

# 商工金融

巻頭言	製造業の国内回帰と地域産業集積／田中英式 .....1
論文	産業集積の形成と地場産業／糸野博行 .....4
論文	地域中小企業の革新を促す拠点としての 自治体産業支援機関の役割／河藤佳彦 .....17
調査研究論文	中小企業の従業員エンゲージメント／江口政宏 .....36
中小企業の目	先代から託された家業を次の世代に託す／藤安秀一 .....60
論壇	縮小する産業集積の下で 重要性を増す企業間連携／町田光弘 .....62
STREAM	地熱発電の可能性／中谷京子 .....65



# 1979



## 変わるあなたを、変わらず支える。

この国の経済成長を支えてきた、浦安鉄鋼団地協同組合。商工中金は50年以上にわたりこの組合をサポートし、時代の変化をともに乗り越えてきました。社会が大きく変わっていく今、鉄鋼業界も変わらなければならない。鋼材の付加価値を高める。後継者問題に向き合う。新たな顧客と出会う。時代の節目に立つ中小企業組合や企業の皆さまとともに商工中金も挑みつづけます。

# 2024



企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。  商工中金

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/>





## 製造業の国内回帰と地域産業集積

田 中 英 式  
 (愛 知 大 学)  
 (経 営 学 部 教 授)



製造業の国内回帰・リショアリングに追い風が吹いている。令和4年（2022年）10月28日に閣議決定された「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」では、「円安を活かした地域の「稼ぐ力」の回復・強化」の一環として、「企業の国内投資回帰と対内直接投資拡大」が掲げられ、令和5年（2023年）11月2日閣議決定の「デフレ完全脱却のための総合経済対策」においても、引き続き「成長力の強化・高度化に資する国内投資を促進する」とされた。また、先日、自民党総裁に当選した石破茂新総裁が記者会見で、日本企業の生産拠点を「国内回帰させ、日本国内に雇用と所得の機会をつくる」ことが重要との考えを示すなど、国内回帰は現在の経済政策の重要なキーワードとなっている。

事実、近年では大手メーカーの国内回帰の事例が多数報じられている。特に昨年2023年は、エアコン事業の国内回帰関連の事例が目立った。例えば、パナソニックは滋賀県の草津工場の生産ラインを増強し、中国で生産している一部の国内向けエアコンの生産を国内回帰させることを発表した（日本経済新聞2023年6月23日朝刊13ページ）。また日立ジョンソンコントロール空調も2022年に中国から移管した国内向けエアコンの国産化率を50%以上に高めるとの意向を示した（日経速報ニュースアーカイブ2023年11月7日）。さらにダイキン工業も茨城県つくばみらい市にエアコン生産の新工場を建設すると発表している（日経速報ニュースアーカイブ2023年8月2日）。その他、ヤマハは中国で生産しているピアノフレームを静岡県磐田市の工場に切り替える方針を表明（日本経済新聞2023年12月23日地方経済面中部）し、自動車部品のカヤバはショックアブソーバーの生産の一部を北米から岐阜県の工場に移管することを決定（日本経済新聞2023年2月21日朝刊15ページ）するなど、様々な業界で大手メーカーの国内回帰が進展してる。また、海外企業の対内投資については、2021年に計画が発表された台湾の大手半導体ファウンドリTSMCの熊本工場が今年開所された。円安が特に大きな問題となっている日本のみならず、新型コロナウイルスの感染拡大、ロシアのウクライナ侵攻や米中対立に伴う経済安全保障の面などから、欧米においても製造業の国内回帰は大きな潮流となっている。

経営学・経済学の領域では、2011年にポストン・コンサルティング・グループが「*Made in*

*America, Again: Why Manufacturing Will Return to the U.S.* (メイド・イン・アメリカ、再び：なぜ製造業はアメリカに回帰するのか)」というレポートを発表し、アメリカ製造業の国内回帰が注目されるようになって以降、先進国における国内製造業の役割を再評価し、その再生renewalやレジリエンスresilience、あるいは再工業化reindustrializingの可能性と課題を探求する研究が多く蓄積されてきた。これまでの実証研究から、先進諸国製造業の再生・再評価に関して、①顧客への近接性や迅速な製品開発など反応性と資源の効率的活用の面で国内生産の利点が評価されていること、②先進諸国内には海外製品よりも国内製品を選好する一定の顧客層が存在していること、③国内に残った中小企業のネットワークやローテク部門を有効に活用することによって先進国製造業の再生の可能性があること、および④政府の適切な支援の必要性等が指摘されている。

果たして、現在の国内回帰の趨勢は、一時的なものではなく、我が国における国内製造業の本格的な再生・復権につながるものであろうか。その鍵を握っているのは、国内に残る地域産業集積の優位性の活用であろう。これまで日本国内の地域産業集積は、中小企業を中心とした集積内ネットワークを通じて柔軟な専門化、イノベーション、新規事業の創出といった効果を生み出してきたが、現在でもこうした集積内ネットワークの優位性は失われていない。筆者がこれまで主に調査・研究を行ってきた繊維・アパレル産業においては、岡山県倉敷市を中心としたジーンズ産業集積や愛媛県今治市を中心としたタオル産業集積など現在でもその優位性を維持している地域産業集積が国内には多く存在している。こうした地域産業集積は、中国をはじめとするアジア諸国との価格競争によって国内繊維・アパレル産業が衰退する中でも、専門企業同士の密接なネットワークを通じて柔軟な専門化を達成し、高付加価値製品を生み出すことで新たな市場を獲得し、現在まで一定の競争力を維持してきた。繊維・アパレル産業に限らず、機械金属加工をはじめとする多くの製造業において地域産業集積の優位性は、縮小しつつも未だ国内に残っている。1980年代以降、大手メーカーは生産・開発拠点を海外に移してきたが、もともと海外進出以前から、そうした大手メーカーの効率的な生産・開発を支えてきたのは中小企業を中心とした地域産業集積であった。こうした地域産業集積と国内回帰した大手メーカーの生産・開発拠点が再び結びつくことが国内製造業の再生にとって肝要である。上記日立ジョンソンコントロール空調は栃木営業所で生産するエアコン部品の45%を栃木県内の取引先から購入したという。国内回帰を進める大手メーカーは、サプライチェーン再編の中で地域産業集積との間の紐帯を再構築し、国内生産・開発体制を強化していく必要があるだろう。

もっとも地域産業集積の優位性の維持には課題も多い。最も大きな課題は人口減少に伴う人材不足である。中小企業の人材不足、あるいは後継者問題は、産業集積の優位性はおろか、個々の事業の存続自体にも暗い影を落としている。この点で政府の支援が果たす役割は大きい。この間、地方創生の政策目標の一つとして強調されてきた「地方への人の流れをつくる」ことをさらに推進していくことが重要である。



## 目次

- 
- 巻頭言** 製造業の国内回帰と地域産業集積  
愛知大学経営学部教授 田中英式 …1
- 
- 論文** 産業集積の形成と地場産業  
—東大阪市の機械金属関連産業を事例として—  
大阪商業大学総合経営学部教授 条野博行 …4
- 
- 論文** 地域中小企業の革新を促す拠点としての  
自治体産業支援機関の役割  
専修大学経済学部教授 河藤佳彦 …17
- 
- 調査研究論文** 中小企業の従業員エンゲージメント  
—従業員個票データによる特徴分析—  
商工総合研究所調査研究室長 江口政宏 …36
- 
- 中小企業の目** 先代から託された家業を次の世代に託す  
藤安醸造株式会社代表取締役会長 藤安秀一 …60
- 
- 論壇** 縮小する産業集積の下で重要性を増す企業間連携  
大阪産業経済リサーチセンター総括研究員 町田光弘 …62
- 
- STREAM** 地熱発電の可能性 ～海外の開発状況と比較して～  
商工総合研究所主任研究員 中谷京子 …65
-

# 産業集積の形成と地場産業

## —東大阪市の機械金属関連産業を事例として—

糸野 博行  
(大阪商業大学)  
総合経営学部教授



### <要 旨>

多様性という特徴をもつ東大阪地域の集積であるが、その背景にあるのが地域内に存在する様々な地場産業である。海外生産が進む中で、なぜ今日まで地域内に地場産業が残ることができたのであろうか。筆者は需要をもたらす大阪の間屋・商社と製造業者との関係が、伸線産業や鈹螺産業、作業工具産業などの地場産業を、今日まで存続させてきた。その結果、東大阪地域は地場産業の色合いが残る集積という特色を持つことになったと考えている。

本稿では東大阪地域を事例に、地場産業が現在でも残り続けている要因や状況を、既存の研究を踏まえ歴史的に見ることで、東大阪地域集積の特徴との関連を探る。このことはまた大企業を中心とした産業集積が披歴してゆく中で、地場産業について、発生から現在までの在り方と地域産業との連関を考えることにより、大企業を核とした生産分業システムではなく、従来から存在する「在来産業」や「分散型生産組織」の在り方から産業集積をとらえ直すことができるからである。

従来の研究を踏まえると東大阪の地場産業は、高度成長期に大阪市の間屋や東大阪に進出してきた間屋と密接な関係を持つことで成長・拡大していったことがわかる。またこのことは同時期に布施地域や河内地域で拡大していた機械加工を中心とした需要に対し、枚岡地域に存在した地場産業系の企業を今日まで存立させることを可能にした。その一方で、機械産業系との取引に関しては、間屋を介しての取引関係になり、直接的な関係は持つことができなくなったともいえる。

このように、東大阪地域では地場産業系の企業群と機械産業系の下請企業群は、地域内に同時期に存在しながらも直接的な取引関係を持つことなく存立してきた。これら系譜の異なる集積が深く交わることなく存立していながら、東大阪市としてひとくくりにもっているために、地場産業の色合いが強い都市型集積としてみえるのである。



## はじめに

- |   |                  |                                     |
|---|------------------|-------------------------------------|
| 1 | なぜ、今、「地場産業」なのか   | ②旧布施市地域（布施地域）                       |
| 2 | 中小企業研究の視座        | ③旧河内市地域（河内地域）                       |
| 3 | 東大阪市の産業集積        | 5 「地場産業」系の企業が、なぜ現在でも<br>数多く存立しているのか |
|   | 1) 東大阪市の工業       | 1) 取引先の違い                           |
|   | 2) 地場産業の存在       | 2) 基盤部分の一体化と異なる取引先の存在               |
| 4 | なぜ地場産業の色合いが強いのか  | まとめにかえて                             |
|   | 1) 異なる産業発展の道筋    |                                     |
|   | 2) 産業発展における2つの道筋 |                                     |
|   | 3) 旧三市の地場産業      |                                     |
|   | ①旧枚岡市地域（枚岡地域）    |                                     |

## はじめに

東大阪市を中心とする大阪府東部地域は都市型産業集積の事例として、これまでいくつもの研究がなされてきた。たとえば湖中（2009）のタイトルは『都市型産業集積の新展開』であり、「はじめに」では「都市型産業集積として東大阪を事例にしながらか産業集積の形成過程、産業空洞化現象の分析、産業集積が抱える今日的課題と課題を挙げながら都市型産業集積としての新しい展開を試みた<sup>1</sup>」としている。また鎌倉（2002）では「第2章 わが国における都市型産業集積の地域比較分析」として、「東西を代表する東京都墨田区、大田区、そして大阪府東大阪市という3地域を比較検討」されている<sup>2</sup>。

一方で、この地域は伝統的な地場産業が存在する地域としても取り上げられてきた。西岡（2014）では「伝統的地場産業の盛衰と地域経

済」というタイトルで東大阪の代表的な地場産業である伸線産業の変遷を取り上げている<sup>3</sup>。また武知（1998）では『近代日本と地域産業』において東大阪の産業集積をとりあげ、代表的な地場産業として撚糸業と伸線業を取り上げて検討されている<sup>4</sup>。

これらのことは大阪府東部地域の中心ともいえる東大阪市の工業が、様々な側面を持つ集積であることを示しているものである。この点について植田（2000）では、東大阪地域の「産業集積との特徴として「多様性」がキーワードになっており、東大阪地域の産業集積の構造は、単純に一つの形でまとめることができない」とし、①「需要分野の多様性」、②「製品開発・下請加工といった性格の多様性」、③「分業関係の多様性」の3点を指摘している<sup>5</sup>。このように東大阪地域集積の特徴は多様性にあるといえよう。

1 湖中（2009） p. iii.

2 鎌倉（2002） p. 36.

3 西岡（2014）

4 武知（1998） p. 179.

5 植田（2000） p. 19.

さて多様性という特徴をもつ東大阪地域の集積であるが、その背景にあるのが地域内に存在する様々な地場産業である。次項でみるように、東大阪地域では地場産業の比率が現在でも高い。しかしながら、なぜ東大阪地域では地場産業の比率が高く、現在まで色濃く残ってきたのか、その点に関してはあまり明確になっていない。グローバル化が言われ、海外生産が進む中で、なぜ今日まで地域内に地場産業が残ることができたのであろうか。

この点について筆者は、地域集積の形成過程において地域の独自性を持つ地場産業が、大阪に存在する問屋や商社の影響力を強く受けながら、地域集積を形成した点にあると思われる。つまり需要をもたらす大阪の問屋・商社と製造業者との関係が、伸線産業や鋳螺産業、作業工具産業などの地場産業を、今日まで存続させてきた。その結果、東大阪地域は地場産業の色合いが残る集積という特色を持つことになったのである。

本稿では東大阪地域を事例に、地場産業が現在でも残り続けている要因や状況を、既存の研究を踏まえ歴史的に見ることで、東大阪地域における集積の特徴との関連を探る。そしてこのことはまた大企業を中心とした産業集積が披歴してゆく中で、地場産業について、発生から現在までの在り方と地域産業との連関を考えることにより、大企業を核とした生産分業システムだけではなく、従来から東大阪に存在する「在来産業」や「分散型生産組織」<sup>6</sup>の在り方、そしてその後の機械金属関連産業との関係を考える

きっかけとなると思われる。

以下はこのような特徴ある大阪府東部地域の中心である東大阪市に焦点を当て、その集積の形成過程と地場産業との関係を取り上げて検討したい。

## 1. なぜ、今、「地場産業」なのか

2024年9月に開催された、日本中小企業学会全国大会での統一論題は「地場産業における中小企業の挑戦」であった。なぜ今、地場産業を考える必要があるのか？

それはこれまで日本の発展を支えてきた大企業を中心とし下請企業と一体となって発展してきた「日本型生産分業システム」が、大企業の海外進出や海外生産の増加にともない、大きな変化を遂げざるを得なくなってきたからである。

一方、このような状況の中で、日本国内の地場産業地域では、生産から販売をとまなう需要喚起や、さらには人材育成までもおこなう動きが各地で生じ始めた。先に述べた全国大会での大田康博報告では「市場創造」に着目し、これまでの枠組みを超えた社会的分業の再構築を取り上げていた<sup>7</sup>。遠山恭司報告では地場産業地域が持つコミュニティにおいて人材育成メカニズムが存在する点に着目した報告が行われたのである<sup>8</sup>。そして自由論題報告において永島昂報告では川口鋳物工業の分散型生産組織について報告されていた。そこでは戦前期の川口鋳物工業の分散型生産組織を分析することで、戦前期の中小鋳物工場の貢献性を明らかにするとしていた<sup>9</sup>。

ここでは東大阪地域の産業集積を考えると

6 谷本 (2024)

7 大田 (2024)

8 遠山 (2024)

9 永島 (2024)



き、地場産業・地域産業がどのような意味をもち、現在の産業構造を形成してきたのかを考えるための要素のひとつとして扱っている。従って「地場産業」そのものについて議論するわけではないことに注意していただきたい。また後述するように東大阪市の地場産業と呼ばれるものには、歴史や伝統があるものから戦後発展した産業まで様々なものがあり、一概には言えない。しかしながら議論を進めるうえで何らかの定義が必要であろう。

地場産業のとらえ方は各論者によって異なり様々な視点から定義されている。比較的引用の多い山崎（1981）では、①起こった時期が古く伝統のあるもの、②特定の地域に同一業種の中小零細企業が地域的企業集団を形成して集中立地していること、③生産、販売構造が社会的分業体制を特徴としていること、④地域独自の「特産品」を生産していること、⑤全国や海外に向けて製品を販売している、などと「ニュアンスに近い特性を持っていれば、地場産業とみてもよいだろう」としている。<sup>10</sup>

本稿ではこの定義を使用し、②特定の地域に同一業種の中小零細企業が地域的企業集団を形成して集中立地していること、③生産、販売構造が社会的分業体制を特徴としていること、を念頭に置きつつ、産業によっては①起こった時期が古く伝統のあるもの、を含むものを地場産業として議論する。

## 2. 中小企業研究の視座<sup>11</sup>

瀧澤菊太郎は著書である『中小企業とは何か』のなかで、中小企業に対する認識のタイプを、中小企業であることによって生じる問題に着目した「問題型中小企業認識論」と中小企業が果たしうる役割や貢献について着目した「貢献型中小企業認識論」の2つに分けた。<sup>12</sup>近年の中小企業研究においては「貢献型中小企業認識論」からの視点のものが多くみられるようになってきている。また近年では、近代的な移植産業が存在しながらも、在来的な産業分野や家族経営・小経営が現在になっても存続していることに着目し、積極的に評価するものも現れた。このような実態を日本の経済発展の特徴として重視したのが谷本雅之である。特に谷本は「問屋制家内工業」の存立根拠を解明し、「在来的経済発展」が日本社会の形成に大きな影響を与えたとしている。<sup>13</sup>

後述するように東大阪地域に存在する地場産業においても問屋の果たす役割は大きい。従来から大阪の問屋との関係は指摘されてきたが、<sup>14</sup>大企業と下請企業との関係を重視する分業生産システムの視点においては、大企業との取引関係を中心としているため、問屋の役割は十分議論されてきたとはいえないと思われる。

10 山崎（1981）p 6.

11 この項は植田（2000）のp 11-12を要約した。

12 瀧澤（1996）

13 谷本（2024）では戦間期における東京の玩具産業について分析している。そこでは問屋や製造問屋が下請等などの分散型生産組織を形成し、産業の発展に寄与したことを述べている。さらにその後、玩具産業において独立創業の道筋が存在し自営業主を輩出したとする。それらが機械金属関連産業へと転身することで、その後の高度成長期における機械産業の発展に寄与したことを指摘している。

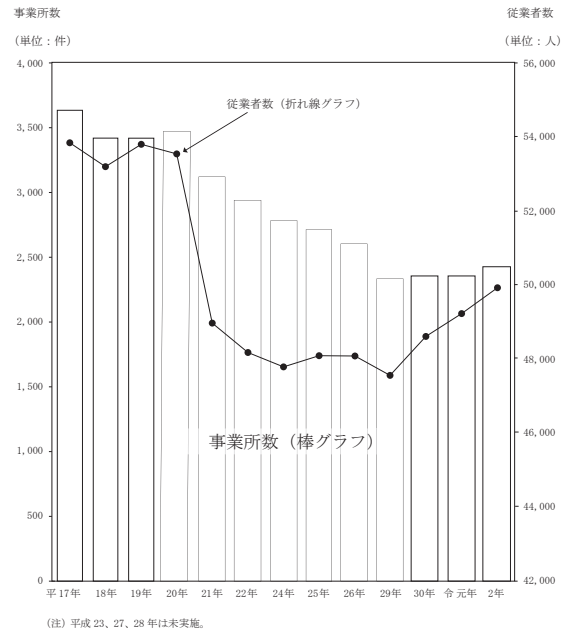
14 大阪府立商工経済研究所（1968）p 82.

