために、平常時に行るべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを文書化した計画をいう。その策定においては、中核事業の特定、事業影響度分析、復旧する目標時間の設定が重視されており、多面的な分析が求められる。

BCM (Business Continuity Management) はBCPを策定（構築）し継続的に運用していく活動や管理の仕組みであり、①事業の理解、②BCPサイクル運用方針の作成、③BCPの構築、④BCP文化の定着、⑤BCPの訓練、BCPサイクルの維持・更新、監査といった活動が含まれる。さらにBCMに関わる活動が、経営と結びついた形で実施され、かつ効果的・効率的・継続的に運用されるようにするための包括的な枠組みをBCMS (Business Continuity Management System) という。<sup>9</sup>

なおBC、BCP、BCMは想定するリスクの中に自然災害も包含されるが、防災活動とは根本的に考え方が異なる。防災活動は想定される災

害に着目してマネジメントを行う「原因管理」に基づく活動である。これに対してBC強化活動は、原因の如何を問わず被害を最小化するための迅速な対応を重視する「結果管理」に基づくものである。<sup>10</sup>

ちなみに企業のリスクマネジメントには、ERM (Enterprise Risk Management : 全社的リスク管理) という、組織全体の視点から統合的・包括的・戦略的にリスクを把握・評価・最適化し、価値最大化を図ろうとする手法がある。<sup>11</sup>企業のあらゆるリスクに対応するフレームワークであり、BCMSはERMのサブマネジメントシステムと位置付けられる。

## 2.2 事業継続力強化の考え方、意義

中小企業庁は2006年に事業継続力（BC）強化に向けてBCP、BCMの普及に向けて「中小企業BCP策定運用指針（第1版）」を公開した。その後東日本大震災をはじめ大規模災害が頻発し、「防災」及び「緊急時における事業継続」の重要性が再認識され、2012年には指針の一部を見直し、小規模事業者を含めた初心者を念頭に「入門コース」および業種別の事例を追加する等改訂を行った（「中小企業BCP策定運用指針（第2版）」）。その公開にあたって考え方やスタンス、意義などについて記している。要約すると以下の通りである。

BCPは単に知識として習得するものではなく、事業の継続を図るため、日頃の企業活動

8 田代（2021）p.30。ISOはInternational Organization for Standardization（国際標準化機構）の略称。ISO22301は事業マネジメントシステムに関する国際規格

9 BCPの策定やBCMの実施だけではISO22301の認証を受けられない。BCMSという仕組みが整備・運用されていることが必須条件となる

10 简井（2017）p.36

11 2004年にCOSO（米国トレドウエイ委員会組織委員会）が発表したCOSO – ERMは、金融商品取引法の内部統制システムに大きな影響を与えている

のなかで、リスク管理経営の一環として、実践し改良を図るものである。したがって標準的なマニュアルどおりの計画を策定すれば良いというものではなく、各社の実態にあわせ実践的な内容に工夫する必要がある。すなわちオリジナルな事業継続計画を、経営者自らが率先し、従業員等と一丸となって検討・策定し、実践することが肝要である。BCP の検討・策定による効果は、大規模災害等の緊急時においては、企業の危機管理能力を高め、事業活動の継続・早期復旧等により、取引先への製品・サービス等の供給責任を果たすことで、顧客の維持・獲得、企業信用の向上が期待される。また、平常時においても、顧客管理、在庫管理、従業員管理等の経営の効率化、企業価値の向上に資する効果が見込まれる。さらに、個別企業の取組にとどまらず、商店会、業種組合等の集団での展開、各地域単位での面の展開に発展させることにより、地域経済の維持・向上、ひいてはわが国産業の競争力の維持・向上にも資する。地域経済の維持・発展を図るため、各個別企業はもとより、支援機関を含めた地域単位でのBCP の本格的な導入に向けた取り組みが期待される。

なお上記では地域内の経済主体が連携する効果についても言及している。中小企業は地域社会と密接に関わっており両者は運命共同体といつていい。BCP、BCMの概念を援用して、災害に備えて地域機能を維持・継続していくた

めの計画をDCP (District Continuity Plan : 地域継続計画)、その管理の仕組みをDCM (District Continuity Management) と呼称することが提唱されている。<sup>12</sup>

### 2.3 国土強靭化基本法と事業継続力強化計画認定制度

東日本大震災から得られた教訓を踏まえ、2013年12月に「国土強靭化基本法」が制定された。制定の趣旨は、大規模災害時に人命を守り、社会経済への被害が致命的とならず、迅速に回復する「強さとしなやかさ」を備えた国土・社会システムを平時から構築することにある。そのために大規模自然災害に対する脆弱性評価を実施し、その結果に基づき優先順位を定めて、事前防災や減災、迅速な復旧・復興につながる施策を計画的に実施する旨定めている。国土強靭化の趣旨に賛同し、事業継続に関する取り組みを積極的に行っている事業者を「国土強靭化貢献団体」として認証する「レジリエンス認証」制度も創設された。<sup>13</sup> なおレジリエンスという概念は「再帰性」などと訳されることが多いが、様々な学問領域で用いられており統一された定義はない。水野（2019）はレジリエンス研究の系譜を辿り、“物質の特性や機能を表す用語から能力や資質、素養を表す用語として使用されることで、レジリエンスという言葉の持つ意味に1つの大きな変化がもたらされることになる。それはレジリエンスの言葉の意味が（中略）ある特定の均衡点に戻ることから、新たな均衡点にたどり着くというニュア

12 简井（2017）p.46

13 一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会が認証する。有効期間は2年間

ンスを持つようになる。”と説明している。<sup>14</sup>

国土の強靭化が推進されるなか中小企業の自然災害等への対応力強化も課題となり、事前対策（防災・減災対策）の促進に向け「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律（以下「中小企業強靭化法」という）」が2019年5月に成立し、同年7月に施行された。そして同法において、防災・減災に取り組む中小企業がその内容（事前対策）をとりまとめた「事業継続力強化計画」を経済産業大臣が認定する「事業継続力強化計画認定制度」が創設された。制度の開始当初は、支援対象（リスクの範囲）は自然災害に限定されていたが、新型コロナウイルス感染症の甚大な影響を受け、2020年10月に「感染症等」がリスクの範囲に追加された。

当該制度は法律に基づくもので、作成方法や計画書の記入項目などは規定されている。申請様式は簡素で、レジリエンス認証やISO22301等を取得している場合は当該資料を添付すれば一部記載を省略できる。要件を充

たし認定を受けた中小企業は、自家発電設備や浄水装置、耐震・制震・免震装置などの防災・減災設備に対する税制措置、低利融資等の金融支援、補助金の加点措置等を受けることができる。<sup>15</sup>しかしこうした直接的なメリット以上に間接的なメリットも大きい。すなわち有事に備えて計画策定作業に取り組むことは、重要業務の見直し、社内レイアウト・動線・設備配置の見直しや機能改善、社内外の経営資源の棚卸を促し、平時の経営活動の改善に寄与することになる。

事業継続力強化計画には、自社単独で作成する単独型と、複数の企業や組合などが連携し策定する連携型がある。いずれを選択するにせよ、目的の検討、リスクの確認・認識、初動対応の検討、経営資源を守るための検討、平時の推進体制整備、という5つのステップを経て計画を策定する。なお連携型は、単独型のメリットに加えて経営資源の共通利用や、地理的条件が異なる地域が連携することによる同時罹災リスク回避等の効果が見込まれる（図表3、後記図表11）。

（図表3）連携事業継続力強化計画（連携型計画）の主なメリット

①類似対策の効率化	②物資や場所などの確保	③発信力・交渉力強化
④代替生産が可能に	⑤事前対策のコスト抑制	⑥顧客への供給責任遂行
⑦地域経済の安定	⑧競争力の強化	⑨災害リスク分散

（資料）中小企業基盤整備機構（2023）p.4に基づき作成（一部加筆）

14 水野（2019）p.14

15 他にもロゴマークの活用、中小企業庁HPでの認定企業公表などのメリットがある

## 2.4 BCPと事業継続力強化計画

事業継続力強化計画もBCPも企業が事業継続力の獲得と向上を目指すための有力な手段の一つであり、それ自体が目的ではない。実効性のあるリスクマネジメント体制を構築するためのツールに過ぎない。故に両者の違いについて論じることは本質的ではない。ただ制度を正しく理解するためにここでは簡単に両者の相違点を整理しておこう。

最大の違いは、法律による認定があるかないかという点である。前者は中小企業強制化法により制定された制度に基づき認定される計画であり様式が定められているが、後者は法律に基づくものではなく特定の様式もない。前者には税制・金融面の優遇措置や補助金の加点措置など国からの支援があるが、後者にはそのような恩恵はない。

また事業継続力強化計画はBCPに比べると策定のハードルは低い。防災・減災に焦点を当てているため、所定の様式は簡易であり策定のための負担は小さく、中核事業の特定もない。これに対してBCPは防災・減災に加えて、中核事業の特定、目標復旧時間の設定や取引先との協議、代替案の検討など、準備すべきことが多いことから策定には時間と労力を要する。

こうした点からみると両者のリスクマネジメントステージは異なるとみていいだろう。事業継続力強化計画はBCPの簡易版と捉えることができる。すでにBCPを策定している場合は、その内容を認定申請書用に記載すれば、事業継続力強化計画として認定を受けられることか

ら、前者は後者に包含されると考えられる。言い換えれば事業継続力強化計画には、BCP策定時にも共通して必要となる要素が組み込まれており、逆に事業継続力強化計画の内容をさらに深く検討して策定したものがBCPであるといつてもいいかもしれない。なお事業継続計画の認定を受ける場合、実施期間を3年以内とする必要がある。定期的な訓練や計画の見直しを求めており、その実効性が高まることが期待される。Planの段階に必要以上に時間をかけず、Do、Check、Actionの繰り返しのなかで実践的な知見を得ることを重視しているものと推察される。

以上整理すると事業継続力強化計画は、中小企業・小規模事業者が本格的なBCPや、BCM構築のための第一歩として導入された法定制度で、その浸透を図るために様々な優遇措置が設けられていると考えられる。

## 3 事業継続力強化に向けた取り組み状況

ここでは帝国データバンクが2023年5月に実施した「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」<sup>16</sup>に基づきわが国企業の事業継続力（BC）強化に向けた取り組み状況を確認する。

ちなみに筆者は上記調査の他にも3機関が公表しているBCに関する調査を目にしたが、本調査の有効回答数が圧倒的に多いこと（他はすべて本調査の1/10未満）、継続的に実施されていること、規模別の相違を確認するのに適していることなどから本調査を採用することとした。

16 有効回答企業 1万1,420社（回答率 40.9%）、大企業15.5%、中小企業84.5%。ただし中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として区分。逆に同法で中小企業に分類されない企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分

### 3.1 BCP策定率

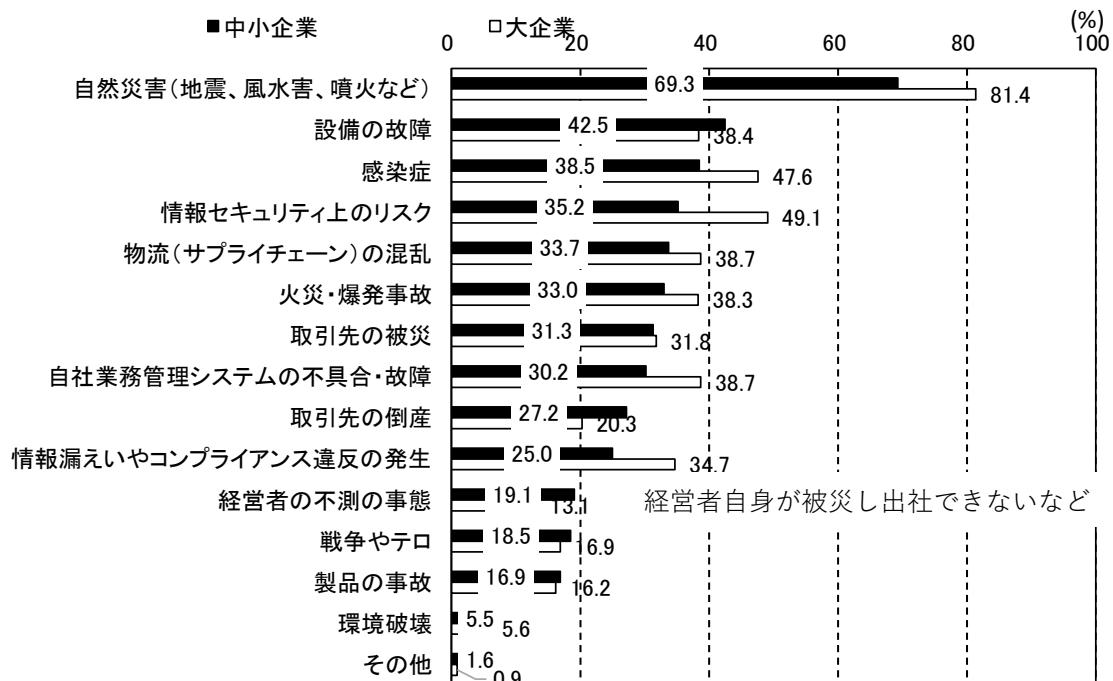
企業のBCP策定率をみると18.4%と、2018年から6年連続で上昇しているが依然8割以上の企業は策定していない。「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」を合計した「策定意向のある企業」は48.6%と半数近くに達するが、新型コロナウイルス感染症が拡大した2020年(52.9%)をピークに3年連続で比率は低下している。