### 3. 東大阪市の産業集積

#### 1) 東大阪市の工業<sup>15</sup>

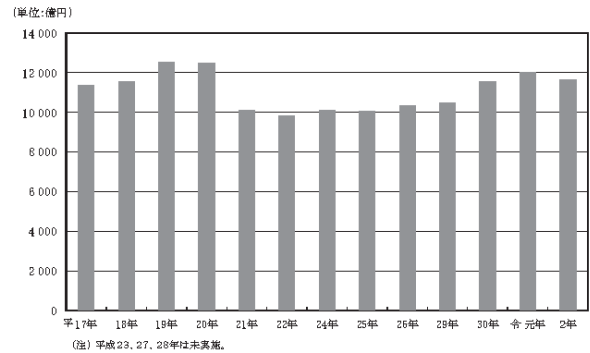
簡単に東大阪市工業の現状を見ておこう。図1より事業所数と従業者数をみると、従業者数4人以上の事業所数は、平成17（2005）年より減少し、ここ数年は2,300あたりで推移している。従業者数も平成20（2008）年あたりまで54,000人で推移していたが、平成21（2009）年にはリーマンショックの影響で49,000人へと急激に減少した。その後48,000人前後で推移しながら平成30（2018）年あたりから回復し令和2（2020）年には50,000人へと回復している。図2より製造品出荷額等をみると、平成17年から20年まで12,000億円前後で推移していたが、平成21（2001）年から29（2017）年あたりまで10,000億円あたりで停滞していた。その後、平成30（2018）年あたりから回復し令和2（2020）年には12,000億円まで回復している。図3よりそれぞれの業種別割合をみると、事業所数、従業者数、出荷額等において金属製品製造業の割合が高い。ついで生産用機械器具、プラスチック製品製造業となっている。参考としてリーサス<sup>16</sup>を使用し1986年以降の東大阪市製造業の推移をみてみると、データの開始時期である1986年より事業所数、従業者数、出荷額等において金属製品製造業、生産用機械器具、プラスチック製品製造業の順位は変化しておらず、東大阪市の工業は一貫して金属製品製造業中心であることがわかる。<sup>17</sup>

図1 事業所数、従業者数の推移  
(従業者数4人以上の事務所)



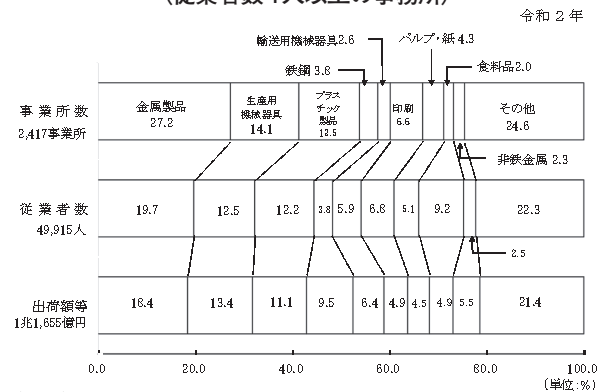
(出典) 東大阪市「令和5年版 統計書」

図2 製造品出荷額等の推移 (従業者数4人以上の事務所)



(出典) 東大阪市「令和5年版 統計書」

図3 事業所数、従業者数、製造品出荷額等の業種別割合  
(従業者数4人以上の事務所)



(出典) 東大阪市「令和5年版 統計書」

15 東大阪市「令和5年版 統計書」、<https://www.city.higashiosaka.lg.jp/000010866.html> (2024年10月26日閲覧)

16 リーサスとは「地域経済分析システム (RESAS: リーサス) は、地方創生の様々な取り組みを情報面から支援するために、経済産業省と内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局が提供」しているデジタル資料である。<https://resas.go.jp/#/13/13101>、2024年10月28日閲覧。

17 ここで参考として挙げているリーサスデータは、産業構造マップ→製造業→製造業の構造→地域別設定→対象項目選択→推移の順で閲覧したものである。なおリーサスについては注16を参照のこと。



## 2) 地場産業の存在

さてこのように東大阪市の工業においては事業所数、従業者数、出荷額等のいずれにおいても金属製品製造業の比率が高かった。この金属製品製造業の中身を見てみよう。日本標準産業分類<sup>18</sup>の中分類24が「金属製品製造業」である。東大阪の地場産業と関連する部分を見てみると、小分類242は「洋食器、刃物、手道具、金物類製造業」であり、さらに細目分類の2423は「利器工匠具、手道具製造業（やすり、のこぎり、食卓用刃物を除く）」、2424は「作業工具製造業」である。小分類247は「金属線製品製造業（ねじ類を除く）」であり、細目分類2479は、金網などを含む「その他の金属線製品製造業」となっている。鋳螺産業は、小分類248で、「ボルト、ナット、リベット、小ねじ、木ねじ等製造業」である。

このように東大阪市を代表する地場産業である作業工具、金網、鋳螺などはこの金属製品製造業に含まれていることがわかる。ただし同じく東大阪市を代表する地場産業である伸線産業は中分類23の「鉄鋼業」の細目分類223「製鋼を行わない鋼材製造業（表面処理を除く）」に含まれており注意が必要である。

東大阪の地場産業には、これらの他に、文具・玩具など日用雑貨類が存在するが、これらは中分類18「プラスチック製品製造業（別掲を除く）」や中分類14「パルプ・紙・紙加工品製造業」に含まれており、金属製品製造業と鉄鋼業にこれらを含めた4業種の比率をみると、事業所数では47.8%、従業者数では40.8%、出荷額等では43.5%となり、東大阪市工業においては地場産

業に關係する部分大きいことが見て取れる。

以下では便宜上、「プラスチック製品製造業（別掲を除く）」と「パルプ・紙・紙加工品製造業」を除き、機械金属関連の地場産業に焦点をあて検討する。

## 4. なぜ地場産業の色合いが強いのか

### 1) 異なる産業発展の道筋

前項でみたように東大阪地域の集積は大都市産業集積でありながら、地場産業の色合いが強く出ていた。いったいなぜであろうか？もちろん大都市であることと地場産業が存在することは矛盾しない。しかしながら歴史や伝統を持つ地場産業が、高度成長期を経て地域の産業構造が大きく変化する中においても、事業所数や出荷高等において現在まで高い比率を保っている点を考える必要がある。この点において筆者は、東大阪地域には異なる経路を持つ産業発展の道筋が、地域内に存在したからであると考えている。

### 2) 産業発展における2つの道筋

東大阪市は昭和42（1967）年に、旧布施市と旧河内市、旧枚岡市の3市が合併したものである（図4参照）。後述するように、この旧3市の地域の産業発展は、それぞれ異なる道筋をたどって進められた。具体的には大阪市東部地域からの移転企業により発展した旧布施市と、生駒周辺の地場産業からの流れをくむ旧枚岡市である。そして高度成長期にはこれら二つの地域から旧河内地域へと企業移転がおこなわれ、地域全体の集積が形成されるようになった。

産業形成順にみると、江戸末期には伸線産業が旧枚岡市周辺に勃興してきたといわれている。次いで大阪の機械工業の発展とそこからの

<sup>18</sup> 総務省政策統括官（2024）『日本標準産業分類（令和5年7月告示）』

需要や移転企業により発展してきた旧布施市である。ただし旧布施地域では江戸時代中頃に鋳物産業が形成されていたといわれている。戦後になり、大企業の進出や旧布施市からの企業移転により旧河内市の産業が発展し始めたのである。以下ではこの3地域における集積形成過程についてみてみよう。<sup>19</sup>

図4 東大阪市における旧三市の位置



筆者作成

### 3) 旧三市の地場産業

#### ①旧枚岡市地域（枚岡地域）

旧枚岡市地域（以下、枚岡地域）には中核となる地場産業の流れが2つある。伸線産業と作業工具産業である。

##### a) 伸線産業<sup>20</sup>

この地域には、生駒山から流れ出る水力を利用するための水車が数多く設置されていた。江戸末期にこの地域の行商人が銅線加工の注文を受け、枚岡地域の豊浦谷に持ち帰って人力で線引きしたことが伸線業の起りであるとされている。明治10年代には水車を動力とする加工が始まり、その後、鉄線の線引きが開始され工場も増加した。この時期、伸線工場の多くは、大阪の針金問屋から材料供給を受けて賃加工仕事を

行っており、問屋への資金面での依存度も高く、その地位は従属的なものであった。<sup>21</sup>

1914（大正3）年、大阪電気軌道（現在の近鉄奈良線）開通に伴い電力供給が可能になると、電動機が伸線工場にも普及し生産効率も向上した。また材料面では国内メーカーが線材の生産を開始することで供給面でも安定していった。第一次世界大戦を契機に針金や釘の需要が増大したこともあり、工場数は倍増したものの、問屋からの賃加工が主体であり、企業規模は依然として零細規模にとどまっていた。

昭和期に入り戦時体制化が進む中で軍需が増大したに加え、電気炉や合金ダイスの実用化という技術革新を背景に、枚岡地域の伸線業は著しい拡大を遂げ、工場数や生産量は急激に増加し、大規模化する企業も現れはじめた。戦後は復興需要を受け、伸線業はいち早く生産を再開したが、供給元である鉄鋼メーカーが巨大化するにつれて従来の問屋にかわって、窓口商社制の導入等がすすめられたのである。

##### b) 作業工具産業

かつて東大阪地域は綿作地帯として栄えた地域であるが、明治中期以降、綿作が衰退し、その余剰労働力と大阪市内で育ちつつあった技術とが結び付き、様々な産業が形成されることになった。その一つが作業工具産業である。<sup>22</sup>

作業工具産業は、明治の初めに大阪の企業へ丁稚奉公にでた枚岡地域の人達が、技術を修得し、帰村して開業したのがきっかけといわれている。作業工具産業のもとになる理髪用のジャ

19 なお本節の議論の中心は、各地域における中核となった地場産業が異なっていること示すものであり、それぞれの地場産業の発展内容そのものを検討するものではないことに注意されたい。従ってここではこれまで発表された論文・資料等を参考にまとめている。

20 この項は西岡（2014）をもとにまとめている。

21 西岡（2014）p 8.

22 東大阪市・東大阪商工会議所（1981）p 93.



ジャッキーの生産は、枚岡村縄手に住む樋口万治が、明治34（1901）年に大阪で鍛造の技術を修得して枚岡村四条で両手ジャッキーの製造を始めたのが始まりである。散髪用のジャッキーは、「断髪令」が出されたことで需要が急増し、枚岡村四条を中心にしてジャッキーの工場が増え、わが国のバリカン生産では最大の産地を形成していたといわれている。大正12（1923）年に「日本理器(株)」(現在の(株)ロブテックス)が創立されるに至り、この地域での生産が国内生産の50%を占めた。その後、ジャッキー生産で培ってきた鍛造技術を基に、昭和3（1928）年にモンキーレンチの国産化に成功している。その日本理器から独立する者や新規参入によって、枚岡地域の四条と六万寺地区一帯がハンマー、ペンチ、ニッパー、ドライバーなど作業工具による地場産業集積が形成されてきたのである。<sup>23</sup>

このように枚岡地域では、江戸時代末期や明治時代からの産業を基に発展してきた地域といえる。

## ②旧布施市地域（布施地域）

旧布施市地域（以下、布施地域）において代表的な地場産業といわれているものは、鋳物産業、金網産業、ねじ・鋌螺産業である。

### a) 鋳物産業

東大阪地域の金属関連産業で最も古いとされるのは鋳物業である。江戸中期ごろに現在の東大阪地域へ鋳造技術が伝わったとされる。明和4（1767）年、河内国渋川郡東足代村（東大阪市足代）に残る記録によれば、鍋屋弥右衛門という鍋鋳物師の名前が記されており、それ

が起源になって後に大阪に近い布施地域の足代辺りに鋳物業が集積するようになったといわれている。なお当時の主な生産物としては鍋釜や鉄瓶であった。<sup>24</sup>

歴史の古い鋳物業であるが、この地域で鋳物工業として発展するのは昭和に入ってからである。阪神工業地帯を中心とした機械工業の発展を機に、関連産業として高井田、長堂地区に鋳物工業が増えた。<sup>25</sup>ただしその前提となったのは大阪砲兵工廠の存在である。当時の軍事工場は、職工数が二万人という大規模な軍需工場として、大砲、砲弾の他に様々なものを生産していた。そこでは鋳造や金属加工分野で最先端の設備が導入され、労働者の技能や取引先である地域企業の技術を向上させたのである。また軍需工場の性格上、戦時の増産と平時には雇用調整がおこなわれるため請負制で雇用されていた従業員が多く、仕事の閑散期には解雇された人達も少なくなかった。その中には、解雇を契機にして鋳物業として独立した人達も少なくないとみられる。<sup>26</sup>

第一次世界大戦（1914年）以降、布施地域の鋳物工業は鍋釜や鉄瓶という日用品の生産から、急速に機械器具の部品生産などへと転換しながら鋳物業の集積を高めてきた。鋳物製品別生産高の構成比をみると鋳物機械部品が7割を占め、昭和の初めには、鋳物工業は機械部品工業としてのウエイトを高めるとともに地場産業としての地位を確立していった。<sup>27</sup>

23 湖中（2009）p 47.

24 湖中（2009）p 41.

25 東大阪市・東大阪商工会議所（1981）p 119.

26 湖中（2009）p 43.なお沢井（1990）では「陸海軍工廠で養成された多くの労働者は、民間大経営の基幹的労働者へ、さらに小経営の工場主、労働者へと移動・独立していった」とされ、そこで引用されている文献には大阪砲兵工廠がとりあげられている。

27 湖中（2009）p 44.

## b) 金網産業

金網産業も作業工具産業と同様に、地域の余剰労働者が大阪へ技術を習得に行き、それを出身地域に持ち帰り、産業化したものである。明治35（1902）年に、年季明けで上小阪村に帰り農閑期を利用して金網の仕事を始めたのが、東大阪地域での金網工業の最初である。その後、同村出身の者が同じような経過をたどり金網業を始めた。当初は、農業の副業として発達したが、やがて本業として上小阪村や小若江村（東大阪市内小若江）地区に金網業が集中して立地し、地場産業を形成することになったのである。<sup>28</sup>

## c) ねじ・鋳螺産業

隣接している大阪市において機械工業が発達したことから、機械関連産業としてネジの工業が発展してきた。明治初めのころには造船の関連として大阪の西九条（大阪市港区九条）あたりに鍛冶職人による加熱鋳螺（熱間圧造方式）が発達していた。製線鋳螺は材料に線材を使用することから、大正から昭和初期にかけて枚岡の伸線業に近い大阪の城東区、東成区、生野区や布施地域などに製線鋳螺のネジ業者が増えるようになってきた。しかしながら当時はネジに対する需要が少なく企業の数も規模も小さかった。製線鋳螺として枚岡の伸線業との関連を深めながらネジ工業が東大阪地域に本格的に発達するのは戦後になってからのことである。<sup>29</sup>

このように布施地域では、江戸中期ごろから鋳物産業は存在していたものの、日常生活品の

生産程度であった。戦後、大阪市東部地域に存在していた大阪砲兵工廠の下請企業が、操業環境の悪化とともに、隣接する布施地域へ移転するものも増えた。これらの動きとこの地域に存在した鋳物工場などが、戦後ミシン産業への転身を経て、その後、機械加工企業へと事業内容を変えていった。<sup>30</sup> 土地に余裕のあった布施地域は、これら企業の受け皿になっていたのである。

## ③旧河内市地域（河内地域）

河内地域には、地域とかわりを持ちながら発生した地場産業はあまり多くはない。図5を参照していただきたいが、昭和の初期には河内木綿の流れを引くタオル産業や歯ブラシ産業などが存在していた。この他、鋳物業など、個人や少数で何らかの事業を営む者はいたのかもしれないが、地域内にある程度の分業関係を持つ集積を形成し、産業化した金属関連の地場産業は多くない。

この地域で注目すべきは地域外からの企業移転である。枚岡地域でも電力供給が整備されたことにより電動化がすすみ、地域との結びつきを必要としていた水車から離れることができるようになった。同時に道路などのインフラ整備にともない、枚岡地域企業においても河内地域へ進出する動きも見られた。<sup>31</sup> また高度成長期における布施地域の産業発展は操業環境の悪化をもたらし、地域内の企業移転を促進

28 東大阪市・東大阪商工会議所（1981）p 73.

29 湖中（2009）p 49.

30 ミシン産業から機械加工企業へと転身していった企業の事例として、N社の事例があげられる。N社は1949年布施市足代で、ミシン部品の製造をおこなうために創業した。その後、工場を河内地域に移転し、自動車部品加工をおこない、現在では精密切削加工や自社製品を製造するようになる（N社HPより）。<https://www.nakanos-s.co.jp/corporate/history.html>、2024年11月10日閲覧。）

31 西岡（2014）p 10.



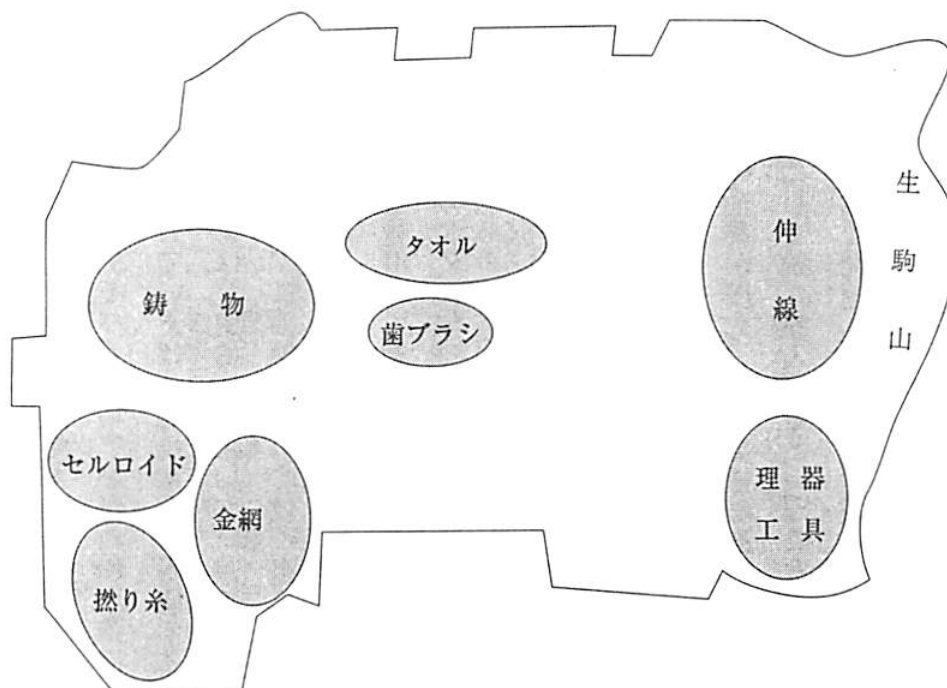
した。<sup>32</sup>つまり河内地域は、両側に存在する、枚岡地域と布施地域からの工場移転・創業の受け皿となっていたのである。

さらに高度成長期に大阪から松下などの大企業が進出してくると、<sup>33</sup> 鋳物からの部品工業やミシン工業に組み込まれていた企業も、大企業の分業構造に巻き込まれながら地域に移転し集積を形成し始めた。その後、高度成長期に生産活動が拡大すると、河内地域では農業従事者が貸工場を創出し、零細加工業者の受け皿となり、河内地域の事業所数も上昇していったのである。

図5は湖中（2009）に掲載されている「昭和初期における東大阪市域の主要産業の分布図」

であるが、これはこれまで説明した東大阪市の地場産業集積を地図上に示したものと考えてよい。この図からわかるように右側に生駒山<sup>34</sup>があり、その左側の部分が枚岡地域となる。そしてこの枚岡地域に伸線産業と理器工具産業の集積がある。中央が河内地域であるが、布施寄りの部分に、今回は取り上げなかったタオル産業と歯ブラシ産業の集積が見て取れる。そして一番左寄りの部分が大阪市と隣接している布施地域であり、そこには鋳物産業、セルロイド産業、金網産業、撚糸産業の集積が存在していた。現在でも操業している地場産業企業は、ほぼ同様の周辺に集積している。

図5 昭和初期における東大阪市域の主要産業の分布図



出典：湖中（2009）

32 中瀬（2000）p 58.

33 1939年に布施で設立した中川機械は松下電器と1952年に資本提携し、1972年に松下冷機となる。https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/history/konosuke-matsushita/091.html、パナソニックホールディングス HP より。2024年10月28日閲覧。

34 湖中（2009）p 53.

## 5. 「地場産業」系の企業が、なぜ現在でも数多く存立しているのか

### 1) 取引先の違い

先に述べたように布施地域や河内地域の企業は、地場産業企業を除き、戦前・戦中の主たる取引先は軍需工場であり、戦後は大企業もしくはその協力工場であった。すなわち生産工場との取引関係を主とする下請企業であった。

一方、枚岡地域の企業は、業種によって若干異なるが、創業時は大阪の間屋と取引をしていたものが多い。当初、伸線産業では間屋が輸入材料をもちこみ加工させていた<sup>35</sup>。戦後は、国内鉄鋼産業の発展により原材料メーカーが大企業化し、メーカー系列商社との取引になっていた<sup>36</sup>。作業工具産業において取引先は、当初から現在まで間屋の比率が高い<sup>37</sup>。高度成長期には取引先である間屋の商標を商品に刻印して販売していたものもある<sup>38</sup>。このように取引先企業については地域による違いよりも地場産業系であるか否かの違いの方が大きく、地場産業系の企業群では間屋・商社との取引関係が多くみられたのである。

### 2) 基盤部分の一体化と異なる取引先の存在

布施地域と枚岡地域は、戦後から高度成長期にかけて発展するが、その需要や発展内容は異なっていた。しかしながらメッキや鋳物などの基盤産業からみると、機械工業として同種で

あり共通の需要を形成していた。地域全体として需要が生み出されることで地域集積の安定に寄与していたといえる<sup>39</sup>。

先に見たように取引先に関して地場産業系の企業群と機械産業系の下請企業群は、それぞれ異なる需要先を持つことになった<sup>40</sup>。布施地域や河内地域で拡大した機械産業系の企業群は、高度成長期に拡大した家電産業や自動車産業など、重化学工業加工組立型産業の下請をおこなうことで、成長・拡大していった。一方、枚岡地域や布施地域の一部に存在した地場産業系の企業群は、大阪市の間屋との取引関係を中心に成長・発展していったのである。

## まとめにかえて

東大阪地域に、地場産業系の企業群を今日まで存続させた要因はどこにあるのであろうか。これまで説明してきたように地域ごとに創業経緯や企業成長の違い、取引先の違いだけでは、地場産業系の企業群が、今日まで存立し続けた要因を十分に説明したことにはならない。

筆者は、その要因の一つは、地場産業系の企業群の取引先である間屋の存在であると考えている。具体的には大阪や東大阪にある機械関連の間屋、つまり機工卸売の存在である。

大澤（2011）では、東大阪の「金属型」地場産業では、大正期から、大阪市西区立売堀機工卸売業者（以下、機工卸）を介して各種工場へ備品として納入される「工場」向けの完

35 湖中（2009）p 45.