規模別に比較してみると中小企業は15.3%となっており、大多数は未策定である。大企業は35.5%となっており規模間格差は大きいものの約2/3は未策定である。また7年前(2016年)の調査結果と比較すると中小企業は+3.0%ポイント、大企業は+8.0%ポイントと、相対的に中小企業の取り組みが遅れている。

### 3.2 想定リスク

BCP策定意向がある企業が想定しているリスクについてみると、中小企業では最上位は「自然災害」(69.3%)で、以下「設備の故障」(42.5%)、「感染症」(38.5%)、「情報セキュリティ上のリスク」(35.2%)、「物流(サプライチェーン)の混乱」(33.7%)の順に続いている(図表4)。一方大企業も最上位は「自然災害」(81.4%)となっているが、以下、「情報セキュリティ上のリスク」(49.1%)、「感染症」(47.6%)、「物流(サプライチェーン)の混乱」、「自社業務管理システムの不具合・故障」(ともに38.7%)、「設備の故障(38.4%)」の順となっており、規模による違いがみられる。

(図表4) 事業の継続が困難になると想定しているリスク(複数回答)



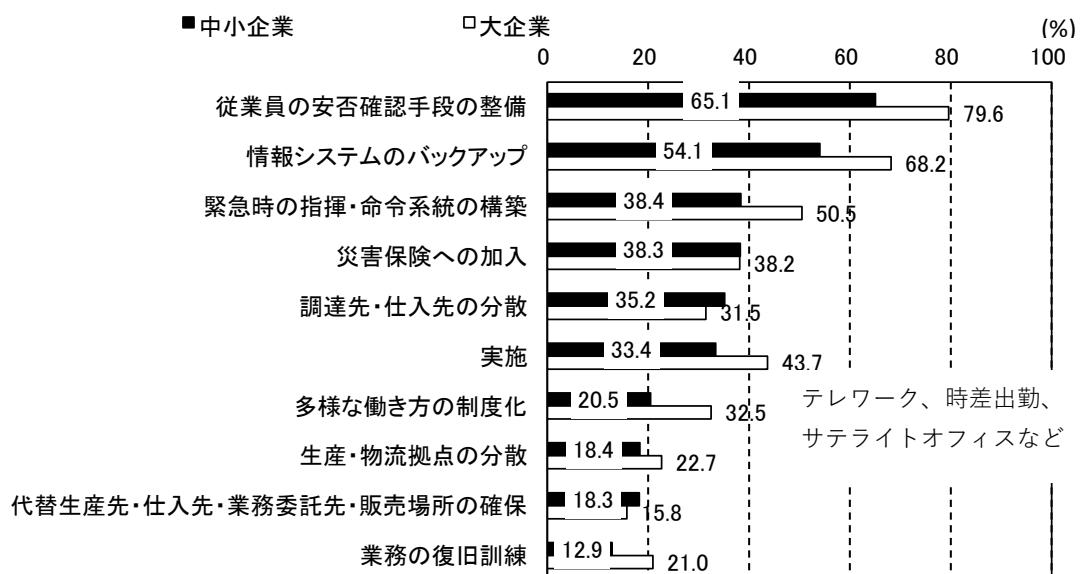
(資料) 帝国データバンク (2023) p.2に基づき作成。母数は5,550社

リスク管理項目別に回答比率の規模間格差をみると、「情報セキュリティ上のリスク」が最も大きく大企業が中小企業を13.9%ポイント上回っている。以下差が大きい順に「自然災害」(12.1%ポイント)、「情報漏えいやコンプライアンス違反の発生」(9.7%ポイント)、「感染症」(9.1%ポイント)、「自社業務管理システムの不具合・故障」(8.5%ポイント)と続いており、これらは大企業が中小企業を上回っている。次いで「取引先の倒産」(6.9%)、「経営者の不測の事態（経営者自身が被災し出社できないなど）」(6.0%)の順となっているがこの2項目は中小企業が大企業を上回っている。相対的に大企業は情報セキュリティやシステム関連のリスク回避を重視していること、中小企業は財務の脆弱性に不安を感じていること、経営者個人への依存度が高いことが窺える。

### 3.3 実施・検討内容

BCP策定意向がある企業が事業中断リスクに備えて実施・検討している内容についてみると、中小企業では「従業員の安否確認手段の整備」(65.1%)が最上位となっている（図表5）。以下「情報システムのバックアップ」(54.1%)、「緊急時の指揮・命令系統の構築」(38.4%)、「災害保険への加入」(38.3%)、「調達先・仕入先の分散」(35.2%)、「事業所の安全性確保」(33.4%)の順となっている。一方大企業も上位3項目およびその順位は同じであるが、それぞれ79.6%、68.2%、50.5%と中小企業よりも回答比率は高い。第4位は「事業所の安全性確保」(43.7%)、第5位は「災害保険への加入」(38.2%)、第6位は「多様な働き方の制度化」(32.5%)が挙げられており中小企業と順位は異なっている。

（図表5）事業中断リスクに備えた実施・検討内容（複数回答、全規模の上位10項目）



(資料) 帝国データバンク (2023) p.3に基づき筆者作成。母数は5,550社

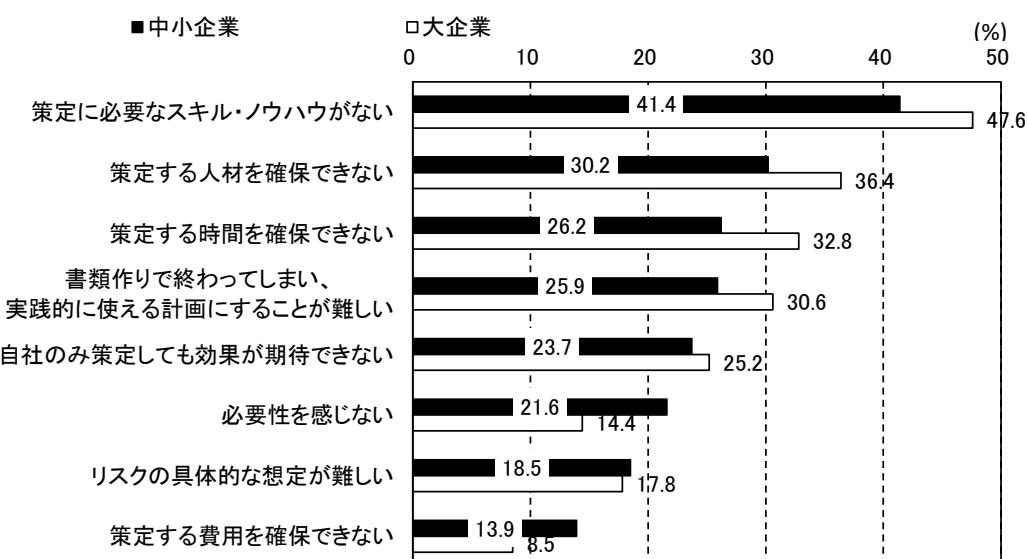
実施・検討内容別に回答比率の規模間格差をみると、「従業員の安否確認手段の整備」が14.5%ポイントと最も大きく、以下差が大きい順に「情報システムのバックアップ」(14.1%ポイント)、「緊急時の指揮・命令系統の構築」(12.1%ポイント)、「多様な働き方の制度化」(12.0%ポイント)、「事業所の安全性確保」(10.3%ポイント)と続いている。これら5項目はすべて中小企業の回答率が低い。中小企業は経営資源に限りがあることから大企業と比べて実施・検討項目を絞り込まざるを得ないのではないかと推察される。

### 3.4 BCP 未策定理由

BCPを策定していない企業にその理由を尋ねたところ、中小企業では「策定に必要なスキル・ノウハウがない」(41.4%)が最上位となつた(図表6)。以下「策定する人材を確保できない」(30.2%)、「策定する時間を確保できない」(26.2%)、「書類づくりで終わってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい」(25.9%)、「自社のみ策定しても効果が期待できない」(23.7%)の順に続いている。一方大企業も上位5項目およびその順位は同じであるが、それぞれ47.6%、36.4%、32.8%、30.6%、25.2%と中小企業よりも回答比率は高い。各社の実態に合致する独自の手法やノウハウが求められるうえに、実務に役立つかどうかわからないことが策定をためらう要因となっていると推察される。

ねたところ、中小企業では「策定に必要なスキル・ノウハウがない」(41.4%)が最上位となつた(図表6)。以下「策定する人材を確保できない」(30.2%)、「策定する時間を確保できない」(26.2%)、「書類づくりで終わってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい」(25.9%)、「自社のみ策定しても効果が期待できない」(23.7%)の順に続いている。一方大企業も上位5項目およびその順位は同じであるが、それぞれ47.6%、36.4%、32.8%、30.6%、25.2%と中小企業よりも回答比率は高い。各社の実態に合致する独自の手法やノウハウが求められるうえに、実務に役立つかどうかわからないことが策定をためらう要因となっていると推察される。

(図表6) BCPを策定していない理由 (複数回答、全規模回答率10%以上)



(資料) 帝国データバンク (2023) p.3に基づき筆者作成。母数は4,910社

策定していない理由別に回答比率の規模間格差をみると、「必要性を感じない」が最も大きく中小企業が大企業を7.2%ポイント上回っている。以下差が大きい順に「策定する時間を確保できない」(6.6%ポイント)、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」、「策定する人材を確保できない」(ともに6.2%ポイント)、「書類づくりで終わってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい」(4.7%ポイント)と続いており、これら4項目は大企業が中小企業を上回っている。一般的に大企業は経営資源が豊かであるとみられるが、64.5%を占めるBCP未策定大企業においては<sup>17</sup>、意外にも中小企業以上にBC強化に取り組む余裕がない様子がみてとれる。

### 3.5 小括

以上調査結果を総括すると、わが国企業は規模の大小を問わずBC強化に向けた取り組みは十分とは言えない。特に中小企業はBCP未策定企業が圧倒的多数を占めており、近年の策定率もほとんど上昇していない。

BCP策定意向のある企業が想定しているリスクをみると、規模を問わず「自然災害」が最上位に挙げられているが第2位以下は規模間で相違がある。相対的に大企業は情報セキュリティやシステム関連等再構築が難しいソフトな経営資源のリスク回避を重視し、中小企業は財務の脆弱性、経営者個人への依存度が高いことを不安視している様子が窺える。

また事業中断リスクに備えて実施・検討している内容をみると、総じて中小企業の回答率が低く、対応すべき項目を絞り込んでいるとみられる。一方BCP未策定企業の理由をみると、大企業は中小企業以上に計画策定やそのブラッシュアップに人的資源や時間を割くことが難しいことを挙げている。

17 「現在、策定中」「策定を検討している」「策定していない」「分からない」の合計比率

## 4 ケーススタディ

BC強化に向けた取り組みに唯一のものはない。各々がそれぞれの目的を達成するために可能な範囲でそのビジネスモデルに適合する手法を作りこんでいくことが求められる。本章では先進的な取り組み、地域強靭化に資するBC連

携を紹介し、実践から得られる知見を示したい。**事例A**については、複眼的な視点からのアプローチも意義深いと考え、経営者とBCMS推進担当部署双方に取材を行った。また**事例B、C**は直接的に国土強靭化に資する取り組みといえる。なお各事例の内容は本稿執筆時点の情報に基づくものである。

### 4.1 【事例A】株式会社生出 おいする

設立	1958年	資本金	10百万円	従業員数	63名	所在地	東京都西多摩郡
事業内容	包装事業（83%）…包装技術を通じたサービスや商品の提供（設計、試作→試験→量産） BPO（Business Process Outsourcing）事業（12%）…修理・回収・物流の請負 エコマテリアル開発事業（5%）…バイオマス樹脂等を原料とする環境対応包装資材の開発						
補足	・パッケージングをコア業務とし、トータル・ロジスティクス・サービスを展開 ・設計の段階から、顧客の抱える課題に対して面的な検証を実施（デザインレビュー） ・タイに現地法人を有する（従業員約120名）						

#### (1) 経営者の視点

##### (取り組みの経緯)

当社は緩衝包装技術を活かして社会的責任を果たしていくことを理念としている。自動車部品、電子部品、医療機器、通信機器などのメーカーを主力顧客に持ち、最近は環境にやさしい包装資材の開発にも力を入れている。理念を実現していくためには顧客の期待に応える事業を続けていくことが求められる。

2009年に世界各地で流行した新型インフルエンザは早期に収束した。その後に当社は取引先である製薬会社から、パンデミックや災害時における事業継続体制の構築要請を受けた。要請先の人工透析液パックを安全に輸送するためには、破損を防ぐクッション材の安定供給が必要不可欠となる。当社は本腰を入れて事業継続力強化に取り組むことを決意する。そして2010年度の「東京都BCP策定支援事業」に参

加し、多摩直下地震を想定したBCPを策定、2011年6月にはBCMの運用を開始した。その歩みは試行錯誤の連続であり、現在も見直しが続けられている。

##### (BC強化の意義、体制、効果)

社長はこれまでの取り組みを振り返り、事業継続力強化に取り組む意義、当社の体制構築の流れ、取り組みの効果などについて次のように語っている。

企業は「社会の公器」としてステークホルダーの期待に応えその使命を果たしていくために存続し続ける義務があり、BC強化は企業理念の追求を行ううえで欠かせないテーマとなる。経営思想や経営理念に包含されるもので、損得勘定の上位に位置付けられるタスクである。真摯に取引先の期待に応えるためにサプライチェーン寸断リスクを減じ、社員の安全と働く場を確保することは企業に課された責務である。

供給の安定についてはサプライチェーンの頂点企業が果たす役割も重要となる。しかし現実をみるとBC強化への取り組みはなかなか浸透しない。その主な理由として、①重要性は理解しているものの、緊急性の認識が甘く実感が沸かないため楽観視してしまう、②日々の納期対応、当面の収益維持や向上に目を奪われてしまう、ことなどが挙げられよう。そのためからかBCMを日常の経営とは別次元のものとして切り離して捉えようとする経営者が多い。経営戦略の実現には円滑なマネジメントの実施が必須となる。このためBCMを日常のマネジメントシステムの中に組み込むという視点が重要となる。経営思想の中心に位置づけて当たり前の価値観として捉える。そうすることで、日常の経営とは異なる取り組みという発想がそもそも生まれなくなり、負担感も軽減される。またQCDS（品質、コスト、納期や入手性、対応やサポート）に加えて、事業継続力という新たな競争力を身に着けることは、結果として業務機能強化につながる。

BC強化への取り組みは試行錯誤の連続で当初は勝手がわからず他社の事例などを参考に見よう見まねでBCPを策定した。体制構築に向けてまず「なぜ事業継続力強化に取り組まなければならないのか？」その想いを社員に伝え、共感が得られるまで何度も繰り返し話をした。取り組みの初期の段階では経営者のリーダーシップが重要となる。はじめは「この忙しい中で、なんでそんな余分なことをやるのか」と内心納得していない社員も少なくなかった。形式的な活動に陥らないように社員が腹落ちするまでは、経営トップがその必要性、重要性を説かね

ばならない。社員が共感を覚えるようになると自発的に取り組み始めるようになる。全員が当事者意識を持つよう「見える化」を図ることも意識した。その結果、徐々に部門を超えて知恵と工夫が出てくるようになり活動が進んだ。このように活動の初期段階ではトップダウン方式での啓蒙が必要となる。しかし社員の理解が得られたのちは経営トップは後方支援に回り、社員を信頼し彼らによるボトムアップを見守り、その自主性を尊重するほうがいい。現場の実務や環境、想定されるリスク等については、実際に毎日働いている社員のほうがよく知っておりその知見を活かすべきである。そして有効なマネジメントサイクルを確立するためには何よりも継続することが重要となる。また有事の際に機能するBCでなければ無意味であることから、当社では年間15～20回程度様々な訓練や演習を実施している。

当初は事業継続強化に取り組むことは、単純に「もしも」に備えるという意味で重要であるという認識でいた。しかし活動を続けるうちに今まで見えてなかった観点に気づかされた。BC強化は単なる災害対策だけではなく、様々な経営上の効果をもたらす。「顧客のために供給を止めない」という一つの想いを全社で共有し、社員が一生懸命考え方を出そうとする過程で、顧客満足の大切さ、顧客や関係者とのコミュニケーションの重要性を認識するに至る。組織の主体性、考える力、チームワーク形成に良い影響をもたらし、社員の実務能力向上につながる。顧客からの評価も高まり、新規顧客の獲得につながった。社員のモチベーションが刺激され、結果として収益向上にも寄与している。

また後述の通り同業他社との協業関係を構築することができた。このようにBCPはリスク回避というツールとしての側面のみならず、企業を永続的に発展させていくという経営目標達成のためのツールとしての側面を持ち合わせている。前者の側面だけしか視野に入らない場合は、やらなければならぬという義務感が負担になるが、理念やビジョンの実現、業績向上という後者の側面があることに気づけば、BC強化活動に前向きに取り組む意欲が湧いてくる。

以上が社長のBC強化活動へ熱い思いと気づきである。

#### (連携による共助の仕組み構築)

当社は事業継続を図るために、自助努力だけでは限界があると考え、異なる地域に立地する同業者との水平連携や、サプライチェーン間の垂直連携による共助の仕組みの構築にも取り組んでいる。仮に当社やその仕入先が生産停止を余儀なくされた場合でも、顧客への供給が中断しないような体制を維持できれば企業競争力の強化につながる。

水平連携の目的は操業停止状態が長期化した場合に代替生産が可能な仕組みを構築することにあり、自社の生産体制と同等のプロセスを再現可能な外部委託先と協力し、<sup>18</sup>関東圏を中心とした広いエリアをカバーする体制を整えている。一方垂直連携の目的は、安定調達が行える仕組みの構築にあり、重要サプライヤーとの取引関係を強化し調達量を増やし、代わりに当該企業に生産委託先を確保してもらうよう要請している。これにより対象サプライヤーが被災した場合、その下請け業者などから供給を受

けられるような体制を整えている。具体的には仕入先を訪問し、BCに関するアンケートを実施し、審査項目ごとにヒアリングを行うなどの取り組みを通じて関係強化を図っている。

当初はこうした提携を行うことについて抵抗が強い会社もあったが、時間をかけて説明するなかで理解が得られた。またBCPをきっかけにしてサプライチェーンの課題や問題点の共有や対策の検討につながったことは相互のレベルアップにつながっている。

大手企業ならばリスクヘッジのために発注先を増やすこともできるだろう。しかし中小企業が同じ方法をとることは難しい。現在取引のある協力会社との信頼関係を強固にし、様々な相互支援ネットワークを構築していくことが現実的でありいざという時に役立つ。

#### (課題と対応)

社長は事業継続の本質はリソースマネジメントであると考えている。その取り組みに当たっては、①有事の際にしっかりと機能する「組織」と「人」を作る、②重要事業に必要なリソース(経営資源)の確保、③事業継続を視野に入れた業務改善、以上3点を課題に挙げている。

①について補足すると、当社は有事と平時双方を見据えて「危機管理対策推進チーム」を常設の機関として設置している。そして有事には当該チームを「災害対策本部」に移行し危機管理対策に当たることとしている。チームのメンバーは有事を想定して緊急事態下における組織体制や指揮命令系統のあり方、社内外とのコミュニケーションの取り方などについて学習する。また計画の見直しの中で、BCPを作る過程

18 当社が製造を委託し、品質を保証したうえで遅滞なくサービスを維持できるよう相互加工委託契約、品質保持契約を締結

を改めて学び直し、訓練・演習を行うことで、有事の際の判断力・対応力の向上を目指す。一方平時を見据えた運用においては、BCP策定の中で「経営」について触れる機会を多く設けることで、管理職、将来の経営幹部としての視野を広げる機会を提供し「人財育成」を目指す。

当社は2011年に東京都中小企業BCP策定優秀賞、2012年にBS25999<sup>19</sup>、2014年にISO22301認証を取得しており、BCに関しては先進的な企業である。しかし社長はまだまだ改善の余地があり、十分に満足できる水準ではないとみている。また自社を取り巻く環境が変化するなか、継続的に計画と運用を見直していくことは必要不可欠であり、この取り組みに終わりはないと考えている。

#### (その他) ~企業目的とマネジメント~

当社は、理念と現場をつなぐ役割を果たす架け橋となる仕組みがマネジメントシステムであると考えている。こうした考えのもと品質管理のためのISO9001、環境対応に主眼を置くISO14001、事業継続能力の向上を目指すISO22301を確立し、かつてはこの3つのシステムを個別に管理、運用していた。しかし、個々

のシステムやドキュメントの管理に割かれる作業量が膨れ上がり、認証の維持と管理に捉われ、いつしか実際の業務とそれを管理するシステムとのギャップが生じるようになった。こうした事態を受け、当社は現場の担当者が主導する形で3つのシステムのうち内容的に重複するものや、一本化が可能な要素を洗い出し、実務に照らし合わせてこれを整理・統合することで、独自のマネジメントシステム（OMS : Oizuru Management System）を新たに構築した（図表7）。プロセスチャートを活用して文章を減らすことなどの工夫もあり総ドキュメント数を71%、作業量を89%削減し、当社のマネジメント効率は格段に向上した。

社長は「現場主導で現場が作り込む」、「業務に直結したものを作り込む」、「無理にISOを意識せず、自分たちで運用管理する」、「ISO規格は、改善点に気づくためのツールと考える」、こうした考え方のもとに、実務が有効に機能するオリジナルのマネジメントシステムを継続してブラッシュアップしていく意向である。（取材方法…2023.08.03 訪問）

(図表7) 当社におけるマネジメントシステムの位置づけ



(出所) 当社資料に基づき作成

19 BS 25999はBSI（英国規格協会）規格として2006年に発行された。当該規格をベースに、国際規格として2012年5月に発行されたものがISO 22301である

## (2) BCMS推進チームの視点

当社はBCMS専担者を置いていない。現在の推進チームは3名の社員で構成されており、2名は品質保証グループ、1名は新規事業推進チームに所属している。社長直属のプロジェクトチームの一員という位置づけで業務に取り組んでいる。以下彼らへの取材から得た情報、彼らの感じていることなどを記す。

### (取り組みの経緯)

かつて当社の工場は火災で全焼した。その日は木曜日で月曜日が納期の受注を抱えていたが、同業者から支援を受け、供給責任を果たすことができた、と社長から聞いている。取引先である大手企業の監査を受けたり、供給体制についての質問を受けたことがあった。ISOの認証取得を進められたこともある。そのような経験から社長は災害等有事の際にも安定供給できる組織能力を身に着けることが必要不可欠であると考えたのだと思う。当初は現在のようなチームではなく、今のメンバーのなかの一人が取りまとめ役に指名され社内の体制整備が進められた。

### (トップマネジメント)

コロナ禍前までは毎週月曜日の朝に全社員が出席する朝礼を実施していた。社長が自らの言葉で直接重要事項を伝え、その後有事の際の初動対応カードの読み合わせを行うのがルーティンであった。社長は折に触れて事業継続力強化の重要性について語っていた。BC強化への取り組みは「全員参加」で取り組むタスクであり、BCMS推進チームだけの仕事ではないことを全社員の頭に叩き込むためだと思う。その際に幾度となく「(これは) 災害対策ではない」

と言っていたことが印象に残っている。地震や火災といったインシデントベースで事後の対応を考えるのではなく、リソースベースで考える。各資源は脅威に対してどのような脆弱性をもつており、そのレジリエンスを強化するためにどのような事前対策が必要かという視点が重要だ、ということと理解している。また、「見える化」を重視しており、BC強化活動に関連する情報はすべて会議室の「BCP活動進捗状況管理板」に掲示している。掲示板には方針、目的、目標からはじまり、プロジェクトチームの体制と役割、全体スケジュールとその進捗状況、個別の課題や問題点と対策などが記されている。

当社は年度当初に経営方針を定め、すべての部署はその方針に沿い重点施策と年度間計画を立案し、進捗状況を毎月社長に報告している。当然その中にはBC関連業務が含まれる。例えば業務の属人化を避けるための多能工化への取り組みとして、個人別に求められるスキルを見える化し、新たなスキルの習得を促している。なお当社のBC強化活動は一定程度浸透してきたこともあり、社長とBCMS推進チームとのコミュニケーションの頻度はかつてに比べると少なくなってきた。現場社員の自主性を尊重しているのだと思う。ただ、社長は気になることや新たな気づきがあった際にはすぐにわれわれと意見交換し、対応を検討している。

### (推進チームの業務)

品質、環境、BCの3つのマネジメントシステム（OMS）を統括・推進することがわれわれ固有の業務となる。年間のOMS計画を立案し、進捗状況をチェックし、必要に応じてそれを見直すというサイクルの運用責任を担ってい

る。BC単独の独立した計画ではなくすべてOMSに統合されている。コロナ禍前は計画の中に避難訓練、消防用ポンプ放水訓練、安否確認訓練、データレストア訓練<sup>20</sup>、グループワークによる机上訓練（状況付与訓練）など様々な訓練・演習が盛り込まれており、すべて含めると年間15～20回実施していた。<sup>21</sup> いくら文書やマニュアルを整備してもいざという時の行動につながらなければ意味がない。実際に動くことで課題がみえ、改善のヒントを得られる。なお机上訓練のイメージは図表8の通りである。