36 西岡（2014）p 10.

37 2024年10月21日におこなった、R社、F社、H社へのヒアリングに基づく。

38 当時取引していた間屋の商標型が50社分ほどあったといわれていた。2024年10月21日、H社ヒアリングに基づく。

39 中瀬（2000）p 64.

40 鎌倉（2002）p 55.

成品生産が存在していた」と述べている。東大阪で生産された作業工具や鋌螺など地場産業で生産されるものは、問屋にとっても重要な品目であると同時に、製造側にとっても問屋からの注文は必要不可欠な需要といえ、特定の問屋と代理店契約を結ぶことも多かった。そして「東大阪では、このような「工場」向けの販路に代表される「完成品を生産し卸売業者をとおして販売する」というチャネルを含む「多様」な販路の形成がみられた<sup>41</sup>」のである。

このように東大阪の地場産業は、高度成長期に大阪市の問屋や東大阪に進出してきた問屋と密接な関係を持つことで成長・拡大してゆくことになる。このことはまた同時期に布施地域や河内地域で拡大していた機械加工を中心とした需要に対し、地場産業系の企業は意識することなく存立させることを可能にしたのである。その一方で、これら機械産業系との取引に関しては、問屋を介しての取引関係になり、直接的な関係は持つことができなくなったともいえる。

以上、東大阪地域では地場産業系の企業群と機械産業系の下請企業群は、地域内に同時期に存在しながらも直接的な取引関係を持つことなく存立してきた。これら系譜の異なる企業群が深く交わることなく存立しているながら、東大阪市の集積としてひとくくりに見ているために、地場産業の色合いが強い都市型集積としてみえるのである。

はじめに述べたように、日本の中小企業研究は大企業との関係を中心に置いた分析が主たるものであった。しかしながら多くの大企業

が海外生産をおこなうようになった現在、大企業との関係を中心に置いた研究だけでなく、地域に存在し続けてきた中小企業に焦点を当てた研究が必要といえる。その場合、以前から存在し、今日まで存続し続けている地場産業は主要な検討対象であり、「在来産業」からの発展経路や地域との関係<sup>42</sup>について詳細な分析が必要であると考えている。

本稿では東大阪地域の地場産業に焦点を当ててみてきたが、東大阪といえども、それぞれの地域における地場産業において発展の道筋や内容に差異があることが示された。しかしながら両地域において、問屋・機工卸との密接な関係が、それぞれの地場産業の展開にかかわっていたことは共通の事象といえる。このような問屋・機工卸との関係は従来から指摘されてきた<sup>43</sup>。そこでは関係が指摘されるだけで、具体的に集積が変わってゆく中でどのような動きがあったのかについては明らかにされていない。さらに労働者と創業の関係である。つまり河内木綿の衰退により労働者が排出される点は指摘されているが、それらが地場産業に向かってゆく経緯や、その後、その地場産業で創業するしくみが明確になっていないのである。いいかえれば「在来産業」から新たな技術を持った近代産業へとどのように展開していったのか、それらと地域、特に都市化する東大阪地域の変化の中で生じたことを分析することが必要であり、今後の課題といえよう。

41 大澤 (2011)

42 谷本 (2016)

43 大阪府立商工経済研究所 (1968)



## 【参考文献】

- 大阪府立商工経済研究所（1968）『東大阪地区の産業・経済の実態 - 構造分析・工業立地・物的流通 -』、経研資料No.454.
- 大澤勝文（2011）「東大阪における機工卸売業と「金属型」地場産業の関係について」、社会科学研究（釧路公立大学紀要）、第23号.
- 植田浩史編（2000）『産業集積と中小企業 - 東大阪地域の構造と課題 -』、創風社.
- 大田康博（2024）「テキスタイル産地の新動向が示唆する地域中小企業研究の可能性 - 市場創造志向の訪問型・来訪型マーケティングの展開 -」日本中小企業学会第44回全国大会・統一論題「地場産業における中小企業の挑戦」、配布資料.
- 鎌倉健（2002）『産業集積の地域経済論 - 中小企業ネットワークと都市再生』、勁草書房.
- 湖中齊（2009）『都市型産業集積の新展開 - 東大阪市の産業集積を事例に』、御茶ノ水書房.
- 沢井実（1990）「(4) 機械工業」、西川俊作・阿部武司『日本経済史4 産業化の時代 上』岩波書店、1990年所収.
- 瀧澤菊太郎（1996）『中小企業とは何か』、小林靖雄・瀧澤菊太郎編『中小企業とは何か 中小企業研究五十五年』、有斐閣、1996年.
- 武知京三（1998）『近代日本と地域産業』、税務経理協会.
- 谷本雅之（2016）「第3章「産業革命」と「在来的経済発展」」、沢井実・谷本雅之『日本経済史 近世から現代まで』、有斐閣、2016年所収.
- 谷本雅之（2024）『在来的発展と大都市 20世紀日本における中小経営の展開』、名古屋大学出版会.
- 遠山恭司（2024）「手仕事の市場・自立共生（Conviviality）の世界 - 産地スクールと地域特殊的資源を基盤とした創造的クラフトの勃興」日本中小企業学会第44回全国大会・統一論題「地場産業における中小企業の挑戦」、配布資料.
- 中瀬哲史（2000）「第2章 高度経済成長期以降の東大阪地域の産業集積」、植田（2000）所収.
- 永島昂（2024）「戦前期川口鋳物工業の分散型生産組織」日本中小企業学会第44回全国大会・統一論題「地場産業における中小企業の挑戦」、配布資料.
- 西岡正（2014）「伝統的地場産業の盛衰と地域経済」、『商工金融』、商工総合研究所.
- 東大阪市（2023）『令和5年版 統計書』
- 東大阪市・東大阪商工会議所（1981）『東大阪市における主要地場産業の実態』
- 山崎充（1981）『日本の地場産業』、ダイヤモンド社.

# 地域中小企業の革新を促す拠点としての 自治体産業支援機関の役割

河 藤 佳 彦  
(専 修 大 学)  
経 済 学 部 教 授



## < 要 旨 >

地域には、機能や運営主体において様々な産業支援機関がある。その役割は総じて、地域における中小企業の自立的・持続的な成長・発展を促進するための支援を提供することにある。本稿は、地域の中小企業に最も身近な政策主体である基礎自治体（市区町村）が所管する、主に製造業の中小企業（以下、「地域中小企業」とする）を支援対象とする産業支援機関（以下、「自治体産業支援機関」とする）の役割について考察することを目的とする。

自治体産業支援機関は、地域中小企業に最も身近な産業支援機関という特色を活かし、個々の地域中小企業の課題やニーズに即したきめ細かな支援を、伴走方式やハンズオン方式で提供することが重要な役割になる。そこでは、外部の支援機関が持つ制度や事業、人的資源の活用も重要な方策となる。また、産学官連携の促進にも重要な役割が期待される。そのため本稿では、地域内外の多様な産業支援機関との連携体系の中における、自治体産業支援機関の位置づけを整理した上で、先進事例として、浅間リサーチエクステンションセンター（AREC）と日立地区産業支援センター（HITS）を採り上げ、その役割の重要性について考察した。

多様な産業支援機関の連携関係は必ずしも体系的・整合的とは言えない。重複や不整合が存在する。そこで、自治体産業支援機関の役割が重要となる。すなわち、地域中小企業の個々の支援ニーズをきめ細かく把握し、そのニーズに的確に応えるため、地域内外の産業支援機関とも連携して必要な支援を提供する。その活動においては、深い識見と豊富な経験を有するコーディネーターが極めて重要な役割を担う。コーディネーターは、産学官連携においても重要な役割が期待される。すなわち、企業間連携の促進、大学や公設試験研究機関などの研究機関と企業のマッチングや連携支援、産学官共同の研究会の企画などである。今後さらに、自治体産業支援機関と地域内外の多様な産業支援機関との連携方策を、具体的に検討する必要がある。

## 目次

### はじめに

#### 1 自治体産業支援機関の役割を捉える視点

#### 2 地域の多様な産業支援機関との連携

(1) 商工会議所・商工会

(2) 金融機関

#### 3 地域の範囲を超えた産業支援機関との連携

(1) 国の技術系の産業支援機関

(2) 国の経営系の産業支援機関

(3) 都道府県等の技術系の産業支援機関  
(公設試験研究機関)

(4) 都道府県等の経営系の産業支援機関  
(都道府県等中小企業支援センター)

#### 4 産業支援機関相互の連携構築の必要性

5 先進事例1：浅間リサーチエクステンションセンター（AREC）

6 先進事例2：日立地区産業支援センター（HITS）

おわりに

## はじめに

地域には、機能や運営主体において様々な産業支援機関がある。その役割は総じて、地域における中小企業の自立的・持続的な成長・発展を促進するための支援を提供することにある。本稿は、地域の中小企業に最も身近な政策主体である基礎自治体（市区町村）（以下、「自治体」とする）が所管する産業支援機関（以下、「自治体産業支援機関」とする）の役割について考察することを目的とする。自治体産業支援機関が支援対象とする産業分野は多様である。しかし多くの場合、主に製造業の中小企業（以下、「地域中小企業」とする）を支援対象としている。そこで本稿では、地域中小企業への支援機能に関する自治体産業支援機関の役割について考察する。

自治体産業支援機関は、地域中小企業に最も身近な産業支援機関である。その特色を活かし、個々の地域中小企業の課題やニーズに即し

たきめ細かな支援を、伴走方式やハンズオン方式で提供することが重要な役割になると考えられる。そこでは、国や都道府県などが所管する外部の支援機関が持つ制度や事業、人的資源の活用も重要な方策となる。また、地域中小企業のイノベーションの可能性を拡げる産学官連携の促進においても、重要な役割が期待される。

自治体産業支援機関は、地域産業の特性や優位性を活かしてその発展を促進するための多様な機能を備えている。主な機能としては、①技術支援、②経営支援、③産学官連携の促進が挙げられる。これらの機能はいずれも、地域中小企業の発展促進に極めて重要な役割を担う。そこで本稿では、地域中小企業支援の拠点としての自治体産業支援機関の役割を解明にしたい。そのため、自治体産業支援機関の役割を捉える視点をレビューした上で、国、都道府県、市区町村などが所管する産業支援機関の位置づけを体系的に把握することにより、地域中小企業への支援における自治体産業支



援機関の役割の重要性について確認する。次に、自治体産業支援機関の先進事例として、浅間リサーチエクステンションセンター（AREC：ASAMA Research Extention Center）と日立地区産業支援センター（HITS：Hitachi Regional Technical Support Center）を採り上げ、自治体産業支援機関が備える機能を明確化し、その役割の重要性を確認したい。

## 1. 自治体産業支援機関の役割を捉える視点

まず始めに、自治体産業支援機関の地域中小企業支援における基本的な役割について確認する。自治体産業支援機関は、自治体本体の組織として位置付けられる場合もあれば、自治体の外部組織として、一般財団法人や公益財団法人などの形態で設置される場合もある。また、一つの自治体が単独で設置する場合もあれば、複数の自治体が共同で設置する場合もある。さらに、法律に基づく機関として地場産業振興センターもある<sup>1</sup>。

和田（2013）は、中小企業振興基本条例と地域中小企業の支援拠点としての中小企業サポートセンターの発展のための課題を、次のように提言している。①中小企業振興基本条例を柱とし、地域の中小企業の状態を把握する実態調査、産官学民からなる産業振興会議の3つに取り組む。②支援拠点としての中小企業サポートセンターについて、施設自体は自治体の担当部門と職員、地域の中小企業団体、経済団体

などを受け入れ、中小企業支援のワンストップサービス化を目指す。③支援拠点としての中小企業サポートセンターは産業振興会議とも連携し、産業振興会議の意見が反映するように工夫する。④支援拠点としての中小企業サポートセンターのコーディネーター、助言者の見識・知識・支援の力量を引き上げる（p.133-134）<sup>2</sup>。中小企業サポートセンターは、技術支援の機能と共に経営支援の機能を大きな比率で合わせ持つ、汎用性の高い自治体産業支援機関として注目される。

渡貫（2022）は、新潟県の燕地域内に所在する各種の公的支援機関による政策的支援に注目し、これら機関が集積内に立地する中小企業への政策的支援を通して、集積全体の継続性や成長に及ぼしている影響について検討し、次のように論じている。「産業集積が永続的に維持発展していくシステムは、（中略）企業そして公的支援機関がそれぞれ不足する機能及び情報を相互に補完し、横断的に連携する有機的な連携環境を構築することが不可欠であると考えられる。公的支援機関がそれぞれのすみ分けを意識しながら得意分野を見極め、他の公的支援機関と重複しないよう連携することで企業を先導し、厚みある支援をしていくことが重要な要因となり、地域のイノベーション・システム形成への役割を担うのである」（p.54）。自治体産業支援機関には、自らの得意分野を見極めて役割分担を意識しつつ、地域中小企業にきめ細かな支援サービスを提供することが求

1 地場産業振興センターは、1980（昭和55）年度に国が示した地場産業総合振興対策に基づき、1981（昭和56）年を皮切りに、各地域の地場産業と中小企業の振興を図る支援機関として、都道府県、関係市町村、地元中小企業団体等の出資又は出捐により、全国各地に設立された公益法人である。  
出典：全国地場産業振興センター（<http://zenkoku.jibasan.jp/>、2024年7月28日取得）

2 中小企業サポートセンターにおけるコーディネーターの役割については、筆者も河藤（2022、pp.63-66）において、大阪府八尾市を事例として、個別企業へのアドバイスのみならず異業種交流や産学連携の促進における重要性について論じている。

められる。

河藤（2024）は、北海道室蘭市の産業支援機関である「室蘭テクノセンター」の役割について論じている。室蘭テクノセンターは、室蘭地域（室蘭市、登別市、伊達市）の地域中小企業の振興を図る支援機関として、企業の技術力・経営力を高め、地域産業の発展を目指しており、2022年度における主な事業項目は、技術・製品開発等支援事業、産学官連携支援事業、中小企業支援事業、貸室事業である。またヒアリング調査により、注目すべき事業として、コーディネーターの活用によるDX促進、省エネ対策、経営への支援、大学や行政なども参画する異業種交流プラザ「創造」の事務局、航空宇宙産業への参入に挑戦する地域中小企業で構成されるMAS-NET（室蘭航空宇宙産業ネットワーク）の事務局を務めていることなどを挙げている。室蘭テクノセンターは、地域中小企業に多様な支援をワンストップで提供するプラットフォームの役割を果たしていると言える。

また、佐藤（2021）は、組織間関係論にもとづく産学官連携メカニズムの明確化を試みており、産学官連携メカニズムにおいては、組織間関係論だけでは説明しきれない、コーディネート活動に関連する現象があるとする。そして、産学官連携の各プロセスの中でコーディネーターが果すべき機能として、次の3つを挙げている。(1) 自らの研究シーズへの価値判断に基づき、産と学の相互の資源を翻訳し、対話の場を設定し、必要な資源を繋ぐためのコーディネート機能。(2) 産・学・官の組織間の交渉を主導し、全体の目標や計画、個別の役割分担を明確化し、参加者の合意を導き、具体的なプロジェク

トを形成するためのリーダーシップ機能。(3) プロジェクト内外の環境変化への適切対応と利害調整を通じ、プロジェクトの目的の達成を推進するためのマネジメント機能。さらにいえば、事業化達成後のビジネス活動を研究・技術の面でサポートする機能（pp.73-74）。産学官連携においても、自治体産業支援機関のコーディネーターに重要な役割が期待される。

## 2. 地域の多様な産業支援機関との連携

自治体が産業支援を効果的に実施するためには、地域中小企業への支援機能を有する地域諸主体との連携を図っていく必要がある。なかでも重要な連携主体となる、商工会議所・商工会と金融機関について、関係資料に基づきその役割を確認する。

### (1) 商工会議所・商工会

商工会議所法（昭和二十八年法律第百四十三号）は、商工会議所の目的を「その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、兼ねて社会一般の福祉の増進に資すること」と規定している（第6条）。また、事業の種類について次のように規定している（第9条）。①商工会議所としての意見を公表し、これを国会、行政庁等に具申し、又は建議すること。②行政庁等の諮問に応じて、答申すること。③商工業に関する調査研究を行うこと。④商工業に関する情報又は資料の収集又は刊行を行うこと。⑤商品の品質又は数量、商工業者の事業の内容その他商工業に係る事項に関する証明、鑑定又は検査を行うこと。⑥輸出品の原産地証明を行うこと。⑦商工業に関する施設を設置し、

維持し、又は運用すること。⑧商工業に関する講演会又は講習会を開催すること。⑨商工業に関する技術又は技能の普及又は検定を行うこと。⑩博覧会、見本市等を開催し、又はこれらの開催のあつ旋を行うこと。⑪商事取引に関する仲介又はあつ旋を行うこと。⑫商事取引の紛争に関するあつ旋、調停又は仲裁を行うこと。⑬商工業に関して、相談に応じ、又は指導を行うこと。⑭商工業に関して、商工業者の信用調査を行うこと。⑮商工業に関して、観光事業の改善発達を図ること。⑯社会一般の福祉の増進に資する事業を行うこと。⑰行政庁から委託を受けた事務を行うこと。⑱前各号に掲げるものの外、商工会議所の目的を達成するために必要な事業を行うこと。

一方、商工会法（昭和三十五年法律第八十九号）は、商工会の目的を「その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資すること」と規定している（第3条）。また、事業の種類について次のように規定している（第11条）。①商工業に関し、相談に応じ、又は指導を行うこと。②商工業に関する情報又は資料を収集し、及び提供すること。③商工業に関する調査研究を行うこと。④商工業に関する講習会又は講演会を開催すること。⑤展示会、共進会等を開催し、又はこれらの開催のあつせんを行うこと。⑥商工業に関する施設を設置し、維持し、又は運用すること。⑦商工会としての意見を公表し、これを国会、行政庁等に具申し、又は建議すること。⑧行政庁等の諮問に応じて、答申すること。

⑨社会一般の福祉の増進に資する事業を行うこと。⑩前各号に掲げるもののほか、商工業者の委託を受けて当該商工業者が行うべき事務（その従業員のための事務を含む。）を処理し、その他商工会の目的を達成するために必要な事業を行うこと。

商工会議所と商工会はいずれも、地域内の商工業の振興に関する幅広い業務を所管していることが分かる。また法律はいずれも、営利を目的としてはならない旨を規定しており（商工会議所法第4条、商工会法第6条）、公益性の高い産業支援機関として捉えることができる。

注目される取組みの先進事例として、東京商工会議所が「産学公連携相談窓口」を設置運営していることが挙げられる。東京商工会議所（2013）は、商工会議所が産学公連携を推進する意義は、中小企業の成長を促すこと、研究機関の知を活かすことにあるとしている（pp.39-40）<sup>3</sup>。商工会議所が中心となり、自治体や研究機関とのネットワークを構築し、産学官連携を積極的に推進していることは注目される。

## （2）金融機関

近年、金融機関の産業支援機関としての役割が増している。石賀（2023）は、地域金融機関の地域企業支援における役割の重要性について、次のように論じている。「地域金融機関は取引先企業と連携して、共通価値を創造していくリレーションシップバンキングを進めており、近年は取引先企業に対して事業性評価を行っている」（p.6）、「地域金融機関は地域経済

3 東京商工会議所の産学公連携相談窓口は、57研究機関、22金融機関、行政10区（荒川区、北区、江東区、品川区、杉並区、墨田区、世田谷区、台東区、千代田区、港区）と連携して事業を推進している。出典：東京商工会議所（<https://www.tokyo-cci.or.jp/soudan/cooperation/>、2024年10月4日取得）



の要であり、地域経済を活性化させることで地域のサステナビリティを維持することが求められている。そして、アフターコロナでは、DXから事業再生まで多岐にわたる企業支援が求められている」(p.30)。

また、全国銀行協会は2009年12月に、『ニュービジネスの創出・育成に向けた産学官連携と銀行界が果たすべき役割』と題した政策提言レポートを公表し、産学官連携に果たすべき銀行の役割について、次のような提言を行っている(以下、「要旨」<サマリー>の記載内容)。「提言1」産学官連携の円滑化の支援:銀行は「産」と「学」の連携仲介の取組みを強化し、銀行が連携支援の中核となるとともに、連携仲介に必要な知識の向上を図る。「提言2」起業・企業経営に資する実務情報等の提供:銀行は、事業経営等に関連する実務情報の提供を行うとともに、アドバイザー的機能を果たす。「提言3」資金提供を可能にする新たな枠組の構築:「学」による研究成果を「産」による事業化まで高めるステージでの資金供給が必要であり、(中略)あわせて、リスクの高いステージでの事業化の可能性を高めるため、銀行を含めた金融機関による資金提供を可能とするよう、公的な信用補完の枠組み整備の検討が必要である。「提言4」会員銀行が行う産学官連携の取組みの支援【業界団体の果たす役割】:会員銀行が行う産学官連携への取組みを点から面に広げる活動や連携促進につながる公的措置の拡充に関する働きかけを行う。全銀協が2009年度に

立ちあげる「企業情報掲載サイト(仮称)」の利用も視野に入れる<sup>4</sup>。

銀行業界は、産学官連携に対して高い関心を持ち、様々な取組みの可能性を認識している。地域においても、地域中小企業支援の枠組みに金融機関を取り込むことが重要になる。

### 3. 地域の範囲を超えた産業支援機関との連携

本稿の中心的な目的は、自治体産業支援機関の地域中小企業支援の拠点としての役割について考察することである。しかし、自治体産業支援機関が機能を効果的に発揮するためには、国や都道府県などが所管する、地域の範囲を超えた広域を事業対象とする産業支援機関との連携が極めて重要となる。そこで本章では、自治体産業支援機関との連携が期待される、国や都道府県が所管する産業支援機関の機能について確認する。

#### (1) 国の技術系の産業支援機関

国の主要な技術系の産業支援機関としては、国立研究開発法人 産業技術総合研究所(以下、「産総研」とする)を挙げることができる。

その業務内容は、次のとおりである<sup>5</sup>。経済および社会の発展に資する科学技術の研究開発を行う日本最大級の公的研究機関であり、「社会課題解決」と「産業競争力強化」をミッションとしている。そのための体制として産総研のコア技術を束ね、その総合力を発揮する「5領

4 全国銀行協会では、2010年3月に、全国の銀行と連携し、取引先企業の営業支援のための情報を受発信するプラットフォームとなる「全銀e-ビジネスマーケット」を立ち上げた。

出典:一般社団法人全国銀行協会「ニュース&トピックス」(<https://www.zenginkyo.or.jp/news/2011/n3124/>、2024年9月6日取得)

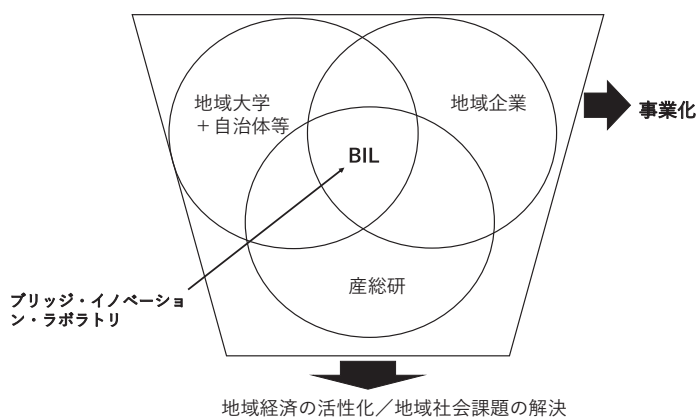
5 産総研「産総研について」([https://www.aist.go.jp/aist\\_j/information/index.html](https://www.aist.go.jp/aist_j/information/index.html)、2024年7月14日取得)

域2総合センター」があり、全国12か所の研究拠点で約2300名の研究者がイノベーションを巡る環境の変化やそれらを踏まえて策定された国家戦略等に基づき、ナショナルイノベーションシステムの中核的、先駆的な立場で研究開発を行っている。また世界各国の主要研究機関と包括研究協力覚書（MOU）を締結するなど、積極的にグローバルネットワークも構築している。

その業務の中で、協業・提携に関する業務に着目すると、産業界に向けて、「共同研究」「知財活用」「提携」「技術コンサルティング」など、要望に応じた多彩な連携メニューで基礎から社会実装まで

様々なステージでサポートしている<sup>6</sup>。その注目点として、地域企業の事業化の支援機能としての「ブリッジ・イノベーション・ラボラトリ」（BIL）がある<sup>7</sup>。ブリッジ・イノベーション・ラボラトリは、企業ニーズを核として、地域大学（それに加えて、自治体、事業化支援機関、公設試等が参画する場合を含む）と産総研が持つ研究シーズを用いた共同研究を実施する場として整備した連携体制である。成果の橋渡しと人材育成を通じて、地域企業の事業化を支援し、地域経済活性化・地域社会課題解決を目指すものである（図1）。

図1 ブリッジ・イノベーション・ラボラトリ（BIL）



出典：産業技術総合研究所「ブリッジ・イノベーション・ラボラトリ」  
 (https://www.aist.go.jp/aist\_j/information/organization/bil/index.html、2024年7月14日取得)

また、乾（2021）は産総研において地域産業との関わりを持つ「地域センター」<sup>8</sup>について次のように紹介している。「地域センターにおいては、地域イノベーションの核としての役割を持つ研究所として「世界最高水準の研究成果の創出」の役割と、地域のニーズをオール産総研につなぐ連携拠点の役割とのバランスを保ちなが

ら、各地域が持つ「看板研究テーマ」の地域ニーズに応じて、地域の企業・大学・公設試などの技術人材や設備などのリソースを活用したプロジェクトの拡大により、地域イノベーションへの貢献を図っている」（p.18）。産総研は、地域との関わりを重視していることが分かる。

6 産総研「協業・提携のご案内」(https://www.aist.go.jp/aist\_j/business/alliance/index.html、2024年7月14日取得)  
 7 産総研「ブリッジ・イノベーション・ラボラトリ」(https://www.aist.go.jp/aist\_j/information/organization/bil/index.html、2024年7月14日取得)  
 8 産総研は東京とつくばの2カ所に本部機能を置き、特色ある研究の「拠点」として全国に12カ所の研究拠点がある。出典：産業技術総合研究所 (https://www.aist.go.jp/aist\_j/information/research\_bases/index.html、2024年9月8日取得)

## (2) 国の経営系の産業支援機関

国の経営系の主要な産業支援機関としては、「独立行政法人 中小企業基盤整備機構」(以下、「中小機構」とする)を挙げることができる。中小機構は、国の中小企業政策の中核的な実施機関として、起業・創業期から成長期、成熟期に至るまで、企業の成長ステージに合わせた幅広い支援メニューを提供している<sup>9</sup>。

中小機構による地域中小企業に対する多様な支援機能の中で、地域中小企業支援の観点から注目すべき機能として、「事業承継・引継ぎ支援センター」がある。これは国の事業であり、都道府県ごとに設置され、中小機構が全国本部を担う。この機能に関連して上原(2021)は、次のように論じている。「中小・小規模M&Aにおける公的支援機関の役割は、中小・小規模事業者が安心して事業承継について相談でき、早期にM&Aを含めた事業承継の準備を進めて次世代に事業を承継させることである。その意味では民間で対応可能な事業規模の相談者については民間の支援能力を活用する一方で、民間の支援(ビジネス)で対応出来ない中小・小規模事業者については公的支援機関で対応することが必要となってくる。特に小規模事業者の経営資源を次世代の意欲ある後継者(創業者)や譲受希望者に繋げていくことは、地域の産業や雇用を維持するためには重要であり、公的支援機関としての事業承継・引継ぎ支援センターの重要な役割(使命)となっている」(p.17)。

中小機構は、地域中小企業に対してきめ細かな支援を提供していることが分かる<sup>10</sup>。

## (3) 都道府県等の技術系の産業支援機関 (公設試験研究機関)

都道府県等の技術系の主要な産業支援機関は、「公設試験研究機関」(以下、「公設試」とする)と呼ばれる。公設試は、地方自治体によって設置され、地域の産業振興に関わる試験研究や技術支援等を行う機関であり、主な機能は次のとおりである<sup>11</sup>。

(a) 技術相談・技術指導：課題解決に向けた助言や公設試の支援メニューを提案する。／(b) 機器・設備の利用：専門の機器や設備を試作や分析、測定等のため利用者に提供し、専門研究員がサポートする。／(c) 依頼試験・分析：公設試の専門研究員が分析・測定・評価・加工・鑑定等を実施し、報告書・成績書を提供する。／(d) 受託・共同研究：企業の応用開発や試作・製品化を支援する。また、公設試の研究成果を元に企業への普及や技術移転を行う。／(e) 人材育成：技術講習会やセミナー、研究会を通じた産官学の交流、技術者養成の研修などを実施する。／(f) 情報提供：公設試の研究成果に基づくシーズ発表会の開催、刊行物の発行やインターネットを活用した情報発信、公設試の施設見学会の開催などを行う。／(g) 連携機関の紹介：産業技術連携推進会議(全国の公設試で組織)を通じた会員機関との連携、また、大学、

9 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 (<https://www.smrj.go.jp/org/index.html>, 2024年7月21日取得)。

10 地域との関係において、中小機構は他にも、国が47都道府県に設置している無料の経営相談所「よろず支援拠点」の全国本部として、その活動をサポートしている。出典：よろず支援拠点全国本部(中小機構) (<https://www.smrj.go.jp/supporter/yorozu/index.html>, 2024年10月4日)。

11 J-Net21[中小企業ビジネス支援サイト] | 研究開発 | 公設試験研究機関(公設試) (<https://j-net21.smrj.go.jp/support/publicsupport/2020012701.html>, 2024年7月14日取得)に基づき筆者が要約した。なお、全国における鉱工業の公設試験研究機関は、経済産業省「全国鉱工業公設試験研究機関保有機器・研究者情報検索システム/公設試一覧」(<https://www.meti.go.jp/kousetsushi/kousetsushisLis>, 2024年7月14日取得)により確認した。



高専、公設試、産総研、各種産業技術機関および金融機関との連携を図り、自施設で対応不可の場合などは利用者に連携機関を紹介する。

公設試の定義や機能については、岩田（2021）も次のとおり明快に説明している。「公設試験研究機関とは、広義には国または都道府県などの地方公共団体が設置した試験所・指導所およびその他の機関を指し、また狭義には地方公共団体が設置した試験所などのみ」を指す（p.376）。また、地方公共団体が設置した公設試の数は600以上あるとされており、その内の鉱工業系の公設試は、全ての都道府県に設置されている（p.376）。「公設試の使命は、地域の企業を対象とした産業振興」であり、「各自治体の掲げる産業ビジョンや基本計画に沿って、主体である地域の企業が、地域の産業技術を推進ならびに展開していくことを、技術的側面から支援」している（p.376）。

#### （4）都道府県等の経営系の産業支援機関

##### （都道府県等中小企業支援センター）

都道府県等中小企業支援センターは、中小企業支援法に基づき指定された法人であり、都道府県等（都道府県及び政令で指定する市）が行う中小企業支援事業の実施体制の中心として、各都道府県等に設置されている<sup>12</sup>。

都道府県等中小企業支援センターの機能は地域により異なるが、具体事例として公益財団

法人 北海道中小企業総合支援センター（以下、「北海道センター」とする）を採り上げると、その機能は以下のとおりである<sup>13</sup>。

##### 【地域プラットフォーム】

地域に蓄積された技術や人材などの産業資源を活用し、新事業の創出を図ることを目的として1999年2月に施行された「新事業創出促進法」に基づき、北海道では2000年7月に「北海道新事業創出基本構想」を策定し、新事業創出支援体制（ほっかいどう地域プラットフォーム）の整備を図っている。この体制は、北海道センターを中核的支援機関として、「技術開発支援・技術移転」「資金供給」「インキュベート」「経営改善支援」「販路開拓」「情報提供・コーディネート」「人材育成」「地域相談窓口」の機能を持つ道内34の「新事業支援機関」で構成された新事業創出を支援する総合支援体制である。

##### 【支援センター等ネットワーク】

道内には、国・北海道の支援センター並びに商工会議所・商工会などに設置された相談窓口で、コーディネーターや経営指導員などが経営・技術・資金・法律などに関する相談や創業・新規事業についての相談を受けている。各支援センター等は、相互連携を図るとともに、「ほっかいどう地域プラットフォーム」とも連携を図り、ワンストップサービスで支援を行う。また、当センターは認定経営革新等支援機関<sup>14</sup>として国から認定を受けている。

12 公益財団法人北海道中小企業総合支援センター「センターの位置づけ」（[https://www.hsc.or.jp/about\\_us/position/](https://www.hsc.or.jp/about_us/position/)、2024年7月28日取得）。個々の施設名は、中小企業庁「都道府県等中小企業支援センター」（[https://www.chusho.meti.go.jp/soudan/todou\\_sien.html](https://www.chusho.meti.go.jp/soudan/todou_sien.html)、2024年7月14日取得）に記載があり確認した。

13 上掲12による。

14 中小企業支援を行う支援事業の担い手の多様化・活性化を図るため、2012年に「中小企業経営力強化支援法」（現在の「中小企業等経営強化法」）が施行され、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関を認定する制度が創設された。認定制度は、税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や支援に係る実務経験が一定レベル以上の個人、法人、中小企業支援機関等を経営革新等支援機関として認定することにより、中小企業に対して専門性の高い支援を行うための体制を整備するものである。出典：中小企業庁（<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/>、2024年10月5日取得）

#### 4. 産業支援機関相互の連携構築の必要性

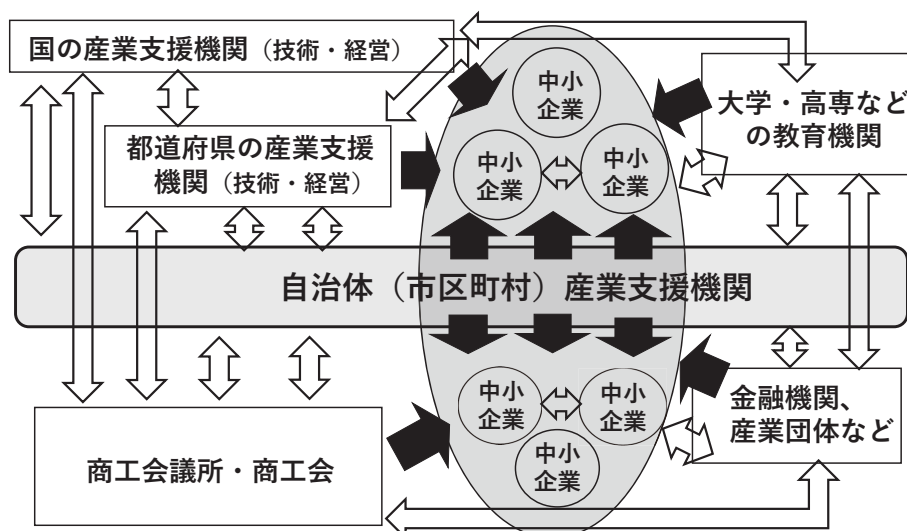
第2章および第3章において、地域および地域を超えた範囲を対象とした産業支援機関の役割について概観してきたが、これらの機関は、相互の機能の整合性や連携を考慮して体系的に整備されているとは言えない。基本的に国、都道府県、市区町村の各々が独自に産業支援機関を創設・運営しており、各々の立場において主体的に地域との連携を図っている。その連携は、自治体産業支援機関の効果的な事業方策を検討する上で重要であることから、以下では、国と都道府県、自治体（市区町村）を通じた、産業支援機関に関する実質的な体系整理を試みる。

自治体産業支援機関は通常、技術支援と経

営支援の両方の機能を融合的に合わせ持っている。その理由は、地域中小企業の抱える諸課題に対して総合的な解決策を提供することが求められていることにありと考えられる。一方、国や都道府県が所管する産業支援機関には、自治体産業支援機関が単独で提供することが困難な、技術分野あるいは経営分野における高度に専門化した支援の提供が求められる。

こうしたことを踏まえると、自治体産業支援機関を中心とした地域中小企業への支援体制は、(図2)のように捉えることができる。現時点では、図示されたような役割分担や連携が十分に実現できているとは言えない。しかし、地域中小企業に対する支援について重複を避け、自治体産業支援機関を窓口として、個々の地域中小企業に必要な支援を、可能な限りきめ細かく提供できるシステムの構築が求められる。

図2 自治体産業支援機関を中心とした地域中小企業への支援体制



出典：筆者による作成。  
 注1：黒く塗りつぶした矢印は「支援」を示す。  
 注2：白抜きの方方向矢印は「連携」を示す。

## 5. 先進事例1：浅間リサーチエクステンションセンター（AREC）

本章では、自治体産業支援機関として積極的に事業を展開し、着実に実績を上げてきた自治体産業支援機関「浅間リサーチエクステンションセンター」（AREC：ASAMA Research Extention Center。以下、「AREC」とする）を採り上げ、その設立由来や事業内容、特色や将来展望などについて確認することにより、自治体産業支援機関の役割についての考察を深めたい。

なお、「浅間リサーチエクステンションセンター」（AREC）については、2024年8月1日にヒアリング調査を実施した。以下は、当該ヒア

（写真1）浅間リサーチエクステンションセンター（AREC）



筆者撮影（2024年8月1日）

ARECの施設は、信州大学繊維学部のキャンパスに立地している。信州大学繊維学部は日本で唯一の繊維学部であり、1910（明治43）

リング調査の結果及び調査の際の恵与資料、およびホームページ等のWeb情報に基づいて記述する。

### （1）機関の概要と設立の由来<sup>15</sup>

ARECの運営主体は、「一般財団法人 浅間リサーチエクステンションセンター」である。2000年7月に上田地域産学官連携推進協議会が設立され、2002年2月に上田市産学官連携支援施設（AREC）が竣工した。以来、多様な交流や出会いの場として、様々な連携のコーディネート機関として、活発な活動を継続し、産学官連携の主要施設の一つとして認知されてきた（写真1・2）。

（写真2）信州大学繊維学部ファイバーイノベーション・インキュベーター（Fii）（ARECに隣接）



筆者撮影（2024年8月1日）

年に上田蚕糸専門学校として創立された。ハード事業としてはレンタルラボ、ソフト事業としては会員組織であるAREC・Fiiプラザ<sup>16</sup>による

15 AREC「センターの概要：理事長挨拶」（<https://arecplaza.jp/about-2/aisatsu>、2024年8月10日取得）

16 AREC・Fiiプラザは、ARECが信州大学繊維学部ファイバーイノベーション・インキュベーター（Fii）と一体となり、地域の科学技術の発展と産業の振興のために大学、企業、自治体が一体となって推進する産学官連携を目指している。企業間同士のビジネスマッチング、各種セミナーや研修会を通じた企業の人材育成、ビジネス戦略支援など多彩な事業を展開している。出典：浅間リサーチエクステンションセンター AREC・Fiiプラザ事務局（2023）『AREC・Fiiご案内』（パンフレット）



リレー講演会、技術研修会、産学交流ラウンジなど、様々な事業を展開している。

## (2) 事業体系

AREC・Fiiプラザの事業体系は、次のとおりである<sup>17</sup>。

### (a) 産学官連携支援事業

- ① 技術相談：信州大学はじめ最適な支援機関と連携して解決を支援する。
- ② リレー講演会：様々な分野でのup-to-dateな情報を提供する。毎月開催しており、誰でも無料で参加できる。
- ③ 先進企業見学会・研修会：産産連携及び技術向上を図る。
- ④ ものづくりパートナーフォーラム：企業の技術や製品の紹介、大学等の研究シーズの紹介を通して、企業間のビジネスマッチングやオープンイノベーションの推進を図る。

### (b) 異業種交流・連携支援事業

- ① 産学交流ラウンジ：信州大学繊維学部の研究者の研究シーズを地域企業等へ紹介し、将来的に産学連携へ発展させることを目的とする。
- ② #オンラインdeサロン：オンラインの利便性を活かし、産学官各々の立場で活躍のゲストとサロンのような気軽な雰囲気での交流を楽しむ。

### (c) 人材育成・確保支援事業

- ① 幅広い分野で会員企業の人材育成に資するセミナーを開催する。また、ポリテクセンター長野（職業能力開発施設）の事業取組み団体として、生産性向上支援訓練も実施している。