BC強化活動の担い手はあくまでも現場の社員で、彼らが日常業務の忙しさを言い訳として

活動を軽視することなく、能動的・自発的に取り組むよう習慣づけていくことがわれわれの眞の役割責任と承知している。BC強化は自分には関係がないと考えないよう、各社員にはなるべく平時から多くの役割を担ってもらい、自分事としてOMSに関与するよう仕向けています。日ごろから協力企業との信頼関係を築いていくことが有事の際の共助につながる。設備の保守状況などに目を配り、危険個所を発見・点検し、有事の際の対策について検討しておくことがリスク軽減につながる。有事を意識して日常業務にあたることが当たり前だという組織文化を醸成することが競争力強化につながると思う。

（図表8）机上訓練（状況付与訓練）のイメージ

検証範囲		対象拠点…本社、対象部門…営業部、対象活動…初動対応		
訓練の目的		リスクの認識から速やかな判断の実施及び平時から有事に対する対応力強化		
訓練の方法		机上訓練		
実施計画	対象者	× × グループ	対象事業	× × 事業
	訓練実施日時	× 年 × 月 × 日 × 時	訓練実施場所	× × 会議室
	当日のタイムテーブル	①オリエンテーション、②付与状況、③シミュレーション開始、④所感記入		
訓練のシナリオ	想定する災害・事業など	× × グループで新型コロナウイルス感染症発生 感染経路不明、クラスター発生の恐れ有		
	インフラ被害状況	社内の消毒が必要→業者が2日後に実施予定 消毒後翌日から社内に入室可能 本日から3日間は社内に入ることができないため、固定電話、デスクトップPCは使用不可、複合機も使用できない		
	人的被害状況	× × グループ3名が感染、入院1名、自宅待機2名		
	その他詳細なシナリオ	当社シェアの喪失、客先が一部当社への発注を取り消し、他社に転注する		
詳細な状況設定		議論の内容		
△△△△△△△△△△		.....		
◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇		.....		
■■■■■■■■■■		.....		

（出所）当社資料を参考に作成（一部加工）

20 バックアップしたデータを元の場所に書き戻す訓練

21 現場の消火訓練等とは異なり、会議室等で実際の状況を想定して意思決定をする訓練

22 コロナ禍が落ち着いていることから今年度下期以降の再開を検討している

### (ボトムアップ)

現場の社員によるBC強化活動はある程度進んできたとみている。例えば製造部門では、現場の社員が工夫し工程の見直し等を繰り返すことで標準時間の短縮化が図られている。受注の見える化・優先順位の設定、作業集中状況（繁忙の程度）の把握も可能となった。工場内には50インチのモニターが2台設置され、必要な情報は全社員がみることができる。ペーパレス化にも力を入れており、技術要求書、仕様書などはすべて顧客別・製品別に検索可能な形でデータベース化している。また既述の通り計画

的に多能工化を進めている。こうした取り組みは、ボトルネックの解消にも寄与し、有事の際に供給が中断してしまうリスクを減じる。当然ながら平時の生産効率向上にもつながる。それを実感している現場の社員は少なくないと感じる。メリットを実感できればさらに自発的に取り組むようになる。事業中断リスクに備えるためには業務の無駄を減らし、かつ代替性を確保する必要があるが、それは経営資源の有効活用につながり、結果的に経営の強靭化をもたらす。つまり全社的にみて「全体最適」に至ると考える。 (取材方法…2023.08.22 ZOOM)

## 4.2 【事例B】合同会社コンプリアール（屋号：雨漏り修理職人救助隊）

設立	2020年	資本金	6百万円	社員（出資者）数	8社および3名
所在地	本部…岡山県津山市、 事務局…岡山市、 災害対策本部…群馬県伊勢崎市				
事業内容	ネットワークを活かして、全国の被災家屋を対象に復旧工事を支援				
補足	・社員の主な所在地…岡山県、愛媛県、広島県、静岡県、群馬県、山梨県、熊本県 ・全国の瓦葺職人・鉢金職人500名以上を擁する屋根工事職人集団 ・大規模災害に耐えうる防災効果のある独自の工法マニュアルを作成 ・パートナーシップ会員9社、瓦メーカー・副資材メーカー等賛助会員12社				

合同会社は持分会社のひとつに数えられる出資者と経営者が同一となる会社形態で、株式会社に比べ初期費用やランニングコストを抑えることができる。会社の業務決定権は出資額に関わらず平等である。

### (設立の経緯)

被災者のストレスを考慮すれば屋根の復旧工事は迅速な対応が求められる。しかし瓦工事業者個社単独のキャパシティには限界がある。大規模災害が発生した場合は、多くの家屋が被災することとなり、被災家屋すべてが復旧するまでには長期を要する。その間雨漏り防止等のために適切な養生を行う必要がある。二次災

害発生の可能性もあり、いざれにせよ対応が急がれる。被災者の弱みに付け込んだ手抜き工事で高額な費用を請求する悪質な業者も出てくる。こうした状況を憂慮し、「地元の業者だけでは修理の手が足らず困っている被災者の力になりたい」という志をもつ全日本瓦工事連盟青年部のメンバーと同業者、同業種が集まって2020年に当社が設立された。現在社員（出資者）は8社および3名となっている。

なお当社は営利企業であり活動はボランティアではない。迅速かつ丁寧な良い仕事をして適正な対価をいただくことを旨としている。

## (目的、組織体制と運営)

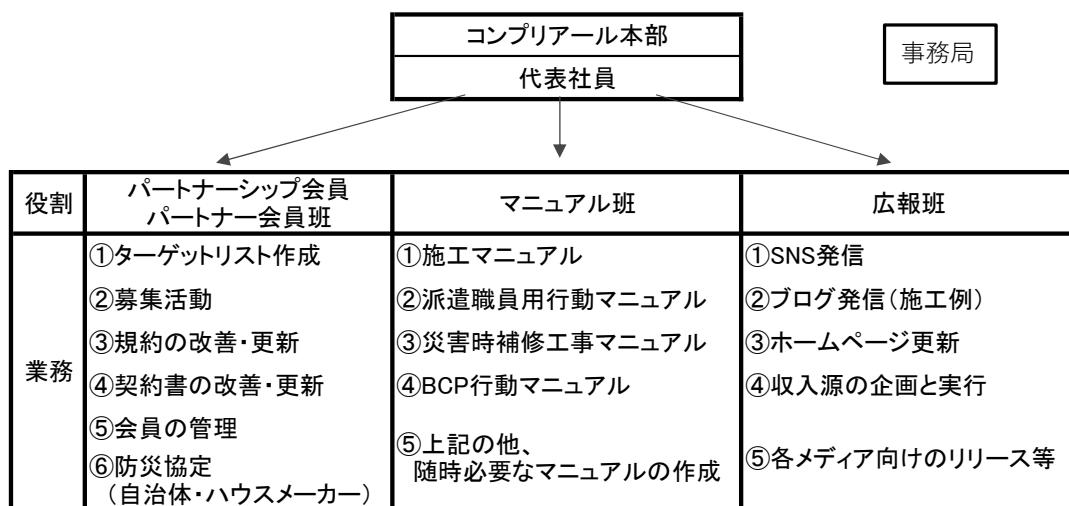
当社は災害への体系的な対応により、被災屋根の早期復旧を目指す瓦屋根専門の工事会社で、500人以上の屋根職人（瓦葺職人、鋳金職人）を擁する。BCPとCSCATT<sup>23</sup>（災害現場管理）を融合した独自の組織管理を行うことで、正確な情報共有、安全性の確保、明確な方針決定のもと、資材、職人、これらのロジスティック、工事をマネジメントし、復旧を迅速に進める体制の構築に取り組んでいる。

ただ当社は地域の同業者の仕事を奪うことは考えていない。比較的短い期間で復旧可能と判断できる場合は地域（同一県内）の業者に工事を任せる意向である。当社が想定している対象業務は、被災地の業者や行政からの支援要請があるような大規模災害の復旧工事である。大

規模災害となると、まず被災状況の調査、必要資材の見積り・調達・デリバリー・その保管スペースの確保、職人の調達とその宿泊施設の確保など、工事に着手する前の準備に通常2～3カ月を要する。被災地では工事依頼が殺到し必要な資源を調達することが難しくなるからである。そうなると地域の事業者だけの力では完全復旧までに2～3年、被災規模によってはそれ以上の時間がかかり、被災者は長きにわたりストレスフルな生活を強いられることになる。このような事態を避け早期復旧を図るために連携型BCに取り組むことが当社のメインテーマとなる。

当社の平時の体制（役割分担）は図表9の通りで、経営戦略や方針については毎月開催される業務執行社員による会議で議論される。

（図表9）平時の役割分担



（出所）当社資料に基づき作成

事業活動を大別すると、①被災地の早期復旧・復興、②災害に備えた強固な施工のための取り組み、の2種類となる。①については、全

国の屋根職人のネットワーク、同資材調達ネットワーク、災害を想定した定期訓練と体制づくりである。特に訓練には力を入れており、BCP

23 Command and Control（指揮と連携）、Safety（安全）、Communication（情報伝達）、Assessment（評価）、Triage（トリアージ）、Treatment（工事）、Transport（運送）の頭文字をとったもので、TTTの効果を上げるためにCSAの確立が必須条件となる

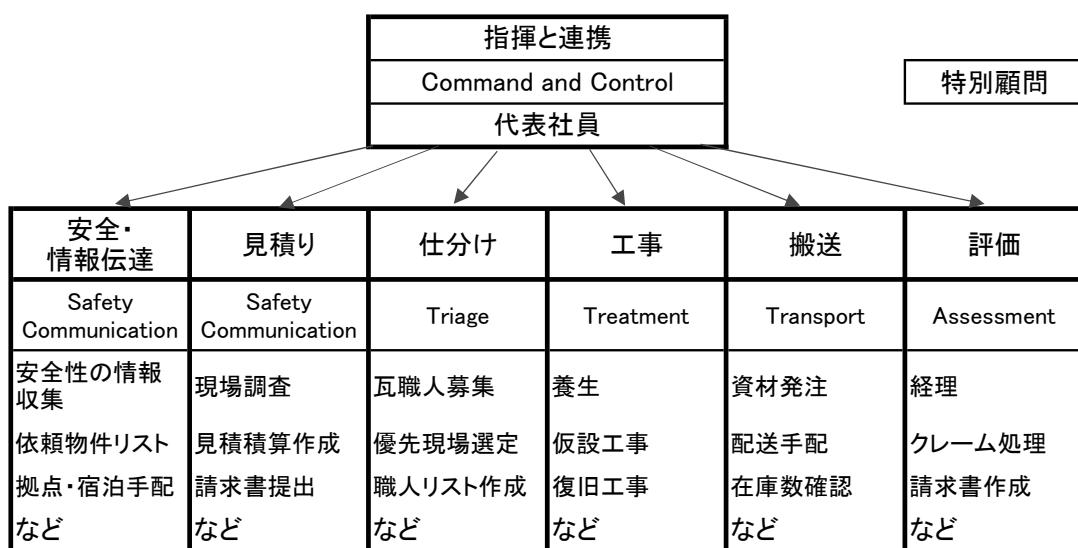
の専門家 磯打千雅子氏<sup>24</sup>を特別顧問として招聘し、同人の指導の下、毎月1回程度の頻度で継続的に机上訓練を実施している。<sup>25</sup>

②については、独自の高耐久工法である「NS工法」<sup>26</sup>のマニュアル化、早期復旧のためのブルーシート施工法や新資材の研究・開発推進、復興支援の豊富な実績と経験を活かした工事管理体制の整備である。こうした取り組みを通じてメンバー間の情報交換が促進され、全国各地の工法や職人の技術を学べる機会が増えるという副次的効果を生んでいる。開発されたブルーシート施工法は各社で活用されている。

現在までのところ大規模災害の被災地で当社が差配した救援活動の実績はない。しかし常日頃から特別顧問の助言を得ながら、有事（災害復旧工事対応時）に備えた体制整備に取り組んでいる。有事の際には本部の指揮下、「安全・

情報伝達」「見積り」「仕分け」「工事」「搬送」「評価」の6部門が配置される（図表10）。各部門は重複なく効率的に動けるようその役割が明定されており、業務執行社員、パートナーシップ会員、賛助会員が復旧工事に必要な業務を分担する。代表社員は各部門の進捗状況を把握し、必要な指示を行い全体の業務を指揮する。特別顧問は専門家の視点から業務全般をチェックする。それにより2週間程度で工事に着手できる体制を目指している。既述の通り地域の事業者個社による局地的な「個別最適」を目指した場合工事に着手するまでに様々なボトルネックが生じ、準備業務は2～3ヶ月要するが、全国ネットワークを活かし供給制約を軽減し「全体最適」を目指すことで大幅な期間の短縮化が可能となる。