② 地域企業専門家派遣：経営、営業、生産、技術支援などの課題を抱える企業に、各分野の専門家を直接事業所に派遣し、実践的なアドバイスによる課題解決を支援する。

③ 地域企業と大学の情報交換会：大学の就職担当との連携を図る。

④ 求人求職サイト「地域人材バンクながの」：求職者と企業を結ぶ支援を行う。

### (d) 技術開発・技術動向等の情報提供

技術紹介セミナー、知的財産セミナー、再エネ100%地域推進プロジェクトに係るセミナー、次世代産業ビジネスフォーラム等

### (e) 公的補助金申請支援

会員企業向けに、国、長野県、上田市の支援施策に関するセミナーを毎年開催し、補助金申請書の支援を行っている。

### (f) 新たな取組み

① 新規事業の企画支援・マーケット調査の受託サービス

経営者の悩みや困りごとを客観的に把握して可視化の上、今後の方向性を判断できるような伴走型で支援する。

② 脱炭素経営研究会（地方創生実践プラットフォーム基盤強化事業）

地域企業が連携して持続可能な社会の実現のため、カーボンニュートラルの目標に取り組んでいる。

③ 東信州DX大学

ビジネス現場で実際に役立つことに重点を置いた9分野の講座を開設し、地域企業に不足するデジタル人材の育成を支援する。

17 浅間リサーチエクステンションセンター AREC・Fiiプラザ事務局（2023）「AREC・Fiiご案内」（パンフレット）

- (g) その他事業・国等の委託事業
- ① 創業支援事業（上田市委託事業）：女性の創業を応援する講座を開設している。
  - ② 特定技能1号登録支援機関：技能実習から特定技能1号に移行する場合を主に扱う。
  - ③ 保険代理店業務：三井住友海上火災保険株式会社の損害保険代理業を実施している。会員企業の今後考えられる「ビジネスリスク」に対し、最新のリスクマネジメントなどの情報を提供することで多面的に支援する。
  - ④ 上田市技術研修センター「+519worklodge」（上田市委託事業）：大学や企業が集まる自然豊かな「上田リサーチパーク」内の上田市技術研修センターの会議室やコワーキングスペースの管理運営を行う。
  - ⑤ オンライン交流サイト「うえだ移住テラス」（上田市委託事業）：上田市への移住を希望する方々との交流を深めることを目的としたサイトを運営管理している。

### (3) ヒアリング調査の結果に基づく注目点

ARECに対して、2024年8月1日に実施したヒアリング調査における主な調査事項は次のとおりである。①AREC創設の背景、②中小企業の支援のポイントと支援事例、③施設運営と事業実施における経費と体制、④東信州10市

町村広域連携による産業振興<sup>18</sup>、コワーキングスペースの運営、⑤上田市公式note（移住×起業×はらたく）の運営。

このヒアリング調査において、次のとおり特筆すべき知見を得ることができた。

(a) コーディネーターの重要性：企業支援においては、各コーディネーターの役割、コーディネーター相互の連携、それを補佐する事務局との連携が重要となる<sup>19</sup>。

(b) コーディネーターに求められる資質：地方創生が重要となる中で、コーディネーターには企画力が求められる。当センターには、豊富な経験と地域貢献の意欲を持ったコーディネーターが揃っている。

(c) 産学官連携への取組み：ARECは、産学連携について、研究会を開催し、研究者と企業、企業相互の連携が始まっている。今後は、こうした連携を促進できるファシリテーターのような人材が求められる。

(d) 広域連携体制のメリット：東信州10市町村広域の連携体制が整ったことにより、事業展開を強力に推進することができるようになった。近年では、国の事業採択を受け、ARECが中心となって繊維分野の新規事業展開に取り組み始めている<sup>20</sup>。

(e) 新規事業展開：ARECが構築した地域の産業諸主体とのネットワークを活用し、近年

18 東信州地域に集積する技術や地域特性を活かし、産学官連携を核とした地域内での次世代産業創出に資する事業を推進するとともに、次世代産業創出による地域産業の活性化を目指すため、2016年7月に東信州エリア10市町村（上田市、小諸市、佐久市、千曲市、東御市、坂城町、御代田町、立科町、長和町、青木村）で構成する東信州次世代産業振興協議会を設立した。事業主体は、AREC内の東信州次世代イノベーションセンターである。出典：東信州次世代イノベーションセンター（<https://higashishinshu-ngic.com>、2024年10月6日取得）

19 ARECでは、8名のコーディネーターが勤務している。コーディネーターは、地元企業OB出身の豊富な経験を活かし、企業の立場になって親身に相談に対応している。産業界と大学それぞれにネットワークを持つコーディネーターにより、全体の連携がスムーズに行われる仕組みとなっている。また、各分野の専門家20名がアドバイザーとして登録されている（2024年11月13日現在の状況をARECホームページにより確認）。出典：AREC（<https://arecplaza.jp/about-2/cordinator>、2024年11月13日取得）

20 地域の中堅・中核企業を対象とした、経済産業省「令和6年度中堅・中核企業の経営力強化支援事業補助金（プラットフォーム構築による新事業展開等支援事業）」に採択された。本事業は、欧州での環境規制強化の動きも見られる中で、繊維系中堅企業が新たな事業展開を図るとともに、中堅企業が自ら国際的なネットワークを構築するための支援を行うものである。出典：AREC（<https://arecplaza.jp/archives/1180>、2024年10月6日取得）

では上田市から、移住・定住、就業などの事業を受託するようになっている。例えば上田市のコワーキング等の施設「+519worklodge」（上田市技術研修センター）の指定管理業務を受託している。また、2016年から上田市の移住・定住事業（うえだ移住テラス）にも参画し、サポーター制度を運営している。

(f) 共同利用施設の運用：ARECは、建物を起業・企業の研究拠点入居施設として供用している。

#### (4) 考察

ARECの特徴は、施設が信州大学繊維学部のキャンパスに立地しており、支援事業や産学官連携などの事業、また人材交流など、大学との多角的な協働・連携が構築されていることにある。それにより、地域中小企業は、幅広い支援ネットワークを活用した先進的で手厚い支援や産学官連携のサポートを受けることができる。

組織体制としては、多様な経歴を有する熟達したコーディネーターによる支援体制が構築されていることも、優位性として注目される。また、地域中小企業に対する個別支援をはじめ、他企業や外部の支援機関との連携構築など、個々の企業のニーズに即した支援を提供することができる。さらに、企業支援をはじめ事業企画を、コーディネーターがチーム体制で協働・連携し取り組んでいることも、より広い観点から最適な支援メニューを地域中小企業に提供できる点において評価される。また、企業の研究拠点入居施設を自ら持つと共に、信州大学繊維学部が整備した、民間企業の研究拠点入居施設：信

州大学繊維学部ファイバーイノベーション・インキュベーター（Fii）の施設と隣接していることも、企業間交流の可能性を高め、ARECの産業支援機関としての付加価値を高めている。

さらに、地域の産業諸主体とのネットワークを活用し、地元自治体から、移住・定住、就業、コワーキング施設の指定管理業務、移住・定住事業などを受託し効果的に実施していることも、自治体産業支援機関の新たな役割の展開可能性を示すものとして注目される。

## 6. 先進事例2：

### 日立地区産業支援センター（HITS）

本章では、自治体産業支援機関として積極的に事業を展開し、着実に実績を上げてきた「日立地区産業支援センター」（HITS：Hitachi Regional Technical Support Center。以下、「HITS」とする）を採り上げ、その設立由来や事業内容、特色や将来展望などについて確認することにより、自治体産業支援機関の役割についての考察を深めたい。

なお、HITSについては、2024年8月7日にヒアリング調査を実施した。以下は、当該ヒアリング調査の結果及び調査の際の恵与資料、およびホームページ等のWeb情報に基づいて記述する。

#### (1) 機関の概要と設立の由来

HITSの運営主体は、「公益財団法人日立地区産業支援センター」である。当財団は1998年10月に設立され、2013年4月からは公益法人となり、理事長には日立市副市長、副理事長には日立



商工会議所工業部会長、そして常務理事にはセンター長が就任している<sup>21</sup>。

関(2023)は、日立製作所では1990年代以降、事業の再編、会社分割、合弁会社の設立、カンパニー制の導入などが進んだことを具体的に紹介する中で、「バブル崩壊から東日本大震災の2011年までの20年間、世界的な総合電機メーカーの日立製作所も苦しみ、試行錯誤を重ねて来たのであった。このような取組みは、地域の中小企業に大きな影響を与えてきたであろう」(p.161)としている。この影響とは、日立製作所の下請系列企業として安定的な地位を築いてきた地域中小企業が不安定性を高め、自立性を高めることを余儀なくされたことである

と考えられる。このような状況の中で、地域中小企業の自立性を高め、社会経済変化への柔軟な適応力を高めるための支援を行うことを目的として設立されたのが、HITSであると言える(写真3・4)。

HITSのエリア別活用企業・団体数は次のとおりである(2024年2月1日現在)。北茨城市20、高萩市19、日立市401、常陸太田市27、東海村17、那珂市16、ひたちなか市58、常陸大宮市5、大子町4、エリア外(その他)41。モノづくり関係の製造業以外の業種や関係団体も含む(全エリア608)<sup>22</sup>。

(写真3) 日立地区産業支援センター (HITS)



筆者撮影 (2024年8月7日)

(写真4) 日立地区産業支援センター (HITS)  
測定・試験機器



筆者撮影 (2024年8月7日)

21 日立地区産業支援センター「日立地区産業支援センターとは」(<https://www.hits.or.jp/about-center-foer/>、2024年10月7日取得)

22 公益財団法人 日立地区産業支援センター (2024)『令和6年度 公益財団法人日立地区産業支援センター 事業計画書』

## (2) 事業体系

HITSの2024年度の事業体系は、次のとおりである<sup>23</sup>。

### (a) 人材育成・確保に関する事業：

- ①「地域の人事部」<sup>24</sup>【重点事業1】、②現場のリーダー研修、③ものづくり技術の強化

### (b) 競争力強化に関する事業：

- ①中小企業のDX促進【重点事業2】、②中小企業の脱炭素化促進【重点事業3】、中核企業創出・育成のための伴走型支援、③実務アドバイザー派遣、④現場改善塾、⑤品質・環境改善講座

### (c) 受注・顧客開拓に関する事業：

- ①首都圏受発注促進、②展示会出展、③ドイツ販路開拓、④海外展開を進める企業の経営安定化、⑤マーケティング強化支援

### (d) 新製品・新技術開発支援に関する事業：

- ①産学官連携による新製品・新技術の開発、②競争的資金獲得

### (e) 経営者への啓発に関する事業：

- ①若手経営者等人材育成（ひたち立志塾）、②外国中核人材活用、③次世代産業創造セミナー

### (f) 創業支援に関する事業：

- ①MCO、創業準備デスクの提供、②インキュベーションマネージャーによる各種サポート、③日立創業支援ネットワーク

### (g) 情報の収集・発信に関する事業：

- ①HITS通信の発信、②ホームページ、メールマガジン、SNS運営、③支援施設調査研究、④企業訪問及びカンパニーリスト作成

## (h) 地域交流に関する事業

### (i) 財団の運営・施設の管理

## (3) 重点事業

(2)に挙げた諸事業のうち3つの事業は、重点事業として次のように位置付けられている。

### 【重点事業1】「地域の人事部」事業

#### (人材育成・確保)

HITSでは2022年より関東経済産業局と連携し「地域の人事部」を立ち上げた。具体的な取組み内容は、次のとおりである。①“人材”に関する相談窓口の開設、②人材育成・定着、事業承継等に関するセミナーの開催、③兼業副業人材のマッチング（関東経済産業局実施事業）、④大学生・高専生等の研究開発人材の確保（インターンシップマッチング）、⑤シニア人材活用のための体制構築。またこの事業の推進のため、関東経済産業局、日立市、日立商工会議所、常陽銀行日立支店、茨城県事業承継・引継ぎ支援センター、(株)パソナJOB HUB(国の委託業者)などと相互連携を図る。

### 【重点事業2】中小企業DX促進事業

#### (競争力強化〔日立市の委託事業〕)

本事業では、『DIY型で取り組むDX』を軸に、既存のツールやソフトを駆使したデジタル化の推進と、最新のIT技術（生産管理システム、言語・画像生成AI、サイバーセキュリティなど）に対するリスクリングにより、社内デジタル人

<sup>23</sup> 上掲22による。

<sup>24</sup> 「地域の人事部」とは、地域の企業群が一体となって、地域の自治体・金融機関・教育機関等の関係機関と連携し、将来の経営戦略実現を担う人材の確保（兼業・副業含む）や域内でのキャリアステップの構築等を行う総合的な取組みであり、経済産業省（経済産業政策局）が推進している。特徴1：企業群と地域の関係機関が一体となった取組み、特徴2：企業群の経営戦略と人材戦略の実行を地域の関係機関が伴走支援、特徴3：人材の獲得から育成、定着までサポート。出典：経済産業省（[https://www.meti.go.jp/policy/sme\\_chiiki/jinjibu/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/jinjibu/index.html)、2024年9月3日取得）

材の育成に繋げる。また人材が他企業の人材と繋がり相互に成長できる体制として、地域一体となる「モノづくりDXコミュニティ」の構築を行う。具体的な取組み内容は、次のとおりである。①DXハンズオン支援、②DXワーキンググループの企画・運営、③DXテストベッド<sup>25</sup>を活用した事例の横展開。

### 【重点事業3】 中小企業の脱炭素化促進事業 (競争力強化)

HITSでは、エネルギー管理の専門知識を持つコーディネーターがサーモグラフィーや超音波カメラなどによって省エネ診断を行なうなどして、地域中小企業が脱炭素化にいち早く対応できるよう支援を推進するなどの取組みを行っている。具体的な取組み内容は、次のとおりである。①脱炭素化相談窓口の設置、②省エネ診断やソフト導入による「見える化」支援、③カーボンニュートラル技術調査及び指導に関する専門家の配置、④セミナー・勉強会の開催、⑤HITS施設の脱炭素化の促進（太陽光発電設備等の設置）、⑥日立市中小企業脱炭素経営促進コンソーシアムへの参加。

#### (4) ヒアリング調査の結果に基づく注目点

HITSに対して、2024年8月7日に実施したヒアリング調査における主な調査事項は次のとおりである。①HITSの設置の背景と沿革、②事業内容の現状と課題、将来展望、③施設運営と事業実施に関しての経費、体制他、④産

学官連携、企業連携支援への取組み。

このヒアリング調査において、次のとおり特筆すべき知見を得ることができた。

(a) 設立の由来：HITSは、1990年代後半における日立グループの事業再編の流れのなかで、地域の取引企業の自立化が求められるようになったことに伴い、日立市が国の補助金なども活用して、1999年に設立された。

(b) 設立・運営主体：日立市が出資の大部分を占める第三セクター（公益財団法人）である。また、日立グループの取引対象エリアの中小企業支援を意図したことから、市域を超えた地域を支援対象としている。運営経費は、日立市が全額負担している。

(c) 事業の特徴：事業はコーディネーターによる支援が中心である<sup>26</sup>。最近特に力を注いでいる事業は、人材の確保と育成、DXの普及促進、脱炭素化への取組み支援である。

(d) 産学官連携：地元の大学や工業高等専門学校などと連携したプロジェクトの推進など、積極的に取り組んでいる。また、地域の若手経営者を中心に企業間交流・連携への意欲は強いので、交流の場づくりなどの支援も拡大していく必要を感じている。

(e) 共同利用機器：測定・試験機器を地域中小企業に共同利用施設として開放している。機器の利用の際には、専門知識を有するスタッフがサポートする体制を整えている。高価で維持管理経費が必要であり、操作に高度な専門知識を要する測定・試験機器は、個々の中小企

25 「テストベッド」とは実際の運用環境に近い状態で先端技術の実証実験を行う「場」のこと。出典：やまなし未来創造インフォメーションサイト ([https://www.pref.yamanashi.jp/try\\_yamanashi/testbed\\_yuchi/index.html](https://www.pref.yamanashi.jp/try_yamanashi/testbed_yuchi/index.html)、2024年8月10日取得)

26 HITSによる地域中小企業の支援において中核的な役割を担っているのが、「コーディネーター」であり、その担当分野は次のとおりである。受注・顧客開拓事業3名、競争力強化事業4名、新製品・新技術開発事業1名、競争力強化事業・情報発信1名、競争力強化事業（中小企業DX促進事業）1名、首都圏受発注事業2名、機械操作指導員1名（2024年10月7日現在の状況をHITSホームページにより確認）。出典：上掲21による。



業で保持することは困難であることから、HITSがこれを共同利用施設として取得・運用することは、地域中小企業が自社製品の品質を高めたり研究開発を進める上で有効性が高い。

## (5) 考察

HITSは、地域の中核企業である日立グループの事業再編に対応し、地域中小企業の自立化を支援するために設立された。中核企業との強い関係性が設立の由来となったことは、市域を超えた、日立グループの取引対象エリアの地域中小企業を支援対象としたことにも反映している。

HITSの事業において重要な役割を担っているのは、コーディネーターであることも注目される。中小企業に伴走方式の支援ができるのは、豊富な知識と経験を有するコーディネーターであることが分かった。また、産学官連携にも積極的に取り組んでいる。若手経営者の交流の場づくりなど更なる展開にも期待が持たれており、産学官連携や企業間交流・連携の重要性が改めて確認された。

また、測定・試験機器を地域中小企業に、共同利用施設として開放していることも評価できる。中小企業が単独で高価な測定・試験機器を取得し、高額な維持費を負担して管理することは困難である。また、その利用には専門知識を要する。そのため、HITSがこれを共同利用施設として取得し運用することは、地域中小企業が自社製品の品質を高めたり研究開発を進める上で有効性が高いものと評価される。

## おわりに

本稿では、地域中小企業支援の拠点としての自治体産業支援機関の役割を解明することを目的として、国や都道府県も含めた産業支援機関による支援体系における、自治体産業支援機関の位置づけの把握を試みた。すなわち、地域の多様な産業支援機関との連携、地域の範囲を超えて事業を展開する産業支援機関の実態を確認した上で、産業支援機関相互の連携体系の中での、自治体産業支援機関の位置づけを改めて整理した。そして、活動実績を有する自治体産業支援機関の先進事例として、ARECとHITSを採り上げ、その活動内容や役割の重要性について考察した。

産業支援機関は、国や都道府県、市区町村（自治体）、また商工会議所・商工会、金融機関など地域の諸機関が共存しており、その所管分野も、技術分野、経営分野、技術・経営分野横断と多様であり、各々が、地域中小企業を直接に、また他機関と連携して支援している。しかし、その連携関係は必ずしも体系的・整合的とは言えない。地域中小企業の立場からすると、重複や不整合が存在する。そこで、自治体産業支援機関の役割が重要となる。地域中小企業に最も身近な支援主体は自治体である。自治体産業支援機関が窓口となり、地域中小企業の個々の支援ニーズをきめ細かく把握し、そのニーズに的確に応えるために、地域内外の産業支援機関とも連携して必要な支援を提供することが求められる。

そのために極めて重要な役割を担うのが、深い識見と豊富な経験を有するコーディネーター

である。コーディネーターは、地域中小企業が抱える課題や可能性を個別にきめ細かく把握し、企業毎に必要な支援策を幅広い見地からの確に届ける役割を担う。コーディネーターは、産学官連携においても重要な役割を担うことが期待される。すなわち、企業間連携、大学・公設試験研究機関と企業のマッチングや連携支援、産学官共同の研究会の企画などである。

本稿においては、自治体産業支援機関の役割を中心に論じてきたが、地域内外の多様な産業支援機関との連携のための方策について、具体的に検討する必要がある。引き続き取り組んでいきたい。

#### 【参考文献】

- 石賀和義（2023）「地域金融機関におけるアフターコロナの企業支援」『商工金融』、pp.5-31
- 乾 直樹(2021)「連携と技術支援による社会課題解決を目指して：国立研究開発法人産業技術総合研究所」『産学官連携ジャーナル』第17巻第8号、pp.18-20
- 岩田史郎（2021）「地域産業の活性化を促す公設試験研究機関の役割」『応用物理』第90巻第6号、pp.376-379
- 上原久和(2021)「中小・小規模M&Aに係る公的支援機関の役割について」連合総合生活開発研究所『月刊DIO』第367号、pp.10-17
- 河藤佳彦（2022）「第3章 組織外部との連携・協働とネットワーク構築による自治体産業政策の推進」日本都市センター編『地域産業の発展に向けた自治体のあり方：人材育成と地域マネジメント』、pp.59-83
- 河藤佳彦（2024）「多様で柔軟な連携を擁する産業集積のイノベーション創生：北海道室蘭地域の可能性」『専修大学社会科学研究所月報』第729号（政策科学シンポジウム 2023『地域産業と中小企業』特集号）、pp.18-51

## 謝辞

本稿の執筆に当たり、ご多忙のなかヒアリング調査や実地調査に懇切丁寧にご協力くださいました、「一般財団法人 浅間リサーチエクステンションセンター」および「公益財団法人 日立地区産業支援センター」のスタッフの皆様方に心より御礼申し上げます。

- 佐藤 暢（2021）「組織間関係論にもとづく産学官連携メカニズムの解明とコーディネータの機能」『高知工科大学紀要』第18巻第1号、pp.65-75
- 関 満博（2023）『メイド・イン・ヒタチ：企業城下町日立地区と中小企業の未来』新評論
- 東京商工会議所（中小企業部ものづくり担当）（2013）「大学・公設試験研究機関の研究能力を中小企業の成長に活用：東京都商工会議所「産学公連携相談窓口」」『産学官連携ジャーナル』第9巻第8号、pp.39-40
- 和田寿博（2013）「中小企業振興基本条例と支援拠点の課題」『愛媛経済論集』第32巻第2・3号、pp.119-134
- 渡貫正治（2022）「産業集積域内に所在する企業への政策的支援を展開する公的支援機関の役割：燕産地を例に」『新潟経営大学紀要』第28号、pp.43-55

# 中小企業の従業員エンゲージメント —従業員個票データによる特徴分析—

江 口 政 宏  
(商工総合研究所  
調査研究室長)

## < 要 旨 >

- 働きやすさ、居心地の良さなどから生じる職場への肯定的感情を表象する「従業員エンゲージメント」を切り口として、中小企業においてそれが高い企業で職場環境や企業文化にどのような特徴があるか、どのような対応・方策が採られているかを個票データに基づいて分析する。
- 先行研究では、企業が従業員エンゲージメントを高めるためには「従業員による発言機会」「心理的安全性」を確保すること、仕事の「要求」（従業員にかかる各種の負担）と「資源」（「要求」への対応能力）のバランスを調整することが重要とされる。
- 企業のフォーマルな対応単独では従業員エンゲージメント向上への効果は挙げにくく、インフォーマルな要素、特に職場の雰囲気と人間関係がどの程度プラスに作用するかがフォーマルな対応の成否を左右する。職場の雰囲気や人間関係においては、上下関係によるタテの関係性ととも、従業員同士のヨコの関係性を円滑にすることも必要である。
- 人手不足は従業員エンゲージメントに深刻な負の影響をもたらす。人員増以外の方策として、個人と仕事の関係性を見極めた木目細かい対応が有効と考えられる。ここでは仕事を割り振る側の裁量というインフォーマルな対応能力が重要である。
- 従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントには密接な関係性がある。中小企業が2つのエンゲージメントを一体として追及することにより、エンゲージメントの効果を挙げることが期待できる。
- 職種による従業員エンゲージメントの差は大きい。中小企業は大企業と異なり仕事の内容と従業員エンゲージメントの相関性は乏しいが、ある程度の規模になれば異なる職種に従事する従業員を抱えるケースが多くなり、仕事内容の相違によりエンゲージメントの高低が問題化する可能性が高くなる。そのような場合、全職種共通のエンゲージメント向上を図るよりも職種に応じた方策を講じることが望ましい。



## 目次

### はじめに

#### 1. エンゲージメントとは何か

1.1 従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメント

1.2 従業員エンゲージメントを高めるために必要なこと～先行研究の示唆

1.3 中小企業が実際にできること

#### 2 データ分析の方法～使用データと変数

2.1 被説明変数

2.2 説明変数

#### 3 データ分析

3.1 従業員エンゲージメントとの関係

3.2 ワーク・エンゲージメントとの関係

#### 4 まとめ

4.1 分析結果の要約

4.2 中小企業のエンゲージメント向上に向けたインプリケーション

4.3 今後の課題

(参考) 大企業における従業員エンゲージメント、ワーク・エンゲージメントとの関係

#### 参考文献

### はじめに

筆者は以前、拙稿「中小企業の組織運営・人事政策と企業業績との関連」(2023)において、中小企業は大企業より従業員にとって働きやすく居心地のいい職場環境を提供していることを示した。しかし、それがどのようにもたらされているか、中小企業により当てはまるのはなぜかについてデータの制約もあり説明できないことが課題として残った。

従業員にとって働きやすさ、居心地のよさといった評価は、客観的基準に基づく定量的な判断というよりも、主観的・感覚的なものである。従って評価には心理的な要素が強く影響する。そしてそこで得られた心理的に肯定的な評価が強く、持続的なものであれば、職場への愛着や忠誠心、思い入れといった職場そのものへの肯定的な感情、すなわち従業員エンゲージメントにつながると考えられる。

そこで本稿は、働きやすさ、居心地の良さなどから生じる職場への肯定的感情を表象する

「従業員エンゲージメント」を切り口として、中小企業においてそれが高い企業で職場環境や企業文化にどのような特徴があるか、どのような対応・方策が採られているかを個票データに基づいて分析する。

本稿では第1章で先行研究を基にエンゲージメント（従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメント）の概念について概観し、分析に用いるエンゲージメントを定義する。第2章で使用データを示す。第3章で、データ分析を基に従業員エンゲージメントについて、それを高める企業の特徴や方策を示す。第4章では分析結果を基に中小企業が従業員エンゲージメントを高めるために行うべきことについて述べる。

なお、エンゲージメントには従業員エンゲージメントの他にワーク・エンゲージメントがある。本文で示す通り従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントには密接な関係があることから、ワーク・エンゲージメントが高い企業が持つ特徴についても補足的に言及する。

## 1. エンゲージメントとは何か

### 1.1 従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメント

エンゲージメント (Engagement) は経営学の人的資源管理 (Human Resource Management : HRM) において近年注目が高まっている概念である。人材コンサルティング会社による実務的なアプローチと学術的なアプローチが併存するため、一般に用いられるエンゲージメントという言葉が意味するものは簡潔な定義で一括りにできなくなっているが、従業員の職場や仕事に対する肯定的な心理状態を指すという点では一致していると考えてよい。エンゲージメントは従業員エンゲージメント (Employee Engagement) とワーク・エンゲージメント (Work Engagement) に大別される。Employee Engagement は Organizational Engagement<sup>1</sup> (もしくは Commitment)、Work Engagement は Job Engagement (同) と表記される場合もある。

従業員エンゲージメントについて Armstrong (2006) は、「組織へのコミットメント<sup>2</sup>」という言葉で

- ・組織の成員でありたいとする欲求
- ・組織の価値と目的に対する信頼と受容
- ・組織のために努力しようとする用意

の3要素に関する組織への帰属と関与の程度と

して説明している。

Macey et al (2008) は従業員エンゲージメントを個人の性格的特徴によるもの (Trait Engagement)、精神的状態によるもの (State Engagement)、行動により示されるもの (Behavioral Engagement) に分類している。個人の性格的特徴によるものは個人の自己目的性や積極性から、精神的状態によるものは個人活力や仕事への没入から、行動により示されるものは組織市民行動 (従業員が自分の職務の範囲外の仕事をする「役割外行動」の一種) などからもたらされる。

ワーク・エンゲージメントについて前掲 Armstrong は従業員と仕事との一体感 (identification) と定義し、仕事のデザインと役割の進化によりもたらされるとしている (同書ではジョブ・エンゲージメント)。ワーク・エンゲージメントを強化するにあたっては、仕事への関心と挑戦を惹起すること、能力・スキルを要すること、自律性、タスクの明確化、タスクの重要性がその要素となる。

### 1.2 従業員エンゲージメントを高めるために必要なこと～先行研究の示唆

橋場 (2022) によると、英国の先行研究では、「従業員による発言機会」、「心理的安全性」の確保が従業員エンゲージメントを高めることが示されている。また、「仕事の要求<sup>3</sup> — 資源モ<sup>4</sup>

1 従業員エンゲージメントは従業員と組織との関係性において成り立つものであるから、従業員の組織へのエンゲージメントとして「組織エンゲージメント」という用語で捉えることも不自然ではない。

2 同書によると、コミットメントとエンゲージメントという2つの用語はコンサルタントや研究者により明確に区別されて用いられているものではない。エンゲージメントはコミットメントを現代風の洗練された表現として言い換える場合もあるようである。

3 業務遂行に伴うプレッシャー、情緒的・精神的・肉体的負担など、特定の身体的および心理的なコスト (疲労など) を伴う、仕事の物理的、社会的、組織的な側面を指す。

4 仕事の資源と個人の資源に分かれ、前者は仕事の要求に伴う生理的・心理的コストを軽減し、仕事の目標を達成するうえで有効に機能し、個人の成長、学習、発達を刺激するような仕事の物理的、心理的、社会的、組織的な側面を指す。後者はレジリエンス (困難な状況やストレスに対応できる、復元力、回復力、弾力) と結びつく自己の側面である。

デル」(Job Demands-Resources Model: JD-R モデル)における仕事の「要求」(従業員にかかる各種の負担)と「資源」(要求への対応能力)のバランスをどう取るかが重要とされる。「資源」に関連して、レジリエンス能力向上の観点から良質な余暇の過ごし方への配慮も必要とされる。これらの要素は仕事に直接関係することからワーク・エンゲージメントとの関連性が強いと考えられるが、個人の資源を中心に従業員エンゲージメントとの関連の強さが注目されている。この点から、ワーク・エンゲージメントと従業員エンゲージメントは別個に成立するものではなく、相互に関連するものとして考えるのが適当であろう。

「従業員による発言機会」は従業員代表を通じた間接的な参加(participation)と、直接的な従業員関与(employee involvement)が調和することで効果が得られるとする考え方である。間接的な参加における従業員代表は典型的には労働組合の代表が経営者と直接交渉する状況を想定して論じられている。

「心理的安全性」について、この概念の提唱者であるEdmondson (Amy C. Edmondson)は「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」としている。心理的安全性のある職場では「(構成員が)考えを率直に述べても、恥をかくことも無視されることも非難されることもないと確信している」としている(Edmondson (2019))。Edmondsonは「心理的安全性」についてリーダーが果たすべき務めとして(1)土台をつくる、

(2)参加を求める、(3)生産的に対応する、の3点を挙げている。

エンゲージメント研究の祖とされている組織行動論学者Kahn (William A.Kahn)は、その代表的研究において心理的安全性の重要性を説いている。Kahnは心理的意味<sup>5</sup>(Psychological Meaningfulness)、心理的安全性(Psychological Safety)、心理的可用性(Psychological Availability)の3つの心理状態が従業員エンゲージメント(Kahnは個人的エンゲージメントと呼んでいる)促進の条件になることを検証している。

Robertson-Smith & Markwick (2009)は実践的な見地から、従業員エンゲージメントを高める要因として、①仕事の質(挑戦の余地があり創造的で多様であること)、②やっている仕事の重要性、目的、意味が明確であること、③能力向上の機会均等、④時宜を得た表彰や報酬<sup>6</sup>の供与、⑤従業員同士の良好な関係(特に上司と部下)、⑥組織の価値と目標への認識、⑦上司が従業員個々を信頼し意思決定の自主性を付与すること、を挙げている。従業員エンゲージメントの向上を阻害する要因としては、(イ)雇用の不安定さ、(ロ)報酬の不公正、(ハ)短期間反復型の仕事、(ニ)ストレス負荷の高い仕事、(ホ)人事管理の拙さといじめの存在、(ヘ)長時間・休憩なしの仕事の6つを挙げている。

### 1.3 中小企業が実際にできること

中小企業の職場の現場に即して、橋場のいう英国の先行研究が示す「従業員による発言機

5 心理的意味は肉体的、認知的、情緒的にエネルギーを得ている状態、心理的可用性は肉体的、情緒的、心理的に仕事にエンゲージできる状態を指す。

6 Robertson-Smith & Markwickは、報酬はプラス要因としてよりもマイナス要因として意識される場合が多いとしている。



会]、「心理的安全性」、及び「要求」の低減と「資源」の増強を確保するために行うべきこととしてどのようなことがあるかを考えてみよう。実施の主体は企業サイドである場合と、従業員自身の努力に委ねる必要がある場合とに分けられるが、本分析では企業サイドが主体の場合を対象とする。企業の対応には制度的なフォーマルな対応と、雰囲気醸成のようなインフォーマルな対応とが想定され、この2者をどのように使い分けるかも考慮する必要がある。

「従業員による発言機会」は企業の対応として、直接的な参加では、定期的なミーティングや面談のような対面コミュニケーション機会や、アドホックな通報制度・相談機会の創設といったフォーマルな対応が中心である。中小企業の場合、人数規模から考えて社長はじめ経営陣と従業員との距離が近いため、効果が期待できよう。一方、間接的な参加は日本の中小企業にあてはめて考えれば、労働組合の組織率が低いため英国の示唆は現実的でない。日本の場合、直接的な従業員関与の比重が重くなるとともに、間接的な参加では労働組合に代わる「代表」の存在を念頭に置く必要がある。

「心理的安全性」は「従業員による発言機会」において、問題点の指摘や異議申し立てなど否定的内容の発言が非難や無視されることにより、従業員がそうした発言を自ら抑制することがないようにするためのものである。その実現手段として、通報制度における秘密厳守やコミュニケーション相手限定といったフォーマルな手段も用いられるが、発言内容が共有される点

においてミーティングのような参加者が複数になる場での発言機会が重要であり、大人数の場合や職能上の上位者がいる前で発言者が委縮しないようにするインフォーマルな対応が中心であろう。

「要求」の低減と「資源」の増強に関しては、「要求」の低減では1人当たりの仕事の質・量が過大とならないような調整が中心と考えられ、管理者の裁量が大きく作用しよう。「資源」の増強は仕事の見える化等生産性向上の取り組み、IT機器の導入（仕事の資源向上）、能力開発と休暇制度の充実（個人の資源向上）が想定される。

## 2. データ分析の方法～使用データと変数

本稿では従業員エンゲージメントの高低と、1.3でみた企業の取り組みや仕事の進め方、企業の雰囲気がどのように関連するかを従業員の個票データを通じて分析する。

労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査の分析」（2021）の労働者調査の個票データを主に用いる。労働者調査は正社員、契約社員、嘱託、パートタイマー。アルバイトが対象で派遣社員は含まない。分析は中小企業を対象とし、労働者調査は従業員5人以上299人以下の企業に所属する<sup>7</sup>とした回答5,033件をデータとして用いる。中小企業との比較対象のため、労働者調査の大企業データ（従業員300人以上、4,967件）も用いる。同調査の企業調査の個票データも補足的に用いる。<sup>8</sup>

7 従業員4人以下は調査対象外。

8 企業調査は従業員数を設問にしていなかったため全回答を対象とした。

## 2.1 被説明変数

従業員エンゲージメントの被説明変数として、上記労働者調査の「あなたは今の会社についてどのように思いますか」という問い（そう思う、ややそう思う、どちらとも思わない、あまりそう思わない、そう思わない、の5段階から択一）の枝問である

- ・「私は今の会社に愛着を持っている」
- ・「私は今の会社の一員であることを誇りに思う」
- ・「私は今の会社に対して忠誠心を感じている」

を用いる。以下では「愛着」「誇り」「忠誠心」と記載する。回答の分布状況は図表1の通りである。回帰分析ではそれぞれを5～1に等間隔でウエイト付けして用いる。

企業調査では、「貴社はどのような強みをもった企業ですか」の「優秀な従業員が離職しない」（該当、非該当の択一）を従業員エンゲ

ージメントの代理変数として用いる。同指標の該当割合は14.8%である<sup>9</sup>。

ワーク・エンゲージメントの被説明変数として、「現在のあなたの状況について、どのように自己評価していますか」という問いの枝問である「働きがい」（満足している～不満である、の4段階から択一）を用いる。中小企業における被説明変数の回答の分布は図表2の通りである。回帰分析ではそれぞれを4～1に等間隔でウエイト付けして用いる。

従業員エンゲージメントの指標である「愛着」、「誇り」、「忠誠心」を「そう思う」～「そう思わない」の5段階を「そう思う」100、「そう思わない」▲100で等間隔にウエイト付けしてDI化したものをみると、それぞれ0.9、▲3.1、▲7.6となっている。「愛着」に比べ「誇り」、「忠誠心」は抱きにくく、特に後者にその傾向が顕著である。

図表1 従業員エンゲージメントの被説明変数（愛着、誇り、忠誠心）の回答状況（中小企業）

		そう思う	ややそう 思う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	そう思わ ない	合計	D.I
私は今の会社に愛着を 持っている	度数	440	1,399	1,725	749	720	5,033	0.9
	構成比 (%)	8.7	27.8	34.3	14.9	14.3	100.0	
私は今の会社の一員で あることを誇りに思う	度数	384	1,222	1,854	845	728	5,033	▲ 3.1
	構成比 (%)	7.6	24.3	36.8	16.8	14.5	100.0	
私は今の会社に対して 忠誠心を感じている	度数	312	1,086	1,987	820	828	5,033	▲ 7.6
	構成比 (%)	6.2	21.6	39.5	16.3	16.5	100.0	

図表2 ワーク・エンゲージメントの被説明変数（働きがい）の回答状況（中小企業）

	満足して いる	ある程度満 足している	やや不満で ある	不満である	合計
度数	477	2,371	1,484	701	5,033
構成比 (%)	9.5	47.1	29.5	13.9	100.0

9 無回答除くベース（6,452件）に占める割合。なお企業調査は従業員規模を調査していないため全規模ベース。

(参考) 職種別のエンゲージメントについて

1.2で触れた職種別のエンゲージメントの水準についてみておく。従業員エンゲージメント、ワーク・エンゲージメントとも「管理的な仕事」

と「その他」が高く、「保安の仕事」、「生産工程の仕事」、「輸送・機械運転の仕事」、「運搬・清掃・包装等の仕事」などが低い。総じて現業関係のエンゲージメントが低い(参考図表1)。

参考図表1 職種別の従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメント

従業員エンゲージメント

	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
管理的な仕事	23.6	17.3	16.5
専門的・技術的な仕事	▲0.0	0.6	▲7.1
事務的な仕事	0.8	▲3.6	▲9.0
販売の仕事	1.8	▲4.2	▲7.4
サービスの仕事	▲2.0	▲6.1	▲11.9
保安の仕事	▲24.3	▲24.3	▲27.0
生産工程の仕事	▲8.7	▲13.4	▲16.4
輸送・機械運転の仕事	▲8.3	▲19.9	▲20.3
建設・採掘の仕事	▲1.3	▲4.5	▲4.0
運搬・清掃・包装等の仕事	▲5.7	▲12.6	▲14.4
その他	10.5	7.9	7.9

ワーク・エンゲージメント

管理的な仕事	18.2
専門的・技術的な仕事	5.3
事務的な仕事	1.1
販売の仕事	1.9
サービスの仕事	▲0.1
保安の仕事	▲18.9
生産工程の仕事	▲13.9
輸送・機械運転の仕事	▲7.8
建設・採掘の仕事	▲0.6
運搬・清掃・包装等の仕事	▲4.8
その他	19.3
合計	1.4

(注) 「満足している」～「不満である」の4段階を「満足している」100、「不満である」▲100で等間隔にウエイト付けてDI化した

## 2.2 説明変数

労働者調査では、1.3で述べた「従業員による発言機会」「心理的安全性」「(負荷としての)仕事の要求度と(対応能力としての)資源の関係性」をどう確保していくかについて、企業が制度の整備等でフォーマルに対応する要素として「いまの会社で実施されている取組み」(19項目。該当、非該当の二者択一)を、企業が持つインフォーマルな要素として「働いている職場の雰囲気」(14項目。該当、非該当の二者択一)を用いる。仕事上のルールや慣習が従業員エンゲージメントにどのように作用しているかをみるべく「仕事をするなかで経験したもの」(17項目。該当、非該当の二者択一)を用いる(図表3)。以上は回帰分析では該当を1、非該当を0として用いる。

また、収入や働きやすさなど従業員が企業における就業条件をどのように評価しているかについて、自身の「状況についての自己評価」(8項目。満足している、ある程度満足している、やや不満である、不満である、の4段階から択一)を用いる(図表4)。回帰分析ではそれぞれを4～1に等間隔でウエイト付けして用いる。

企業調査では、能力開発面のフォーマル・インフォーマルな対応として、一通りの仕事をこなせるようになった従業員に対して「実施している人材開発・能力開発」(7項目。該当、非該当の二者択一)を用いる(図表5)。回帰分析では該当を1、非該当を0として用いる。



図表3 各要素の該当割合（中小企業）

会社で実施されている取組み

	(%)
賃金などの処遇をアップする	13.2
長時間労働の抑制	34.1
休暇や休日を増やす	21.3
従業員個々人の成果を処遇に反映させる	13.6
従業員個々人の能力を処遇に反映させる	11.7
評価結果とその理由を従業員に説明している	7.6
福利厚生 の充実	15.1
快適な職場環境の提供	12.9
社員の家庭生活（育児・介護など）への配慮	11.5
心の健康(メンタルヘルス)に関する支援	10.0
経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す	8.6
従業員各自の仕事の意義や重要性について説明している	4.6
提案制度など従業員の意見の吸い上げ	5.6
従業員の意見を会社経営に反映	5.2
従業員本人の希望ができるだけ尊重される配置	6.6
仕事における従業員個々人の裁量性を拡大させる	4.6
職場の人間関係を良くする	13.6
苦情処理機関の設置・充実	3.8
従業員の表彰・報奨	8.0

職場の雰囲気

	(%)
人員がいつも不足している	37.2
職場内で助け合う雰囲気がある	34.0
職場内で互いに競争する雰囲気がある	5.0
先輩が後輩を教える雰囲気がある	19.0
職場の人がそろう機会が少ない	20.5
経験する仕事の順番がはっきりしている	7.2
仕事のできる人とできない人の差が大きい	30.1
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	11.1
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	19.9
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	15.4
社員同士の職場外でのつきあいがある	9.0
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	18.6
なるべく残業をしないという雰囲気がある	27.6
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	6.3

仕事上のルールや慣習

	(%)
会社の理念や創業者の考え方を教えられた	15.1
仕事を行う上での心構えを示された	22.7
会社の人材育成方針について説明があった	10.0
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	6.4
身につけるべき知識や能力を示された	21.0
仕事のやり方を実際に見せてもらった	29.9
段階的に高度な仕事を割り振られた	11.4
仕事の幅を広げられた	19.9
とにかく実践させてもらい、経験させられた	27.1
仕事を振り返る機会を与えられた	6.3
業務に関するマニュアルが配布された	11.4
仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた	13.1
目指すべき仕事や役割が示された	11.5
専任の教育係を付けられた	5.0
先輩の指導を任された	14.5
今後の職業人生について会社に相談できた	1.8
その他	0.1