（図表10）有事（災害復旧工事）における組織図



（出所）当社資料に基づき作成

- 24 香川大学 四国危機管理教育・研究・地域連携推進機構、(IECMS) 地域強靭化研究センター特命准教授。同センターはBCP やDCP、国土強靭化地域計画の策定や実践について、企業や自治体、学校等への支援などを行っている
- 25 特別顧問は当社のメンバーが参加したBCP講習会で講師を務めていた。この話を聞き当社はBCPの理論や知見の必要性・重要性を痛感し、同人に経営への参画を求めた
- 26 耐震・耐風試験に合格した「長期的強化棟工法」、下葺き材に極力穴を開けない「ホールレス工法」を二本柱としており、震度7の地震にも耐えられる
- 27 軽量、少量で、独自開発した止め具で簡単にブルーシート施工ができる瓦屋根養生セットや、土のう袋を用いず市販のブルーシート養生に対応できる専用金具などを開発

ちなみに山口県を被災エリアとした救援シミュレーションでは、最も近い広島県のメンバーが先遣隊として派遣され、その情報を元に岡山県のメンバーが現場調査隊、ブルーシート養生隊として派遣される。被災地で職人および資材不足が起きるなか、事前準備ができている当社はネットワークを活かして職人の派遣、ブルーシート、瓦、副資材などをすみやかに供給することが可能となる。

#### (課題と対応)

組織の目的を達成するためには、まずその存在を認知してもらい関心を持ってもらう必要がある。そのため当社は災害関連の展示会に出展し、商品を説明し、積極的に情報提供を行っている。また早期復旧プロジェクトの提案を行うなど様々な広報活動に取り組んでいる(図表9)。その結果、業界内での認知度は向上してきているが、世間一般には当社の存在はほとんど知ら

れていない。被災地の行政や関係者から声がかかるようになるまでにはしばらく時間がかかるかもしれない。

またコストの問題もある。遠隔地の支援となれば、移動や資材の運搬のための費用などが嵩むことから被災地側が支援要請を躊躇することも考えられる。そこで当社は、まずはメンバーの多くが位置している中国地方やその近隣で支援実績を積み重ねて、被災地の関係者にその効果を実感していただくことが現実的ではないかと考えている。

当社の活動は、すぐに成果が出て安定した売り上げや利益に直結するものではないだろう。しかし経営陣は目先の利益を追わず、活動を継続していく意向であり、それがメンバーのスキルアップと国土強靭化に寄与することにつながると考えている。 (取材方法…2023.08.28訪問)

### 4.3 【事例C】なでしこBC連携（任意団体）

設立	2014年（2015年より活動）	連携企業数	18社	事務局	株式会社井上組他
連携企業	徳島県内建設関連企業11社、飲食業1社、岡山県内建設関連企業2社、和歌山県内建設関連企業2社、高知県内建設関連企業2社				
補足	・徳島県の中小建設関連企業を中心に形成された広域ネットワーク（建設機械、同資材販売・レンタル、発注者支援、建設コンサルタント、測量業、飲食業を含む） ・女性が中心となり、「なでしこパトロール」、緊急支援受援訓練、炊き出し、緊急救命訓練、勉強会、意見交換会などの活動を合同で実施				

#### (設立の経緯)

「なでしこBC連携」は、大規模災害時等における災害対応力の強化を図ることを目的に徳島県の中小建設関連企業を中心に形成された任意団体であり、企業の枠を超えた「共助」の広域連合といえる。誕生のきっかけとなった出

来事は、2014年12月の徳島大雪の際の株式会社井上組の厳しい体験である。同社は1926年の創業以来県西部地区（山間地）を中心に公共インフラの整備に取り組んでおり、技術力、災害対応リテラシーが高く、BCMに力を入れて<sup>28</sup>いる。しかしそれでも除雪や道路の啓開、倒

28 國土交通省四国地方整備局の「災害時の事業継続力認定」制度に適合済

木の撤去等の作業負担は大きく、復旧には10日間を要し社員は疲弊した。同社は個社では有事の際の対応に限界があり、地域外からの支援の必要性を痛感する。これを契機に県北部の鳴門市を基盤とする株式会社福井組との2社による連携がスタートすることになる。<sup>29</sup>

非常に迅速かつ適切な支援を行うためには、まずお互いの地域特性や作業環境、業務内容を知る必要がある。そこで現場に足を運び工事見学会（合同現場パトロール）を実施することとし、両社の女性社員も参加して職場環境・衛生面のチェック等を行うこととした。株式会社井上組では従来から女性社員が現場環境面等を点検する「なでしこパトロール」を実施しており、男性中心の現場作業員の視点とは異なる「女性の眼」を活かして衛生面等作業環境の改善に取り組んでいる。こうした取り組みは、普段主として後方事務を担当する女性社員と現場作業員のコミュニケーションを促す。その結

果現場が気づかない盲点を炙り出すことができる。また女性が現場を知る良い機会となる。女性が安心して働く職場をつくることにつながるとともに、女性社員のモチベーションを高めるという効果も期待できる。見学会にもこの手法が導入された。そして「第1回なでしこパトロール」が2015年2月に実施された。

さらに同年6月には新たに県南の株式会社大竹組（本社所在地：海部郡牟岐町）がBC連携に加わり、「第2回なでしこパトロール」が実施された。こうした女性が中心となって活躍する地域建設業ネットワークは「なでしこBC連携」と称されるようになる。<sup>30</sup> ちなみに3社の特徴・地域特性は図表11の通りであり、同一県内に位置するが地理的条件は全く異なる。そのため想定される災害リスクおよびその発生のタイミングは同じではないことから、発災時に連携先からの支援が得られやすい。

（図表11）連携3企業の地域特性、想定されるリスク

	株式会社井上組	株式会社福井組	株式会社大竹組
所在地	西部(山間部)	北部(都市部)	南部(沿岸部)
想定される災害リスク	土砂災害、雪害、吉野川無堤防地区の洪水	地震、津波の影響はあるが壊滅的なダメージはない	地震、津波の影響甚大
備考	津波の影響はない	雪害の被害は少ない	雪害の被害は少ない

（出所）筒井（2017）p.58に基づき作成

その後もなでしこBC連携による災害合同支援訓練、炊き出し訓練、訓練後の分科会などの活動は継続的に実施され、2016年には支援協定業者を含めて連携企業は10社となり、徳島

県以外にも岡山県の建設業者が加わった。そして本稿執筆時点では和歌山県、高知県の企業も参画し連携企業は18社を数える。

29 詳細な経緯については筒井（2017）pp.57-58参照

30 徳島大学環境防災センターの湯浅教授が命名

## (組織体制と運営)

「なでしこ」というネーミングから女性による活動を連想するかもしれないが、参加者のほぼ半数は男性である。既述の通り自然発生的に形成された自主的な連携であり、当初組織のあり方については意識されていなかったようであるが、2019年に協議会を発足し、情報共有・円滑な運営、組織のさらなる発展を目指している。現在の組織の枠組みは図表12の通りであり、年間3回の連絡協議会で活動方針や内容を決定し、同じタイミングで勉強会を開催している。協議会は代表幹事や幹事という職位を設けているものの、ヒエラルキー型の組織ではなく、横のつながりをベースとした民主的な意思決定がなされている。なでしこチームリーダー1名、

同副リーダー2名が置かれており、女性の意見を尊重し、組織のためにその力を如何なく發揮してもらおうとする姿勢が窺える。実際の活動は5つの担当局が取り仕切る。「外部団体関係」は全員が女性である。これ以外の4つの局の担当者についても過半数は女性であり、局のリーダーを務める女性もいる。彼女たちは自主的かつ責任感をもって活動に関与している。連携企業間で日常的に女性職員同士の円滑なコミュニケーションが図られており、SNS等を活用して平時から情報交換が行われ、相談ができる関係性が構築されている点が組織の強みであり、原動力といえる。また女性が他社の男性職員、場合によっては社長から直接指導を受けることも珍しくない。

(図表12) なでしこBC連携協議会組織図

<b>代表幹事</b>				
(株)福井組				
<b>徳島幹事</b>	<b>岡山幹事</b>	<b>和歌山幹事</b>	<b>高知幹事</b>	
(株)大竹組	天野産業(株)	丸山組(株)	福留開発(株)	
<b>各局</b>	<b>推進局</b>	勉強会・訓練の企画、学習資料など作成		8名
12社が分担	<b>広報局</b>	HP、フェイスブック、デザイン関係		6名
	<b>基本事務局</b>	協議会運営、協定関係、会場準備		6名
	<b>出納局</b>	懇親会		2名
	<b>外部団体関係</b>	建設業女性定着支援ネットワーク		4名

(出所) なでしこBC連携資料に基づき作成

なでしこBC連携の主な活動実績は図表13の通りである。代表的な「なでしこパトロール」は、これまでに20回近く実施されており毎回多数のメンバーが集い、2018年12月には100名を

超える参加があった。将来支援対象となるかもしれない企業の現場を知るために必要不可欠な活動といえる。また様々な合同訓練を50回近く実施している。

(図表13) 主な活動実績

活動内容	実施回数	補足説明
なでしこパトロール(含、ミニパトロール)	17	2015年2月～
合同訓練	机上訓練	6 危機管理教育 & 演習センター指導
	緊急支援訓練	32 掲示板・メール利用
	炊き出し訓練	4 パトロール内含む
	応急担架作成訓練	2 NHK取材企画及びパトロール内
	現場訓練	3 パトロール内含む
協議会	13	年3回実施
意見交換会	7	パトロール内含む
合計	84	

(出所) なでしこBC連携資料に基づき作成

もちろん連携企業の多くはすでに「自助」による災害対応力の強化に取り組んでいる。建設業では災害初動期の道路啓開にいかに迅速に対応できるかが重要な課題とされる。二次災害を防ぎ、人命救助、救援物資輸送のための輸送路を確保するためにも、いち早く現場に出動することが課せられている。その際に、必要な情報を収集・整理し、現場での動きをサポートするオペレーター的な役割が重要となり、事務所で業務を行う社員の力が問われる。その多くは女性である。パトロールや合同訓練により現場を確認し、現場までに至る道のりで、様々な事象に対する道路啓開を想定する訓練は有事の際に役立つ。こうした情報を各企業の現場作業員と共有することは、連携組織としての災害対応力強化につながる。<sup>31</sup>

なお他社の現場を知ることは、自社の作業環

境や工法等スキルの見直しについて考える良い機会になる。パトロールに参加した女性社員が点検内容を表と写真、スライドショーにまとめ、現場作業員の前で発表している企業もあり、各現場の創意工夫や注意すべき箇所などを見える化することで平時における自社の業務改善につなげている。社内の人間が何度も言っても変わらなかった現場の作業環境が変わるきっかけになつたという。<sup>32</sup>

他にも意見交換会、勉強会など連携企業の防災力強化や技術力向上に資する活動を行っている。例えば連携各社のBCPを持ち寄り、日頃策定に関与していない女性社員が他社のBCPを隅々までチェックする試みは、各社のBCPの改善、女性社員の知識習得につながった。また2017年8月より「なでしこ掲示板」を設置し、情報共有・情報提供の場として活用してい

31 過去の大災害では情報伝達機能が麻痺していた（井上（2020）pp.3-6）

32 佐藤（2017）

る。2018年12月には、掲示板を利用した「女性職員による情報収集・整理訓練」を開始し、事務職員を中心に被災状況・周辺被害状況・支援情報などをまとめると、訓練の場としても活用しており、現在では毎月1回継続的に実施している。

こうしたユニークな取り組みはメディアに数多く取り上げられ、建設業のイメージアップ、女性活躍推進につながっている。広報局では女性が中心となりイメージキャラクター、ロゴ、名刺を作成し、ホームページの訴求力アップにも取り組んでいる。また2018年2月にフェイスブックを開設するなど情報発信力強化に余念がない。

#### (課題と対応)

多くの建設業者は地元の自治体と災害協定を締結している。発災時は地域社会を災害から守り、国土強靭化を図るために、両者は実効性のある協力体制を構築していく必要がある。しかし井上（2020）は過去の災害を調査し、発災時は、自治体から地元建設業者への出動要請が重なり、災害現場で混乱が生じる等の問題があることを指摘している。また、災害復旧現場において被災補償制度に守られていない建設作業員

が、充実した補償に守られている自衛隊、警察官、消防隊、消防団員とともに危険な業務に従事させられ、被災した事例もあることから、災害補償の面にも問題があると論じている。<sup>33</sup>

仮に今なでしこBC連携傘下の企業のエリアで災害が発生した場合、災害協定を締結している自治体の了承を得なければ、傘下の企業は現場の支援を行うことはできない。万が一了承が得られたとしても上記の通り補償の問題があり、危険な業務を強いることはできない。情報や物資の面でのサポートが限界になるだろう。