図表4 状況についての自己評価（中小企業）

		満足して いる	ある程度満 足している	やや不満で ある	不満である	合計
収入	度数	292	1,726	1,776	1,239	5,033
	構成比 (%)	5.8	34.3	35.3	24.6	100.0
働きがい（再掲）	度数	477	2,371	1,484	701	5,033
	構成比 (%)	9.5	47.1	29.5	13.9	100.0
働きやすさ	度数	721	2,501	1,194	617	5,033
	構成比 (%)	14.3	49.7	23.7	12.3	100.0
仕事内容	度数	593	2,749	1,206	485	5,033
	構成比 (%)	11.8	54.6	24.0	9.6	100.0
仕事上の地位や権限	度数	470	2,578	1,386	599	5,033
	構成比 (%)	9.3	51.2	27.5	11.9	100.0
雇用の安定性	度数	640	2,491	1,323	579	5,033
	構成比 (%)	12.7	49.5	26.3	11.5	100.0
仕事に役立つ能力や知識を 身につける機会	度数	338	2,290	1,742	663	5,033
	構成比 (%)	6.7	45.5	34.6	13.2	100.0
キャリアの見通し	度数	255	1,996	1,976	806	5,033
	構成比 (%)	5.1	39.7	39.3	16.0	100.0

図表5 人材育成・能力開発

	(%)
社長や経営幹部との情報交換などの機会を増やす	17.1
選抜研修や階層別研修を行う	10.0
経営状況も含めた会社全体の状況を把握させる	26.9
他社の人材など外部と積極的に交流させる	16.4
部下の指導役に据える	48.9
困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える	35.4
その他	0.7

(注) 無回答を除くベースの該当割合。無回答（各項目とも259）除く回答数は7,365

### 3 データ分析

以下では従業員エンゲージメント、ワーク・エンゲージメントに分けて要素別の相関関係を回帰分析によりみていく（説明変数が1か0のものはプロビット分析による）。本章は中小企業の分析結果について触れ、図表も中小企業に関するものであるが、大企業の分析結果との比較も併せて行う。なお、大企業の分析結果の表は巻末に参考として示した。

### 3.1 従業員エンゲージメントとの関係

#### (1) フォーマルな対応との関係

従業員エンゲージメントと、制度の整備等企業のフォーマルな対応との関係について「いまの会社で実施されている取組み」を説明変数とした結果をみってみる（図表6）。表の2列目に、1.2で示した従業員エンゲージメントを高める要素と考えられるものについて、D（仕事の要求—資源モデルの「要求」）、R（同「資源」）、V（発言機会）、S（心理的安全性）の記号を付し、取組がそれぞれに及ぼす影響を記した。

図表6 会社で実施されている取組みと従業員エンゲージメントとの相関

	EEに作用する要素への影響	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
賞金などの処遇をアップする		0.159 +++	0.252 +++	0.199 +++
長時間労働の抑制	D低減	0.101 +++	0.104 +++	0.056 +
休暇や休日を増やす	D低減	0.289 +++	0.239 +++	0.232 +++
従業員個々人の成果を処遇に反映させる		0.268 +++	0.254 +++	0.244 +++
従業員個々人の能力を処遇に反映させる		0.068	0.068	0.109 ++
評価結果とその理由を従業員に説明している		0.041	0.096	0.028
福利厚生充実	R向上	0.253 +++	0.296 +++	0.249 +++
快適な職場環境の提供	R向上	0.386 +++	0.341 +++	0.295 +++
社員の家庭生活（育児・介護など）への配慮	D低減	0.036	0.077	0.024
心の健康（メンタルヘルス）に関する支援	D低減	-0.043	0.014	0.052
経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す		0.071	0.091	0.031
従業員各自の仕事の意義や重要性について説明している	R向上	-0.077	-0.001	-0.060
提案制度など従業員の意見の吸い上げ	V増加	0.081	0.005	0.010
従業員の意見を会社経営に反映	V増加	0.185 ++	0.191 ++	0.236 +++
従業員本人の希望ができるだけ尊重される配置		0.178 +++	0.133 ++	0.045
仕事における従業員個々人の裁量性を拡大させる	R向上	0.060	0.048	0.218 +++
職場の人間関係を良くする	R向上、S向上	0.501 +++	0.460 +++	0.445 +++
苦情処理機関の設置・充実	V増加	-0.138	-0.134	-0.149 -
従業員の表彰・報奨		-0.166 ---	-0.162 ---	-0.156 ---

(注1) 数値は係数。+++ (---) は1%水準、++ (--) は5%水準、+ (-) は10%水準で正（負）に有意であることを示す。以下の図表も同様。

(注2) Dは「仕事の要求—資源モデル」のうち要求を、Rは資源を指す。Vは発言機会、Sは心理的安全性を指し、取組がそれらにどう影響するかを示す。

従業員エンゲージメントの被説明変数3指標いずれも取組との相関は類似している。5%水準以上の有意な相関関係をみると、「賃金などの処遇をアップする」、「休暇や休日を増やす」、「従業員個々人の成果を処遇に反映させる」、「福利厚生充実」、「快適な職場環境の提供」、「従業員の意見を会社経営に反映」、「職場の人間関係を良くする」は3項目すべてと正の相関を有する。「長時間労働の抑制」、「従業員本人の希望ができるだけ尊重される配置」は「愛着」「誇り」と、「従業員個々人の能力を処遇に反映させる」と、「仕事における従業員個々人の裁量性を拡大させる」は「忠誠心」と正に相関する。なかでも「職場の人間関係を良くする」、「快適な職場環境の提供」の係数は値が大きく、従業員が職場に対して持つこれらの感覚的な要素が従業員エンゲージメント向上に重要な役割を果たしていることを示す。

一方、「従業員の表彰・報奨」は従業員エンゲージメントの3指標いずれとも負の相関関係にある。「従業員個々人の成果を処遇に反映させる」は3指標とも正の相関にあり、個々の成果の正当に評価すること自体は従業員エンゲージメント向上に有効と考えられるものの、優れた評価を職場メンバーに周知させることに中小企業では従業員に抵抗感が存在する。

従業員エンゲージメントを高めるために必要な要素との関連では、「要求」を低減させる項目として「長時間労働の抑制」、「休暇や休日を増やす」が従業員エンゲージメントと正の相関がある。「資源」の向上では「福利厚生充実」、

「快適な職場環境の提供」、「職場の人間関係を良くする」が、「発言機会の増加」では「従業員の意見を会社経営に反映」が、「心理的安全性」では「職場の人間関係を良くする」が正に相関する。従業員エンゲージメントと特に相関が高い「職場の人間関係を良くする」は「資源」と「心理的安全性」の向上を通じ、「快適な職場環境の提供」は「資源」の向上を通じ、高い従業員エンゲージメントに関係する。「提案制度など従業員の意見の吸い上げ」は「発言機会の増加」をもたらすと考えられるが相関が認められない。制度を用意しても発言の増加につながっていない場合が多いことは、インフォーマルな要素の必要性を示唆する。

「要求」を低減させる項目でも「社員の家庭生活（育児・介護など）への配慮」、「心の健康（メンタルヘルス）に関する支援」が、「資源」を向上させる項目では「従業員各自の仕事の意義や重要性について説明している」、「仕事における従業員個々人の裁量性を拡大させる」が相関しない。「提案制度など従業員の意見の吸い上げ」の結果と併せて考えると、企業の対応が効果を挙げるためにはフォーマルな対応単独では奏功しにくい場合があり、インフォーマルな要素の作用も重要であるといえるだろう。

大企業（従業員300人以上）も中小企業と概ね同様の傾向を示しているが、中小企業で相関性の乏しい「従業員個々人の能力を処遇に反映させる」、「心の健康（メンタルヘルス）に関する支援」<sup>10</sup>で正の相関が認められ、大企業ではこれらの対応が従業員エンゲージメント向上に

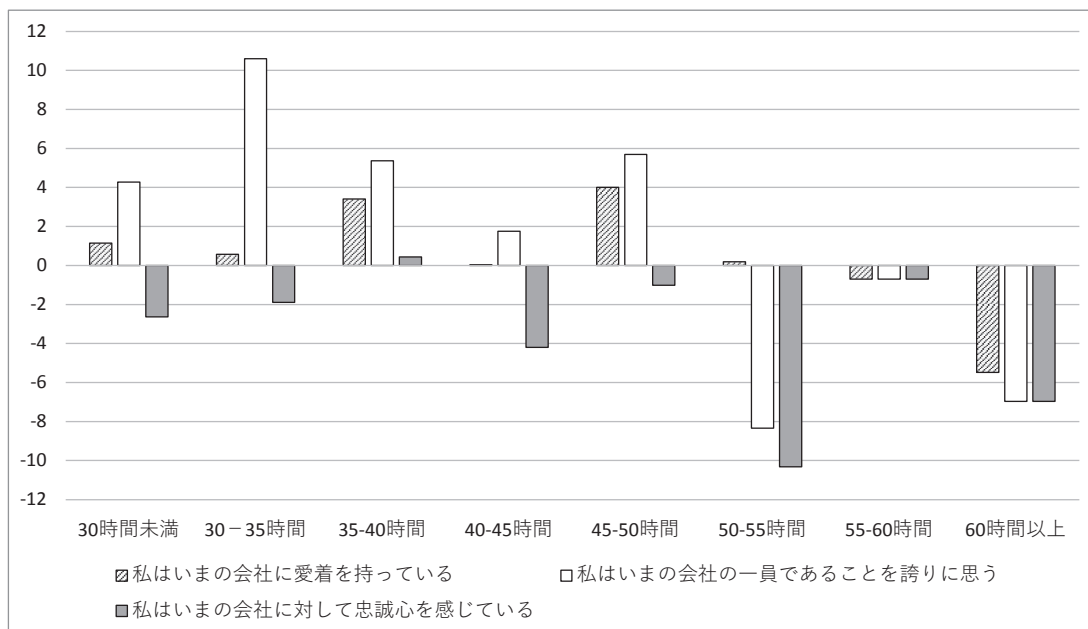
10 実施率は大企業が26.9%、中小企業10.0%と開きがある。中小企業で正の相関が認められないことは、メンタルヘルス支援を行っている中小企業でそれほど効果が挙がっていない可能性を示唆する。



効果があるようだ。このうち「従業員個々人の能力を処遇に反映させる」が中小企業の従業員にとって相対的に受け入れにくく、大企業で受け入れやすい傾向をもつことは、現状では中小企業において能力のような定性的評価は従業員にとって抵抗感が強く、成果のような目に見える基準を用いる以外は処遇の平等性を確保する方が従業員エンゲージメントを高めやすいことを示唆する。

長時間労働抑制や休日増が従業員エンゲージメントと正の相関を持つことと関連して、労働時間別に従業員エンゲージメントの関係をみると（図表7）、労働時間が短い方が全般に従業員エンゲージメントが高い。そのなかで労働時間45～50時間までは概ね高い水準が保たれるが、50時間以上の労働時間では従業員エンゲージメントが低い。すなわち、週10時間程度までの残業はエンゲージメントに影響を与えないが、それ以上はマイナスに作用する。

図表7 週労働時間別の正社員の従業員エンゲージメント（D I）



（注）3項目とも「そう思う」～「そう思わない」の5段階を「そう思う」100、「そう思わない」▲100で等間隔にウェイト付けしてDI化した

## （2）インフォーマルな要素との関係

次に従業員エンゲージメントと、企業が持つインフォーマルな要素との関係について「働いている職場の雰囲気」を説明変数として分析し

た結果をみる（図表8）。5%水準以上の有意な相関関係をみると、「職場内で助け合う雰囲気がある」、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」、「育児や介護などと仕事の両立がしやす

11 定性的評価への抵抗感の背景には評価が恣意的になる恐れがあると考えられる。恣意性を排除するには客観的な評価基準が確立されている必要があるが、中小企業は大企業に比べその普及が遅れている可能性がある。

12 中小企業で従業員エンゲージメントと負に有意な相関を持つ「従業員の表彰・報奨」が大企業では無相関であることも、中小企業従業員の処遇の平等性への志向の強さを示すものと考えられる。

13 50時間以上の中でも、55～60時間は従業員エンゲージメントがやや高めであり、正社員のなかで週10時間程度までの残業まで許容する層と、15～20時間程度の残業に否定的でない層の二層構造になっていると観察される。ただ60時間以上はエンゲージメントが低く、正社員一般に受け入れ難いようだ。

い」、「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」、「社員同士の職場外でのつきあいがある」、「研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い」は3項目すべてと正の相関を有する。「職場内で互いに競争する雰囲気がある」は「誇り」、「忠誠心」と相関する。このなかでは「職場内で助け合う雰囲気がある」の係数の

値が特に大きい。「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」、「社員同士の職場外でのつきあいがある」と合わせ、フォーマルな対応でみた「職場の人間関係を良くする」と関連が深いとみられる要素が従業員エンゲージメントの高さにつながっている。

図表8 職場の雰囲気と従業員エンゲージメントとの相関

	EEに作用する要素への影響	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
人員がいつも不足している		-0.289 ----	-0.289 ----	-0.306 ----
職場内で助け合う雰囲気がある	D低減	0.559 +++	0.527 +++	0.479 +++
職場内で互いに競争する雰囲気がある	D低減、R向上	0.123 +	0.169 ++	0.225 +++
先輩が後輩を教える雰囲気がある	D低減	0.229 +++	0.257 +++	0.230 +++
職場の人がそろう機会が少ない		-0.017	-0.093 --	-0.061
経験する仕事の順番がはっきりしている	D低減	0.071	0.075	0.098 +
仕事のできる人とできない人の差が大きい		-0.177 ----	-0.219 ----	-0.196 ----
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	D低減	0.165 +++	0.186 +++	0.116 ++
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している		-0.005	0.065	-0.015
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	D低減	0.294 +++	0.198 +++	0.219 +++
社員同士の職場外でのつきあいがある	R向上	0.253 +++	0.198 +++	0.131 ++
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる		-0.170 ----	-0.205 ----	-0.253 ----
なるべく残業をしないという雰囲気がある	D低減	0.016	-0.008	0.033
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	R向上	0.252 +++	0.361 +++	0.270 +++

一方、「人員がいつも不足している」、「仕事のできる人とできない人の差が大きい」、「正社員と同様の仕事をする非正社員がいる」は3項目すべてと負に相関し、「職場の人がそろう機会が少ない」は「誇り」と負に相関する。「仕事のできる人とできない人の差が大きい」は人材の質的な不足感、それ以外の2つは人員の量的な不足感につながり、いずれも人手不足を意味する。現在、人手不足は日本企業とりわけ中小企業で幅広く問題となっており、量的・質的

な人手不足が従業員エンゲージメントの減退に直結<sup>14</sup>することは中小企業のエンゲージメントの構造的なマイナス要因となる恐れがある。<sup>15</sup>

従業員エンゲージメントを高めるために必要な要素との関連では、「要求」を低減させる項目として「職場内で助け合う雰囲気がある」、「職場内で互いに競争する雰囲気がある」、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」、「育児や介護などと仕事の両立がしやすい」、「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」で正の相関があり、

14 非正社員が正社員と同じ仕事をしていることは、非正社員の能力面からはその活用度が高いととることができる反面、同一の仕事を行っているにもかかわらず賃金格差が存在することにもなり、賃金水準が相対的に低い非正社員側からの不満が生じやすくなる。このことは職場の人間環境を損ねる恐れがある。

15 「人員がいつも不足している」とそれ以外の雰囲気の項目の相関係数をみると、負の相関が大きいのは「職場内で助け合う雰囲気がある」(▲0.143)であり、人手が不足すると助け合う雰囲気が損なわれやすい。一方、正の相関が大きいのは「仕事のできる人とできない人の差が大きい」(+0.143)である。

「資源」の向上では「職場内で互いに競争する雰囲気がある」、「社員同士の職場外でのつきあいがある」、「研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い」がある。相関するのは「要求」の低減と「資源」の向上を通じたもので、なかでも「要求」の低減が中心である。ただ、「経験する仕事の順番がはっきりしている」、「なるべく残業をしないという雰囲気がある」は「要求」を低減させると考えられるものの、従業員エンゲージメントの向上にはつながっていない。

大企業における相関をみると、中小企業で相関性の乏しい「経験する仕事の順番がはっきりしている」、「女性正社員が男性正社員と同じように活躍している」で正の相関があり、「職場の人がそろう機会が少ない」で負の相関がある。「経験する仕事の順番がはっきりしている」が大企業のみ相関していることは、大企業ではローテーションの運用が明確でないと従業員にとって受け入れにくいケースが多いためと考えられる。また、「職場の人がそろう機会が少ない」ことが大企業では問題となりやすいことは、大規模組織で職場の雰囲気や一体感を良好に保つことが容易でないことを窺わせる。このようにインフォーマルな要素に関しては、中小企業は大企業より従業員エンゲージメントを高めるためのハードルはやや低いと考えられる。

### (3) 仕事上のルールや慣習との関係

従業員エンゲージメントと、仕事上のルールや慣習との関係について、「仕事をするなかで経験したもの<sup>16</sup>」との関係をみると(図表9)、

5%水準以上の有意な関係として「会社の理念や創業者の考え方を教えられた」、「仕事を行う上での心構えを示された」、「身につけるべき知識や能力を示された」、「仕事の幅を広げられた」、「仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた」、「目指すべき仕事や役割が示された」、「今後の職業人生について会社に相談できた」は3項目すべてと正の相関を有する。「会社の人材育成方針について説明があった」と「自分自身の教育訓練計画を会社が作成した」は、「誇り」及び「忠誠心」と相関があった。

一方、「業務に関するマニュアルが配布された」は3項目いずれとも負の相関があった。企業が業務マニュアルを制作し従業員に配布することは、暗黙知を形式知化することでそれ自体に問題があるとは考えにくい。ただ、正の相関のある項目に多く見られるように口頭コミュニケーションや心構えの伝達が評価されていることは、マニュアルを読ませることで仕事のスキルを身に着けさせるには限界があることを窺わせる。従業員エンゲージメントを向上させるためには、マニュアルによる自習を口頭コミュニケーションによる教育の一部もしくは全体を代替させるものとして用いることは効果的でないと考えられる。たとえ充実したマニュアルを用意しているとしても、充実した口頭コミュニケーション機会は欠かせないだろう。

また、「仕事のやり方を実際に見せてもらった」、「段階的に高度な仕事を割り振られた」、「とにかく実践させてもらい、経験させられた」など、OJTに典型的にみられる項目の相関性が総じて乏しいことは、実践を通じた仕事の習得機会

16 従業員エンゲージメントを高めるために必要な要素との関連では「資源」の向上を通じたものと考えられる。



も、それ単独では従業員エンゲージメントの向上には十分でないことを意味すると考えられる。前述の心構えや能力等の方向性、相談機会

の提示といった側面的フォローが欠かせない。

大企業での相関では、中小企業とほぼ同様な関係性が認められる。

図表9 仕事上のルールや慣習と従業員エンゲージメントとの相関

被説明変数	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
会社の理念や創業者の考え方を教えられた	0.202 +++	0.261 +++	0.239 +++
仕事を行う上での心構えを示された	0.282 +++	0.332 +++	0.285 +++
会社の人材育成方針について説明があった	0.079	0.182 +++	0.165 +++
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	0.131	0.149 ++	0.134 ++
身につけるべき知識や能力を示された	0.251 +++	0.212 +++	0.245 +++
仕事のやり方を実際に見せてもらった	0.057	0.019	0.009
段階的に高度な仕事を割り振られた	0.003	0.001	-0.024
仕事の幅を広げられた	0.267 +++	0.226 +++	0.225 +++
とにかく実践させてもらい、経験させられた	0.074 +	0.008	-0.030
仕事を振り返る機会を与えられた	0.007	0.027	0.085
業務に関するマニュアルが配布された	-0.109 --	-0.121 --	-0.223 ----
仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた	0.220 +++	0.163 +++	0.139 +++
目指すべき仕事や役割が示された	0.274 +++	0.268 +++	0.273 +++
専任の教育係を付けられた	0.011	0.103	-0.020
先輩の指導を任された	0.024	-0.088 +	-0.060
今後の職業人生について会社に相談できた	0.364 +++	0.476 +++	0.513 +++
その他	-0.489	-0.261	-0.339

一通りの仕事をこなせるようになった従業員<sup>17</sup>に対して企業が実施する人材育成・能力開発と、「優秀な従業員が離職しない」こととの相関をプロビット分析でみると（図表10）、「社長や経営幹部との情報交換などの機会を増やす」、「経営状況も含めた会社全体の状況を把握させる」、「他社の人材など外部と積極的に交流させる」、「部下の指導役に据える」、「困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える」が5%水準以上で正の相関がある。