従って今後災害対応力を強化していくためには、自治体をはじめとする地域の関係機関にも上記のような問題があること、それが災害復旧活動を阻害する要因になることを理解していただき、改善に向けて関係者が協力する体制を構築していく必要がある。そのためには今まで以上に官や学との連携、コミュニケーションを強化し、有事の際に関係者が保有する経営資源をできる限り効率的かつ有効に活用できるような工夫が求められる。活動のマンネリ化を回避し、こうした課題に対処すべくこれからもなでしこBC連携は試行錯誤を続けていく意向である。

（取材方法…2023.09.07、08訪問）

#### ～参考～ 株式会社井上組の概要

設立	1952年（創業1926年）	資本金	20百万円	従業員数	69名（うち女性9名）
所在地	本社…徳島県美馬郡つるぎ町、 営業所…愛媛県四国中央市				
事業内容	一般土木工事、ボーリング工事				
補足	・「BCAOアワード2015」特別賞・優秀実践賞受賞 ・公益社団法人土木学会四国支部2015年度「地域貢献賞」受賞 ・災害時に、高松空港に配備されている四国地方整備局のヘリコプターが、燃料補給で緊急着陸できるよう代替連絡拠点を確保し、着陸実績を積み、新しい知見や気づきを得ることに努めている ・BC強化のみならず女性活躍推進、健康経営にも積極的に取り組んでいる				

33 井上（2020）

## 5 考察

3つの事例は有事に備えた現場対応力に向けて継続的に訓練や演習を実施している点は共通している。マネジメントサイクルの基本に則り Plan で終わることなく、Do、Check、Action を意識している。

企業が事業継続力強化を求められている背景、企業理念との関連性、その効果や意義については**事例A**の社長の話に集約されている。企業は例外なく社会的存在としての責任を果たす義務がある。サプライチェーンの一端を担っている企業は事業を継続していく責務を担っており、安定供給体制の構築が求められる。<sup>34</sup> その期待に応えられるか否かが、競争上の優劣を決める事にもなる。また企業理念を具現化し社会的責任を果たしていくためにもBCMを日常のマネジメントシステムに組み込むことは理に適っている。BC強化の取り組みはリスク回避という「個別最適」のみならず、経営資源のレジリエンス強化とその有効活用を通じて経営の強靭化という「全体最適」にもつながり競争優位を築く。

**事例A**の事業継続力強化のための方法論から学ぶべき点は少なくとも2つある。全社的取り組みを通じた組織のBCリテラシー向上と、実践重視である。リテラシー向上のプロセスは、まず組織が現在有する潜在能力を顕在化させ、次に潜在能力そのものを高めるという順となる。<sup>35</sup> **事例A**では初期はトップダウン方式の啓蒙、

「見える化」による全社員の意識改革を進め、次第に彼らはBC強化活動に主体的に取り組むようになった。この過程で個人及び組織の潜在能力が徐々に顕在化していく。社長は社員を信頼しボトムアップの取り組みを見守る。うまくいかないこともあり試行錯誤の連続となるだろうが、結果ではなく歩みを止めず継続してPDCAサイクルを回し続ける習慣を身に着けることを重視しているように見える。社員は様々な気付きを得て成長していく部門を超えて刺激し合うようになる。その結果組織の潜在能力そのものも高められていく。

実践重視については、有事を意識した様々な訓練・演習を繰り返し実施している点から明らかである。精緻にリスク分析・評価を行い緻密な計画を立案したところで、いざという時に役に立たなければ意味がない。BCPはツールに過ぎない。計画策定作業を軽視するつもりはないが、有事に柔軟に対応できリスクを許容範囲内に抑えることができれば問題はない。社長はBCMSを理論と現場をつなぐ架け橋と考えており、実務に照らしてマネジメントシステムの整理・統合を進めるなど、常に現場と実践を念頭に置いている。

このように**事例A**の取り組みは「中小企業庁BCP策定運用指針（第2版）」に記されている内容と符合する部分が多い。また現場の「原理原則の知識」や「引き出し」の多さが平時の生産性向上につながりレジリエンスを強化する。<sup>36</sup> 同社の継続的な活動それ自体が、一朝一夕に

34 国内上場企業を対象とした調査によれば、回答企業の約85%が「サプライヤーがBCPをもつことは必要だ」と回答している（MS & AD インターリスク総研（2022）p.85）

35 简井（2022）p.70

36 状況が変化する中での安全概念であるSafety-IIの考え方によれば、“安全や安全マネジメントの基礎は、なぜ物事がうまくいくのかを理解すること、すなわち日々の活動を理解することとなる”（エリック・ホルナゲル（北村正晴・小松原明哲監訳）（2015）p.152）

他社が模倣できないノウハウ、ルーティン、ネットワークやそれらを生み出す組織文化等の独自のリソースとも考えられ、競争優位を確立する源泉となっている。<sup>37</sup>

また中小企業にとってBC連携は大きな可能性を秘めている。企業は規模の大小を問わず自助努力を惜しむことがあってはならない。しかし中小企業は「個」の力だけで事業継続力を強化していくことは簡単ではない。事例Bは全国の瓦屋根専門工事関連業者が中心となって設立された合同会社で、ネットワークを活かして大規模被災地の被災家屋を対象に早期復旧を図るための協力体制を構築している。具体的にはBCの専門家の指導の下、組織体制を整備し、月1回程度の頻度で継続的に机上訓練を実施している。有事には目的・機能別に6部門を配置し、復旧工事に必要な業務を効率的に分担する仕組みが考案されており、早期に工事着手が可能となる。連携の目的が具体的かつ明確であること、専門家の指導を継続的に受けていること、訓練を重視していることは参考になる。

事例Cは「なでしこBC連携」と称される中小建設業関連企業を中心に形成された広域連合で、地域の災害対応力強化を目的としている。徳島県内の2社からはじまった連携は、共感を集め参加企業の増加が続いている。その特徴は「なでしこパトロール」など後方支援業務を担当することが多い女性が積極的に組織運営に携わっている点と、官・学とも連携強化を進め実効性のある協力体制の構築を目指している点である。前者について付言すると、連携企業

間では日常的に女性社員同士の活発な情報交換が行われている点が組織の強みとなっている。横のつながりが強い多様な企業から成る情報ネットワークが未知の情報入手を容易にし、新たな気付きや刺激を与えてくれる。連携企業は平時からこのように無形の経営資源を共有し活用することができる。そのメリットは大きい。

また事例Aでも異なる地域に立地する同業者との水平連携や、サプライチェーン内の垂直連携による共助の仕組みによるBC強化に取り組んでいる。安定した供給体制構築につながることはもちろんであるが、こうした活動をきっかけにしてサプライチェーンの課題・問題点の共有や対策の検討につながったことは相互のレベルアップにつながっている。

このように連携型のBC強化に取り組む場合は、メンバー間の信頼関係が生命線となる。事例Aでは過去の火災事故の際に同業者による代替生産の支援を得て、供給責任を果たすことができた。その背景には両社が日常のコミュニケーションを通じてお互いのビジネス、技術を理解しており、かつ相手を信頼していたことがある。中小企業の場合は、現在取引のある協力会社との信頼関係を強固にし、相互支援ネットワークを構築していくことが現実的でありいざという時に役立つということを示す例といえる。連携組織の場合も①共通目的、②協働意欲、③コミュニケーション、が個の制約を補う組織の必要十分条件となる。<sup>38</sup> 地域をリスクから守り、国土強靭化に貢献する事例Bと事例Cの取り組みの推進力となっているのは、共通目的、メン

37 値値、希少性があり、模倣困難で、代替が難しい。(Barney (1991) pp.99-120)

38 C.I.バーナード (1968) pp.86-95

バー間のつながる力と継続力といつていいだろう。

## おわりに

事業継続力を強化していくためにはまずはその重要性を組織内に浸透させることが肝要となる。メンバー全員が当事者となるからである。だが人の意識・行動を変えることは容易ではない。多くの場合人は日々「締切りのある業務」に追われ、新しい仕事が増えることを歓迎しない。事業継続力と聞けばBCPを連想し、計画を策定するスキル・ノウハウがないこと等を理由に二の足を踏む中小企業が少なくない。「締切りのない業務」に時間を割く気持ちになれないだろう。それは大企業も同じであり、規模に関わらずBC強化に取り組む余裕がないと感じている企業は少なくない。

重い腰を上げさせるためにはトップダウン方式による全社員の意識改革が有効となる。腹落ちし共感する社員が一人二人と出てくると、知恵と工夫が生まれるようになる。こうした動きを「見える化」し、全社的な活動に昇華させていくことが望まれる。組織内に自発的な動きが拡がれば、社員はやがてBC強化活動の効果を実感することになる。この段階に至ればボトムアップ方式による社員の試行錯誤を通じた学習とその成果である成長を見守り、活動を高度化しながら継続していくマネジメントが求められる。根気がいる「締切りのない業務」となるが、こうした未来を見据えた投資が組織の地力を高めていく。

また資源の乏しい中小企業にとってBC連携

は有力かつ実践的な選択肢となる。2023年8月末時点で連携型の事業継続力強化計画認定企業グループは約400を数える。広域連携も多く全国的に拡がりを見せている。事例で紹介したような、地域を災害から守り国土強靭化に資する自発的な取り組みは公益に資するもので社会的な意義も大きい。

なお「事業継続力強化計画認定制度」は中小企業のBC強化に向けた取り組みを後押しする制度であり、積極的な活用が望まれる。**事例A**のように先進的な取り組みで成果を上げている企業でも、見よう見まねでBCPを策定するところからその歩みがスタートした。最初から完璧な計画などできるはずもない。計画策定は初めの第一歩、きっかけに過ぎない。まずは人命の安全確保、有事体制の構築、二次災害の防止、発災から数日程度のシナリオが描ければいいのではないか。実践を意識した訓練や演習などを繰り返し、計画をブラッシュアップし、有事を意識して日常業務にあたることが当たり前だという組織文化を醸成していくことが眞の事業継続力強化につながる。

事業継続力強化のための方法論はオリジナリティが求められ、規模の如何に関わらずハードルは高い。しかし組織が一丸となってBC強化活動を継続することはリスク回避の効果を生むにとどまらず、経営資源のレジリエンス強化とその有効活用を通じた経営の強靭化を促し、競争優位を確立することにつながる。

わが国経済の屋台骨である中小企業の事業継続力強化に向けたチャレンジを期待したい。

## 【取材先】

	取材先	面談者	取材方法	取材日
事例 A	株式会社生出	生出社長	訪問	2023.08.03
		西島課長、鞠子、佐藤	ZOOM	2023.08.22
事例 B	合同会社コンプリアール	竹内代表社員、諏訪、有本	訪問	2023.08.28
事例 C	なでしこ BC 連携	株式会社井上組 井上社長	訪問	2023.09.07
		株式会社北岡組 佐藤		2023.09.08
		株式会社大竹組 橋本		
		喜多機械産業株式会社 藤井		

## 【参考文献】

- 井上惣介 (2020)『大規模災害時における建設業の緊急復旧工事での安全管理と労務災害補償に関する研究』徳島大学大学院先端技術科学教育部（知的力学システム工学専攻）博士論文
- MS & AD インターリスク総研 (2022)「第9回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査報告書」
- NTTデータ経営研究所 (2023)「第7回企業の事業継続に係る意識調査」
- エリック・ホルナゲル（北村正晴・小松原明哲監訳）(2015)『Safety-I & Safety-II 安全マネジメントの過去と未来』海文堂
- 大山浩治・古江早苗・佐藤佳世 (2019)「女性目線を活用した中小建設業者の強靭化～なでしこBC連携～」『建設機械施工』Vol.71 2019年10月
- 緒方順一・石丸英治 (2012)『BCP<事業継続計画>入門』日経文庫
- 小松原明哲 (2017)「Safety- I と Safety- II : 安全におけるヒューマンファクターズの理論構造と方法論」『安全工学』Vol.56 No.4, pp.230-237
- 合同会社コンプリアール (2020)「早期復旧プロジェクトのご提案」
- 坂本義和 (2009)「組織能力とは何か？－組織能力向上のメカニズムに関する試論－」『三田商学研究第51巻第6号』2009年2月 pp.145-160, 慶應義塾大学出版会
- 佐藤佳世 (2017)「女性目線を活用したBC連携」BCAOアワード2017事業継続部門・大賞
- 財務省「法人企業統計調査（年次）」
- 事業継続推進機構（BCAO）(2008)「企業を守る災害対策・事業継続のすすめ」
- 田代邦幸 (2021)『事業継続マネジメント』実践ガイド
- ド』セルバ出版
- 中小企業基盤整備機構 (2023) 一中小企業等経営強化法－「事業継続力強化計画策定の手引き」
- 中小企業庁 (2012)「中小企業 BCP 策定運用指針（第2版）について」
- 中小企業庁 (2016)『中小企業白書2016年版』
- 中小企業庁 (2018)「BCP等の取組事例集」
- 中小企業庁 (2019)「『中小企業強靭化法』の概要について」
- 中小企業庁 (2023)「連携事業継続力強化計画認定事業者一覧」(令和5年9月26日更新)
- 筒井徹 (2017)「地域機能継続に果たす中小企業の役割」『商工金融』2017年1月号 pp.33-66
- 筒井徹 (2022)「マクロ経済の動向と中小企業の財務」『商工金融』2022年9月号 pp.37-60
- 筒井徹 (2022)「中小企業における自己変革力」—組織の変化適応力強化に向けて—『商工金融』2022年12月号 pp.42-73
- 帝国データバンク (2023)「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2023年）」
- 東京商工会議所 (2022)「会員企業の防災対策に関するアンケート2022年調査結果」
- 内閣官房 (2023)「国土強靭化貢献団体認証 認証取得団体一覧（令和5年3月）」
- 内閣府 (2022)『防災白書』
- なでしこBC連携(2016)「なでしこBC連携の取り組み」
- なでしこBC連携 (2019)「なでしこBC連携概要書」
- 日本品質保証機構（JQA）(2013)「株式会社生出『事業継続マネジメントシステム（BCMS）を活用して、経営を強化する』」ISO NETWORK Vol.25 pp.18-21
- C.I.バーナード (1968)（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社

- 水野由香里 (2019) 『レジリエンスと経営戦略』白桃書房
- Penrose,E.T. (1959) "The theory of the growth of the firm" , Wiley
- Barney,J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of management*, Vol.17,pp99-120

#### 【参考URL】

- 株式会社井上組 (<https://inouegumi.net/>) 2023.08.17閲覧
- 株式会社生出 (<https://www.oizuru.co.jp/>) 2023.08.02閲覧
- 香川大学四国危機管理教育・研究・地域連携推進機構 (<https://www.kagawa-u.ac.jp/iecms/>) 2023.08.25閲覧
- 建設産業女性定着支援WEB (建設産業女性定着支援WEB (kensetsu-kikin.jp)) 2023.09.06閲覧
- 合同会社コンプリアール (<https://comple-r.co.jp/>) 2023.08.25閲覧
- 事業継続推進機構 (BCAO) (<https://www.bcao.org/work/06.html>) 2023.07.06閲覧
- 四国建設業BCP等審査会 (<https://www.skr.mlit.go.jp/bosai/bcp/index.html>) 2023.09.12閲覧
- 全日本瓦工事連盟 (<http://www.yane.or.jp/index.cgi>) 2023.08.30閲覧
- 内閣官房「国土強靭化」 ([https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo\\_kyoujinka/index.html](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/index.html)) 2023.07.05閲覧
- 内閣府 防災情報のページ (<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/index.html>) 2023.07.26閲覧
- なでしこBC連携 (<https://nadeshikobc.com/>) 2023.08.14閲覧
- 中小企業基盤整備機構「BCPはじめの一歩 事業継続力強化計画をつくろう！」 (<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/>)  
2023.07.05閲覧
- 中小企業庁 (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm>) 2023.09.28閲覧
- 徳島大学機関リポジトリ (<https://repolib.tokushima-u.ac.jp/ja>) 2023.09.19閲覧
- レジリエンスジャパン推進協議会 (<https://www.resilience-jp.biz/>) 2023.07.06閲覧
- RESILIENT + MEDICAL (<https://resilient-medical.com/>) 2023.09.29閲覧

## 道後温泉を世界的な観光地に

奥 村 敏 仁

(有限会社大和屋本店旅館)

(代表取締役社長)



私が社長を務めます大和屋本店は慶応4年（1868年）、現在の道後温泉本館の隣接地で創業いたしました。道後のシンボル、重要文化財でもある道後温泉本館は大和屋本店の創業の後、明治27年（1894年）に完成しました。道後温泉の長い歴史の中では実はごく最近の出来事です。「道後温泉を世界的な観光地に」と大げさなタイトルを掲げましたが私はその実現へのヒントが道後温泉本館建築の経緯にあると考えており、まずその物語を振り返りたく思います。

### 1. 道後温泉本館の建設

夏目漱石は小説「坊っちゃん」の中で「ほかの所は何を見ても東京の足元にも及ばないが温泉丈けは立派なものだ。」と地元松山・道後にとって微妙なニュアンスで道後温泉本館を褒めています。その本館建築を推進したのは道後湯之町の初代町長伊佐庭如矢です。道後湯之町は明治23年に新設されました。道後温泉の湯・施設は江戸期には松山藩、明治に入ると県が管理していましたが、その管理が道後湯之町新設とともに地元にポンと渡されてしまったのです。しかし、地元の旅館や土産物屋を営む町民には行政経験がありません。そこで町民の代表が松山藩・愛媛県の優秀な官吏でしたが、60才を超えて琴平に移り引退していた如矢を訪ね、頼み込んで町長に就任してもらったのです。

如矢は町長に望んでなったのではありませんでしたが、今の言い方でいえば先進的なアイディアで交流人口の拡大を進めています。如矢はまず、温泉郷を視察します。伊豆は半島一円に多くの温泉があり自然も豊かです。また、道後に近い九州の別府温泉は日本有数の湯量を誇っています。如矢は当時源泉が一つで湧出量も限られる道後温泉は誘客の目玉を造らなければ必ず衰退すると考えました。そこで道後温泉本館を新築し「100年後にも残るまちのシンボルを造る」という計画をたてました。地方では城郭以外では考えられなかった三層楼の建物、説明を受けた町議員は度肝を抜かれたといいます。小学校教員の初任月給8円、町の年間予算が4000円の中、建設費は13万5千円という田舎町にとっては途方もない計画でした。如矢が身体の危険を感じるほどの抵抗があったといいます。反対派をまさに命がけで説得し道後温泉本館が完成したのが明治27年、翌28年に夏目漱石が松山中学に赴任しました。漱石はたいへん道後温泉を気に入り毎日のように通っていたそうです。漱石は後年松山での経験を元に小説「坊っちゃん」を発表、ロングセラーとなり、映画化、ドラマ化、舞台化も多く、学園ドラマの原型といわれています。また、「坊っちゃん」や「マドンナ」という登場人物も松山を象徴するイメージとして様々なものに使われています。さらに如矢は道後

温泉本館の建設にあわせて新会社を設立し松山の港から道後温泉を結ぶ鉄道を建設しました。

## 2. 伊佐庭如矢に学ぶこと

道後の先人の話を長々としてしまいましたがここから「道後温泉を世界的な観光地」にするためのヒントを探したいと思います。

### ① 世界的な観光地とは

私は今年5月に道後温泉旅館協同組合の理事長を拝命いたしました。その時、地元新聞社の取材がありインタビューの中で、道後温泉を世界的な観光地にしたいと述べたのがこの言葉のスタートです。私は道後をパリにしたいニューヨークにしたいと思っているわけではありません。「真のマーケット」、「真の競争相手」をどこに設定するかという問題意識の中でのこの言葉を使いました。オーバーツーリズムを避けるとすれば道後温泉地区の年間宿泊キャパは80万人程度です。そもそも世界中から何百万人も集客することはできません。しかし、日本の人口減少の中、海外から集客しなければ道後の未来はありません。世界の人に道後を知ってもらうしかないのです。世界の観光地と競争するしかないので。真の競争相手は他の国内の温泉地ではありません。

### ② 強み・弱みそして投資

コロナ禍前の2019年にアラブ首長国連邦のドバイを視察する機会を得ました。ドバイは中東の中核交流都市を目指して開発を進めています。私は農業・工業では食べていい金融や観光で食べていくしかないという構えはこういうことかと目が開かれました。ドバイの施策には「観光客はほかにないもの、世界一のものを求めてやってくる」という考え方方が徹底されています。オイルマネーがあるというのが前提とはいえ、世界一高いビル、豪華なモスク、巨大なショッピングモールが建設されています。また、文化面ではルーブル美術館の分館もあります。スケールは違いますが如矢が道後温泉本館を造った時の思想と同じです。資金の制約のある中でも観光客は唯一性を求めているということをわざとではならないと思います。逆にいえば中途半端な投資は無駄ともいえます。

### ③ 情報発信とアクセス

夏目漱石は道後温泉にとって最高の「インフルエンサー」であり、坊っちゃん・マドンナ他様々な「キャラクター」を作ってくれたクリエイターであり、道後を「聖地化」してくれたプランナーでした。ただ、チャットGPTで小説「坊っちゃん」を検索すると「日本文学に興味のある人以外は誰も知らない」と出できます。インバウンド向けには坊っちゃん・マドンナではだめなのです。旅館組合では急がば回れで道後の明治以前の歴史を学ぶ勉強会の開催、インバウンド客に向けたナイトタイムエンターテイメントの開発、愛媛県内の自然を巡るツアーの造成などソフト面の対策を開始しました。また、地方の観光地へのアクセスはインバウンド拡大のための核心的問題です。地方空港への海外直行便の拡大、バスやタクシーの2次交通の確保などが課題になっていますがいずれも人手不足の影響を大きく受けています。対策としての外国人労働者受け入れ拡大やライドシェアの導入などは企業・地方行政だけでは解決できない問題ですが粘り強く取り組んでいきます。

終わりにコロナ禍の大変革の時期、伊佐庭如矢が100年後を見据えたように目線を将来に合わせ進んでいきたいと思いを述べ稿を結びます。

# 日本での炭素税導入に向けた課題

原田 哲志

(株式会社ニッセイ基礎研究所)  
（金融研究部准主任研究員）



2023年5月、脱炭素成長型経済構造への円滑な移行の推進に関する法律（GX推進法）が成立した。環境省は「世界規模でグリーン・トランスフォーメーション（GX）実現に向けた投資競争が加速する中で、我が国でも2050年カーボンニュートラル等の国際公約と産業競争力強化・経済成長を同時に実現していくためには、今後10年間で150兆円を超える官民のGX投資が必要」としており、脱炭素社会への移行に向けた制度整備や投資の具体化が進められている。

同法は（1）GX推進戦略の策定・実行、（2）GX経済移行債の発行、（3）成長志向型カーボンプライシングの導入、（4）GX推進機構の設立、（5）（これらの戦略の）進捗評価と必要な見直しで構成されている。（3）成長志向型カーボンプライシングの導入では、①2028年からの炭素に対する割賦金（化石燃料賦課金）、いわゆる炭素税と②2033年からの排出量取引制度の導入を盛り込んでいる。炭素税の導入について、脱炭素に先行して取り組むインセンティブを企業に持たせる仕組みを構築することを目的としている。

企業などの排出する二酸化炭素に価格をつけ、それによって排出者の行動を変化させるために導入する政策手法は「カーボンプライシング」と呼ばれる。カーボンプライシングには①炭素税、②排出量取引、③クレジット取引、④炭素国境調整、⑤国際機関による市場メカニズム、⑥企業が独自に行うインターナル・カーボンプライシングなどの制度があり行政コストの大小や排出削減量の予見性などの点で異なる特徴を持つ。

今後、炭素税の制度設計を進めていくにあたっては時間軸と課税水準などがポイントとなる。時間軸と課税水準について、排出量削減を促す観点からは、課税水準は当初は低く、徐々に上昇させることが合理的となる。これは将来的な課税水準の上昇のシグナルを送ることで早期の排出量削減に取り組むインセンティブを与えるためである。シグナルを示すためには、予見可能性が必要であり、あらかじめ将来の高い税率と時間軸を明示する必要があるが、それによる産業への悪影響を防ぐことが課題となる。

海外の炭素税制度について見ると、炭素税は1990年にフィンランドで世界で初めて導入された後、スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、オランダなど欧州を中心に導入が続いた。その後、1990年代後半には、京都議定書において、先進国各々で温室効果ガス削減目標が決定されたことから、ドイツ、イタリア、イギリスといった先進国諸国で排出抑制を目的とする温暖化対策税が導入された。

世界銀行の調査によれば2022年4月時点、世界で68の国と地域でカーボンプライシングが導入されている。その内訳は炭素税が37、排出量取引制度が34となっている。これら二つの

制度を組み合わせている場合もある。

炭素税は多くの国で導入されており、導入後に継続的な税率の引上げが行われている。日本では、二酸化炭素の排出に関して2012年に地球温暖化対策税が導入された。しかし、日本の地球温暖化対策税の税率は諸外国と比較してかなり低い水準にあった(図表1)。このことから、本格的な炭素税の導入が待たれていた状況にあり、今回のGX推進法で本格的な炭素税の導入に至った。日本が諸外国に遅れず脱炭素化を推進していくには、適切な水準と制度設計での炭素税の導入が必要となっている。

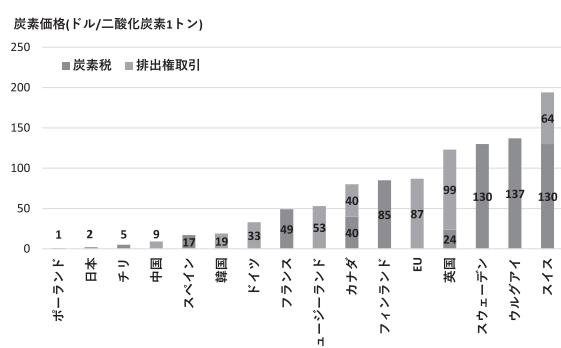
こうした中、現状国内では上場企業で脱炭素化に向けた取組みが進むものの、中小企業では取組みは必ずしも進展していない。内閣府と帝国データバンクの調査では、中小企業を多く含む非上場企業の75.1%が排出量の算定や目標設定などの脱炭素化に向けた取組みを行っていないと回答している(図表2)。

脱炭素化はバリューチェーン全体で取組む必要があることから大企業が取引先の中小企業に対して排出量の開示や削減を求める動きもあり、中小企業でも脱炭素化に向けた取組みが必要となることが考えられる。排出量削減への取組みは自社の排出量の算定と把握が第一歩となる。環境省は企業の排出量算定を支援するためのガイドラインを公表している。また、脱炭素化を支援する国際組織であるSBT(Science Based Targets)は、中小企業向けに排出量削減の対象範囲を狭めるなど基準を緩和した認証を提供するなど、中小企業の取組みへの支援が行われている。情報収集やこういった支援を活用することが自社の排出量削減への取組みへの第一歩となるだろう。

経済への影響の観点から見ると、炭素税の導入は企業や家計の負担となることから実態経済への悪影響が懸念されている。一方で、環境省などによる試算によれば、税収を省エネなどの投資に回すことで経済成長につなげられる(GDP成長にプラスとなる)としている。

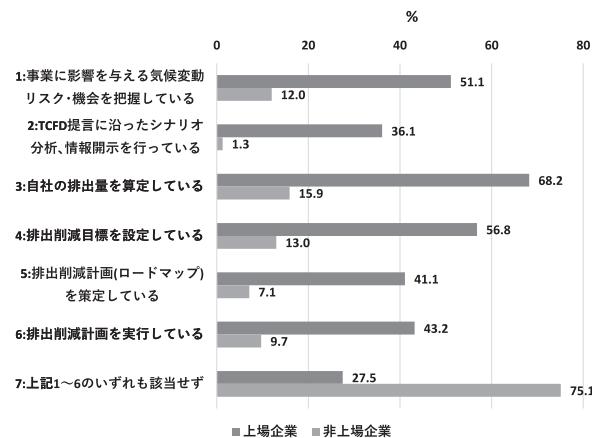
成長に資するカーボンプライシングを実現するためには、脱炭素に向けた企業独自の設備投資や研究開発への取組みを削ぐものであってはならず、脱炭素に向けた投資やイノベーションを促す仕組みを構築する必要があるだろう。脱炭素社会への移行と経済成長を両立する実効性ある炭素税制度の策定が求められる。

図表1 諸外国の実効炭素価格



(注) 炭素税は上限の税率を示す。2022年4月1日時点  
(資料) 世界銀行「State and Trends of Carbon Pricing 2022」  
をもとに筆者作成

図表2 脱炭素化に向けた取組みの状況



(注) 回答企業は1,693社。複数回答。  
(資料) 内閣府「カーボン・ニュートラルが企業活動に及ぼす影響について」

# 事業性評価と 本業支援を 現場レベルで解説

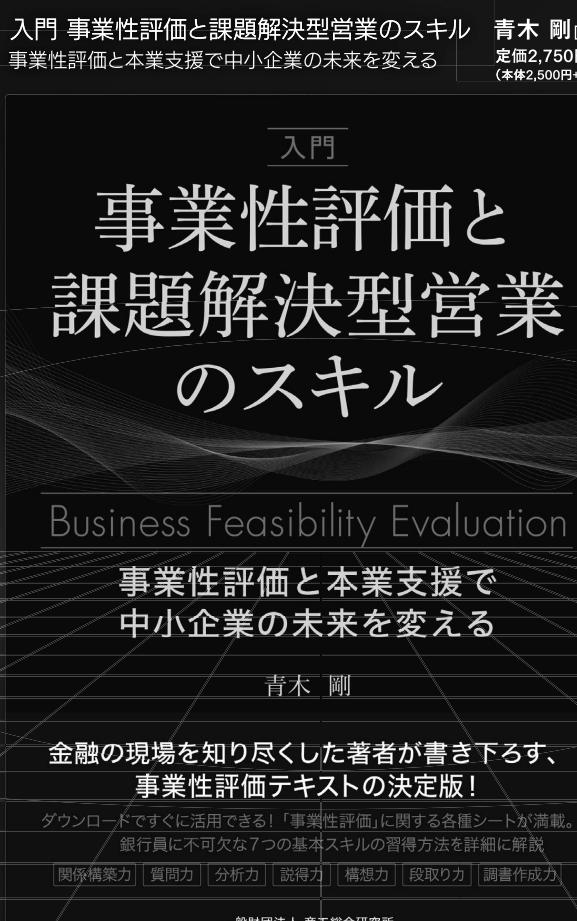
今話題の  
伴走支援

にも使える!

今年6月に発表された  
「経営力再構築伴走支援ガイドライン」。

注目の伴走支援にも  
活用できる1冊。

「伴走支援」の関心が高まる、  
今こそ基本から学べる1冊。



5つの支店長を10年歴任した金融のプロが  
現場で使える実践的で体系的に解説。

- SDGs/ESGなどのサステイナブル経営やDXなど環境変化を踏まえたアップデートにより内容がさらに充実。
- 経営者評価、マーケティング、工場実査の方法など、非財務分析に役立つ情報や手法が満載

ダウンロードで  
すぐに活用!  
「事業性評価」に関する各種シートが満載!

発行元／一般財団法人 商工総合研究所 発売元／同友館

## 訪日外国人消費動向の変化

観光庁では、訪日外国人旅行者の日本国内における消費動向を明らかにするため2010年（4月～6月調査）から訪日外国人消費動向調査を四半期毎に実施している。

同調査のデータを基に訪日外国人の消費動向の変化をみてみたい。最近の旅行消費額の多い国・地域の上位をみると中国、台湾、韓国、米国、香港の5つの国・地域が全体の7割弱を占め、新型コロナウイルス禍における特殊要因を除けば、順位の変動はあるものの顔ぶれの入れ替わりはみられない。

そこで、上位の5つの国・地域における消費動向の変化要因を探るため、1人1泊当たりの費目別旅行支出（クルーズ客を除く一般客、業務等を除く観光・レジャー目的のみ）について、新型コロナウイルス禍前の2019年（7-9月期）と直近2023年（7-9月期）を比較した（図表）。ここからは、1人1泊当たり旅行支出は総じて増加し、両時期とも中国がトップであることや参考ではあるが平均泊数も長くなっていることが分かる。次に、旅行支出の費目別に特徴をみてみる。2019年の全国籍では、買物代が最も多かったものの、2023年では宿泊費が最も多く2019年対比35.8%増となった。国別に宿泊費をみると米国が両時期ともトップで変わりないものの、香港や中国が40%以上増加し1万円を超える水準となった。続いて買物代をみると、こちらは中国が両時期ともトップで変わりないものの、2019年対比26%減と4千円程度の減少となった。新型コロナウイルス禍前の「爆買い」といわれた中国の買い物熱も冷めつつあるのではないかと思われる。

以上、訪日外国人旅行者の消費動向を見てきたが、新型コロナウイルス禍からのリベンジ消費という側面も一部あるものの、宿泊費の伸びが非常に大きいことが特徴といえよう。円安により外国人にとっては母国通貨ベースでみた実質負担が低下しており、日本は低価格の旅行先となっている。一方、宿泊業での人手不足が著しく、部屋の売止めが発生している状況を勘案すれば、今ある経営資源や投資により付加価値を高め、それに見合った宿泊費の引き上げを行うことで生産性を高めると同時に、処遇の改善により人手不足にも対応していく千載一遇のチャンスにあるといえるのではないだろうか。

（商工総合研究所 主任研究員 川島宜孝）

（図表）一般客1人1泊当たり費目別旅行支出（観光・レジャー目的のみ）

2019年7-9月期（2次速報）						2023年7-9月期（1次速報）						（単位：円／人泊）	
国籍・地域	1人1泊当たり旅行支出	宿泊費	飲食費	買物代	参考平均泊数	国籍・地域	1人1泊当たり旅行支出	宿泊費	飲食費	買物代	参考平均泊数		
全国籍	24,487	6,963	5,242	8,572	6.4	全国籍	27,435	9,456	6,258	7,259	7.2		
韓国	19,875	6,864	5,555	4,283	3.4	韓国	26,443	8,553	7,229	6,621	4.0		
台湾	21,310	6,007	5,192	6,653	5.2	台湾	26,944	8,117	5,923	8,670	6.3		
香港	26,479	7,711	6,175	8,988	5.7	香港	32,937	10,793	7,763	10,076	6.8		
中国	33,302	7,435	5,935	15,852	6.0	中国	34,013	10,589	6,781	11,726	7.5		
米国	18,975	8,040	4,874	2,324	10.1	米国	27,120	11,610	5,856	4,413	11.5		

（資料）観光庁「訪日外国人消費動向調査（四半期別）」に基づき筆者作成

（注）項目は一部抜粋のうえ、参考として平均宿泊数を併記した

<b>次号 予告</b> <b>[2024年 2月号]</b>	<b>卷頭言</b>	ディグローバリゼーションの時代
	<b>論文</b>	法政大学経営学部教授 洞口治夫
	<b>論文</b>	銀行業の所得構造の変化
		中央大学商学部教授 小野有人
	<b>論文</b>	地域・業種別にみたコロナ禍における中小企業の借入行動の特徴
		日本大学経済学部教授 鶴田大輔
	<b>調査研究論文</b>	観光地域づくりにおける中小宿泊業の役割発揮のために
		商工総合研究所主任研究員 川島宜孝
	<b>中小企業の目</b>	製造業におけるDXと労働災害防止の融合
		株式会社垣内代表取締役社長 堀内大輔
	<b>論壇</b>	地域金融機関に求められる気候変動対応支援の強化
		株式会社日本総合研究所調査部主任研究員 大嶋秀雄
	<b>STREAM</b>	ワイヤレス給電の可能性
		商工総合研究所主任研究員 中谷京子

## 編集後記

▶ 読者の皆様は、どのような新年を迎えるされましたでしょうか。本年も引き続きご愛読いただきますようお願い申し上げます。

▶ さて今月号の論文では、「働き方改革」ではありませんが、かつてマズローやハーズバーグが働く人間の内面に注目したように「働き甲斐」について黒瀬先生が、「越境学習」をキーワードに受け入れた中小企業の変化(効果)に着目した今永先生の論文を掲載しました。

▶ 黒瀬先生は、人が労働することで内発的欲求を満たし、その精神的報酬を生み出す仕組みについて中小企業の優位性を指摘しています。また今永先生は近年注目されて

いる「越境学習」の具体的効果を事例から分かりやすく論じています。いずれの論文も人材不足が叫ばれる昨今、改めて考えさせるテーマです。

▶ 今年度の表彰事業受賞者は2月に発表いたします。また2月19日には「中小企業の倒産・企業再生」をテーマにオンラインセミナーも開催いたします。引き続き多くの皆様のご参加をお待ちしております。(詳細はホームページをご覧ください)

(J小林)

## 商工金融 2024年1月号(第74巻第1号 通巻866号)

発行日 2024年1月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)

# 「商工総研・企業共済協会共催セミナー」のご案内

商工総合研究所は、一般財団法人企業共済協会との共催で下記内容にてセミナーを開催することといたしましたのでご案内申し上げます。詳細は、商工総研・企業共済協会の各ホームページにてお知らせします。

## テーマ 中小企業の倒産・企業再生

経済環境がコロナ禍対応から正常段階へ移行しつつあり景気の回復傾向が続くなが、企業倒産件数は増加ピッチが加速し、企業の優勝劣敗が鮮明化するなど中小企業経営は新たな局面を迎えつつあります。本セミナーでは倒産事由の分析を通じ、コロナ回復下で企業の優勝劣敗を決める要因は何かを企業共済協会「企業倒産調査年報」のデータ分析及び有識者の知見を通じ探ります。また、企業再生の現場からの視点から、企業経営強化のポイントを考えます。

## プログラム (内容は一部変更になる場合があります)

<基本講演> 一般財団法人企業共済協会事務局次長 松本 記一氏

<講演1> 株式会社東京商工リサーチ常務取締役情報本部長 友田 信男氏

<講演2> 千葉商科大学名誉教授・大学院客員教授 太田 三郎氏

<シンポジウム> 太田氏・友田氏・モデレーターによるパネル討論

モデレーター:一般財団法人商工総合研究所常務理事 浅黄 久隆

**日時** 2024年2月19日（月） 14：00～16：00

**開催方法** ZOOMによるオンラインセミナー

お申込みは  
こちらから

**受講料** 無料（定員500名）

**お申込** 商工総合研究所ホームページよりお申込みください



お問合せ：一般財団法人商工総合研究所 江口 まで  
03-6810-9361（代）

# 商工総研