一方で「選抜研修や階層別研修を行う」は無相関である。研修は企業においてOJT、自己啓発と並ぶ能力開発手段であり多くの中小企業で活用されているが、必ずしも従業員エンゲージメントの向上に繋がっていない。むしろ役職の範疇を超えた対面機会や仕事へのチャレンジ機会、指導経験の付与など、現場での運用レベルでの配慮に従業員エンゲージメントを高める効果がある。ここでも制度的な育成手段の整備よりも、インフォーマルな育成への工夫・配慮が効果的であることが示唆される。

17 項目の多くが規則や制度に基づく対応ではなく、慣習やルールに位置づけられると考えられることから本項で触れた。なお、データの出所は企業調査であり、従業員規模は全規模を対象とする。

図表10 人材育成・能力開発と優秀な従業員が離職しないこととの相関（プロビット分析）

社長や経営幹部との情報交換などの機会を増やす	0.227 + + +
選抜研修や階層別研修を行う	0.023
経営状況も含めた会社全体の状況を把握させる	0.096 + +
他社の人材など外部と積極的に交流させる	0.174 + + +
部下の指導役に据える	0.105 + + +
困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える	0.241 + + +
その他	0.231

#### （４）就業状況への従業員の評価との関係

中小企業における従業員エンゲージメントと、収入や働きやすさなど従業員が企業における就業状況をどのように評価しているかとの関係について、従業員自身の「状況についての自己評価」を説明変数としてみる（図表11）。5%水準以上の有意な相関関係をみると、「収入」、

「働きがい」、「働きやすさ」、「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」、「キャリアの見通し」は3項目すべてと正に相関する。「雇用の安定性」は「愛着」及び「誇り」と、「仕事上の地位や権限」は「愛着」と正に相関する。「仕事内容」は3項目いずれとも相関しない。

図表11 就業状況に対する従業員の自己評価

	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
収入	0.058 + + +	0.149 + + +	0.105 + + +
働きがい	0.413 + + +	0.384 + + +	0.351 + + +
働きやすさ	0.256 + + +	0.139 + + +	0.184 + + +
仕事内容	-0.014	0.017	-0.018
仕事上の地位や権限	0.064 + + +	0.029	0.020
雇用の安定性	0.050 + +	0.045 + +	0.013
仕事に役立つ能力や知識を身につける機会	0.101 + + +	0.130 + + +	0.143 + + +
キャリアの見通し	0.145 + + +	0.181 + + +	0.205 + + +

「働きがい」はワーク・エンゲージメントを表象する項目である。係数は各項目のなかで最も大きく、従業員エンゲージメントの高さとワーク・エンゲージメントの高さが密接に関わっていることが見て取れる。仕事との関わりと従業員エンゲージメントとの関係については「仕事内容」が無相関で、現在の仕事への満足度

が従業員エンゲージメントの高低と関係しない一方、「仕事に役立つ能力や知識を身につける機会」、「キャリアの見通し」と相関し、従業員にとって長期的なキャリアアップが職場で可能と感じられるかどうかが重要である。なお、「収入」も従業員エンゲージメントと相関があり、「働きがい」や仕事との関わりとは独立に、企

業が金銭面で従業員の満足度を高める努力は必要である。「仕事上の地位や権限」は「愛着」とのみ相関し、中小企業においては従業員エンゲージメントの向上との関連性は比較的薄い。

中小企業の従業員エンゲージメントが「仕事内容」に左右されないことは、職種別のエンゲージメントに差は現実にあるものの、中小企業では従業員エンゲージメント向上策を普遍的に推進する余地が大きいことを意味する。後述の通り大企業では「仕事内容」が正に相関するため、中小企業は比較的従業員エンゲージメントを高めやすいことを意味しよう。ただ、ある程度従業員規模が大きくなれば「仕事内容」を考慮したエンゲージメント向上策を講じる必要が出てくることに留意する必要がある。

大企業においても概ね同様の傾向を示してい

るが、中小企業と異なる点として、「仕事内容」との相関が強い一方、「仕事上の地位や権限」とは相関しないことが挙げられる。また、「雇用の安定性」とは「誇り」のみ相関する。

「仕事上の地位や権限」はそれを発揮しやすいのは管理職と考えられる。図表12の通り、職位別では管理職の従業員エンゲージメントが最も高い。一般に中小企業で管理職の割合は高く(江口(2023))、大企業ほど希少でないことから、高いエンゲージメントにつながりやすいと考えられる。一方、中小企業の「雇用の安定性」は劣るとみられる、雇用の安定は大企業では所与の条件とみなされがちであるが、従業員が従業員エンゲージメントのプラス材料として捉える度合いが高くなると考えられる。

図表12 職位別の従業員エンゲージメント (中小企業、D1)

	部長担当職 以上	課長相当職	係長、主任、 職長担当職	役職は特に なし
私はいまの会社に愛着を持っている	30.9	9.5	5.7	-4.3
私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	24.2	5.8	2.1	-8.1
私はいまの会社に対して忠誠心を感じている	21.5	3.3	-0.7	-13.4

(注) 3項目とも「そう思う」～「そう思わない」の5段階を「そう思う」100、「そう思わない」▲100で等間隔にウェイト付けしてDI化した

### 3.2 ワーク・エンゲージメントとの関係

前掲図表11の通り従業員エンゲージメントと「働きがい」には密接な関連性が認められる。このことは、従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントが別個に向上を図る必要はなく、共通した方策により両者を向上させられることを意味しよう。そこで、「働きがい」を被説明変数としてワーク・エンゲージメントがどのような要素と関連するかをみていく。

#### (1) インフォーマルな要素との関係

職場の雰囲気との関係を見ると(図表13)、「職場内で助け合う雰囲気がある」、「先輩が後輩を教える雰囲気がある」、「育児や介護などと仕事の両立がしやすい」、「上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある」、「社員同士の職場外でのつきあいがある」、「研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い」が1%水準で正に相関する。「人員がいつも不足している」、「仕



事のできる人とできない人の差が大きい」、「正社員と同様の仕事をする非正社員がいる」は1%水準もしくは5%水準で負に相関する。職場の雰囲気との関係性は従業員エンゲージメントと同じで、「職場内で助け合う雰囲気がある」との関係が特に強い点も同様である。

大企業における職場の雰囲気との関係を見ると、中小企業と異なるのは「職場内で互いに競争する雰囲気がある」、「経験する仕事の順番が

はっきりしている」、「女性正社員が男性正社員と同じように活躍している」が正に有意に、「職場の人がそろそろ機会が少ない」が負に有意（いずれも5%水準以上）に相関していることである。一方、中小企業で負に相関する「正社員と同様の仕事をする非正社員がいる」は大企業では無相関である。プラスに作用する項目は中小企業の方が少ない。

図表13 職場の雰囲気とワーク・エンゲージメントとの相関

人員がいつも不足している	-0.204 ---
職場内で助け合う雰囲気がある	0.350 +++
職場内で互いに競争する雰囲気がある	0.084
先輩が後輩を教える雰囲気がある	0.170 +++
職場の人がそろそろ機会が少ない	-0.012
経験する仕事の順番がはっきりしている	0.080
事のできる人とできない人の差が大きい	-0.096 ---
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	0.149 +++
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	0.026
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	0.188 +++
社員同士の職場外でのつきあいがある	0.116 +++
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	-0.075 --
なるべく残業をしないという雰囲気がある	0.019
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	0.170 +++

## (2) 仕事上のルールや慣習との関係

仕事上のルールや慣習との関係とを見ると（図表14）、「会社の理念や創業者の考え方を教えられた」、「仕事を行う上での心構えを示された」、「身につけるべき知識や能力を示された」、「仕事の幅を広げられた」、「仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた」、「目指すべき仕事や役割が示された」が1%水準で、

「自分自身の教育訓練計画を会社が作成した」、「仕事のやり方を実際に見せてもらった」、「とにかく実践させてもらい、経験させられた」、「今後の職業人生について会社に相談できた」が5%水準で正に相関する。ここでも従業員エンゲージメントとほぼ同様の関係性が認められる。従業員エンゲージメントとの違いは「とにかく実践させてもらい、経験させられた」が相関し

ていること、「業務に関するマニュアルが配布された」が負の相関を持っていないことである。前掲のとおりワーク・エンゲージメントを強化するにあたっては、仕事への関心と挑戦を惹起すること、能力・スキルを要すること、自律性、タスクの明確化、タスクの重要性が重要とされるが、「とにかく実践させてもらい、経験させられた」が相関を持つことは、仕事への挑戦意欲<sup>18</sup>の惹起に有効であると考えられる。ただ、従業員エンゲージメントとは相関しないため、従業員エンゲージメントへの影響を考慮して行

う必要がある。

大企業の職場の雰囲気との関係を見ると、中小企業では相関性のない「会社の人材育成方針について説明があった」に正の相関がある。一方、中小企業で正の相関がある「自分自身の教育訓練計画を会社が作成した」、「仕事のやり方を実際に見せてもらった」、「とにかく実践させてもらい、経験させられた」は大企業で相関がない。仕事への挑戦を惹起する手法は中小企業に限りワーク・エンゲージメント向上に有効であることを窺わせる結果となっている。

図表 14 仕事上のルールや慣習との関係との相関

会社の理念や創業者の考え方を教えられた	0.159 + + +
仕事を行う上での心構えを示された	0.128 + + +
会社の人材育成方針について説明があった	0.058
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	0.112 + +
身につけるべき知識や能力を示された	0.152 + + +
仕事のやり方を実際に見せてもらった	0.065 + +
段階的に高度な仕事を割り振られた	-0.045
仕事の幅を広げられた	0.155 + + +
とにかく実践させてもらい、経験させられた	0.062 + +
仕事を振り返る機会を与えられた	-0.056
業務に関するマニュアルが配布された	-0.050
仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた	0.176 + + +
目指すべき仕事や役割が示された	0.145 + + +
専任の教育係を付けられた	0.044
後輩の指導を任された	-0.019
今後の職業人生について会社に相談できた	0.199 + +
その他	-0.385

18 なお、中小企業では「とにかく実践させてもらい、経験させられた」が該当する企業では「職場内で助け合う雰囲気がある」割合が48.4%に対し、非該当企業では28.6%である。同様に「先輩が後輩を教える雰囲気がある」の割合は該当企業で33.5%、非該当企業で13.7%と、いずれも20%ポイント程度の開きがある。助け合いや教えあう雰囲気など従業員エンゲージメントを高める要素が背後で作用していると考えられる。

## 4. まとめ

以下では、まず分析結果からどのような要素が中小企業の従業員エンゲージメント・ワーク・エンゲージメントと関係するかを要約する。そのうえで中小企業のエンゲージメント向上に向けたインプリケーションについて考える。さらに分析上残された課題について述べる。

### 4.1 分析結果の要約

#### (1) 従業員エンゲージメント

##### ①企業のフォーマルな対応

- ・人間関係や職場環境など、従業員が職場に対して持つ感覚的な要素が従業員エンゲージメントに重要な役割を果たしている。
- ・企業の対応が効果を挙げるためにはフォーマルな対応単独では奏功しにくい場合があり、人間関係等インフォーマルな要素の作用も重要である。
- ・表彰など優れた評価を従業員に周知させることに中小企業の従業員は抵抗感があり、効果は挙がりにくい。
- ・大企業との比較では、中小企業において定性的評価基準が従業員に馴染みにくく、成果のような目に見える基準を用いる以外は処遇の平等性を確保する方が高い従業員エンゲージメントに結び付きやすい。

##### ②企業が持つインフォーマルな要素

- ・職場の人間関係が良いことが従業員エンゲージメントの高さと関係する。一方、量的・質的な人手不足は従業員エンゲージメントの減退に直結する。

- ・大企業との比較では、インフォーマルな要素に関して、中小企業は大企業より従業員エンゲージメントを高める方向に作用する場が多い。

##### ③仕事上のルールや慣習

- ・口頭コミュニケーションや心構えの伝達は従業員エンゲージメントの高さと関係する。
- ・マニュアル配布は従業員エンゲージメントと負に相関し、コミュニケーション等と組み合わせた運用が望ましい。
- ・実践を通じた仕事の習得機会は従業員エンゲージメントの向上との関係が乏しく、前述の心構えや能力等の方向性、相談機会の提示といった側面的フォローが欠かせない。
- ・制度的な育成手段である研修は必ずしも従業員エンゲージメントの向上に繋がらない一方、対面機会や仕事へのチャレンジ機会、指導経験の付与など、現場での運用レベルでの配慮には従業員エンゲージメントを高める効果がある。
- ・大企業との比較では、ほぼ同様の関係性を持つ。

##### ④就業状況への従業員の評価

#### (2) ワーク・エンゲージメント

##### ①インフォーマルな要素

- ・従業員エンゲージメントとほぼ同様の関係性を持つ。
- ・大企業との比較ではプラスに作用する要素、マイナスに作用する要素とも大企業より少ない。



## ②仕事上のルールや慣習

- ・従業員エンゲージメントとほぼ同様の関係性が認められる。但し、とにかく実践させることでも関係性が存在する。
- ・とにかく実践させることとのプラスの関係性は中小企業のみで当てはまる。

図表15 エンゲージメントの分析に関する要約（中小企業）

	従業員エンゲージメント	ワーク・エンゲージメント
会社で実施されている取組み	感覚的な要素への働きかけとの相関大。表彰制度は相関しない	
職場の雰囲気	人間関係で相関大。人手不足とは負の相関	人間関係で相関大。人手不足とは負の相関
仕事上のルールや慣習	口頭コミュニケーションを伴うルール・慣習との相関大	口頭コミュニケーションとの相関が大きい。仕事への挑戦意欲の惹起も相関する
人材育成・能力開発	現場の運用レベルでの配慮との相関大。研修とは相関せず	
就業状況に対する従業員の自己評価	働きがいの相関大	

参考図表2 大企業のエンゲージメントの分析に関する要約（中小企業との比較）

	従業員エンゲージメント	ワーク・エンゲージメント
会社で実施されている取組み	中小企業より定性的評価への従業員の抵抗感が小さい	
職場の雰囲気	中小企業より従業員エンゲージメントを高めるハードルがやや高い	中小企業よりプラス・マイナスとも作用する度合いが大きい
仕事上のルールや慣習	中小企業とほぼ同様	中小企業と異なり、仕事への挑戦意欲の惹起（とにかくやらせる等）が相関しにくい
人材育成・能力開発		
就業状況に対する従業員の自己評価	中小企業に比べ仕事内容に左右されやすい	

## 4.2 中小企業のエンゲージメント向上に向けたインプリケーション

### (1) 職場の雰囲気・人間関係等インフォーマルな要素が土台

分析では中小企業のフォーマルな対応単独では奏功しにくい場合があることが示された。このことはインフォーマルな要素、特に職場の雰囲気や人間関係がどの程度プラスに作用するかがフォーマルな対応の成否を左右することを意味する。職場の雰囲気や人間関係はエンゲージメントの土台といっても差し支えないだろう。

1.3で述べた「従業員による発言機会」、「心理的安全性」はそれらを強化する手段となりうるが、主に役職や年次、経験といったタテの関係において下位にある者の発言活性化に有効なものであろう。ただ、このことは従業員同士のヨコの関係性を円滑にすることを無条件に促進するものではなく、ヨコの関係性への配慮も必要である。このことで企業が直接に関与できることは個人同士の関係性に踏み込むこととなるため限られようが、次の(2)に述べることを実行することで間接的に効果を挙げる事が期待できる。

### (2) 人手不足のマイナス効果を低減するインフォーマルな対応

前掲の通り、人手不足は助け合いや相談などをする雰囲気と負に相関する。このことは、職場で欠員が存在する状態では従業員各自に同僚を助けたり教えたりする心の「余裕」が損

なわれることを示すと考えられる。

企業側の対策としては、欠員を充足する、仕事の「要求」(仕事の負担)の低減、もしくは「資源」(負担への対応能力)<sup>19</sup>の増強が考えられる。企業はごく小規模なものを除き基本的に階層組織であり、役割分担とフォローについて形式的には対応を整備しているとみられる。ただ、これらは人手不足の状況では機能しにくくなる恐れがあり、繁忙な従業員の負担を程度に応じ柔軟に低減させるインフォーマルな仕組みが機能するかが問題となろう。具体的には仕事の「要求」の低減において、個人と仕事の関係性を見極めた木目細かい対応が有効と考えられる。ここでは仕事を割り振る側の裁量というインフォーマルな対応能力が成否を左右しよう。「資源」では個人の「資源」については勤務時間の管理や休暇制度などフォーマルな対応が中心となるが、負担への対応能力など能力開発面ではフォーマル・インフォーマル両面での対応が必要<sup>20</sup>となろう。

### (3) 従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントの一体的な向上

Robertson-Smith & Markwickの主張に関連しては、本項と次項の2点が指摘できる。一つは3.1(4)により従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントの密接な関係性が窺えることから、中小企業が2つのエンゲージメントを一体として追及することにより、エンゲージメントの効果を挙げる事が期待できるということである。

19 「要求」「資源」については1.3参照。

20 育成の制度的対応のほか、3.1(3)で触れた、仕事の役割を超えた高度な状況判断や対面の機会を設け「場数を踏ませる」ような対応も含まれる。

#### (4) 職種によるエンゲージメント水準の違いを意識した対応を取ること

Robertson-Smith & Markwickの指摘に関連する二つめは、従業員エンゲージメントの阻害要因となる（ハ）短期間反復型、（ニ）ストレス負荷の高い仕事、（ヘ）長時間・休憩なしの仕事（1.2参照）により、職種別に従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントの高低に差が生じることへの対応の必要性である。<sup>21</sup> 大企業と異なり中小企業では仕事の内容と従業員エンゲージメントの相関性は乏しいが、ある程度の規模になれば異なる職種に従事する従業員を抱えるケースが多くなり、エンゲージメントの高低が問題化する可能性が高くなる。そのような場合、全職種共通のエンゲージメント向上を図るよりも職種に応じた方策を講じることが望ましい。

#### 4.3 今後の課題

本稿は従業員及び企業の個票データを用いた定量的な分析によるものであり、4.2で述べ

たインプリケーションに関連して、現場での効果的な工夫のあり方については言及できなかった。具体的には、

- ・従業員同士のヨコの関係性を円滑にすること  
に組織として効果的な関与の仕方は何か
- ・仕事を割り振る側の裁量というインフォーマルな対応能力は、制度的な要素よりも各管理職の個々の能力に帰着せざるを得ない。管理職の能力の個人差をどう解消するか
- ・仕事の負担へのメンタルな対応能力向上に企業が行いうることで効果的なものは何か
- ・職種の違いによるエンゲージメントの高低差に応じた対応を行うに際し、職種毎に対立が生じないように公平感を確保するにはどのようなやり方が効果的か

といった事項である。これらは企業経営者や人事担当者、従業員への個別の調査により明らかにすることが適当と考えられ、企業等への個別のヒアリング事例の蓄積と分析の機会を別途検討したい。

<sup>21</sup> 職種毎の高低差は2章（参考）参照。



# (参考) 大企業における従業員エンゲージメント、ワーク・エンゲージメントとの関係

## 従業員エンゲージメント

会社で実施されている取組み

	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
賞金などの処遇をアップする	+++	+++	+++
長時間労働の抑制	+++	+++	+++
休暇や休日を増やす	+++	+++	+++
従業員個々人の成果を処遇に反映させる	+++	+++	++
従業員個々人の能力を処遇に反映させる	+++	+++	++
評価結果とその理由を従業員に説明している	+	+	+++
福利厚生充実	+++	+++	+++
快適な職場環境の提供	+++	+++	+++
社員の家庭生活(育児・介護など)への配慮			
心の健康(メンタルヘルス)に関する支援	++	+++	+
経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す			
従業員各自の仕事の意義や重要性について説明している			
提案制度など従業員の意見を吸い上げ			
従業員の意見を会社経営に反映			+
従業員本人の希望ができるだけ尊重される配置	+++	++	
仕事における従業員個々人の裁量性を拡大させる	++	+++	++
職場の人間関係を良くする	+++	+++	+++
苦情処理機関の設置・充実	---	---	---
従業員の表彰・報奨			

仕事上のルールや慣習

被説明変数	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
会社の理念や創業者の考え方を教えられた	+++	+++	+++
仕事を行う上での心構えを示された	+++	+++	+++
会社の人材育成方針について説明があった	+++	+++	+++
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	+	+++	+
身につけるべき知識や能力を示された	+++	+++	+
仕事のやり方を実際に見せてもらった			---
段階的に高度な仕事を割り振られた			
仕事の幅を広げられた	+++	+++	+++
とにかく実践させてもらい、経験させられた			---
仕事を振り返る機会を与えられた		+	
業務に関するマニュアルが配布された	-	---	---
仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた	+++	+++	+++
目指すべき仕事や役割が示された	+++	+++	+++
専任の教育係を付けられた			
後輩の指導を任された		-	
今後の職業人生について会社に相談できた	+++	+++	+++
その他			

職場の雰囲気

	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている
人員がいつも不足している	---	---	---
職場内で助け合う雰囲気がある	+++	+++	+++
職場内で互いに競争する雰囲気がある	+++	+++	+++
先輩が後輩を教える雰囲気がある	++	+++	+
職場の人がそろろう機会が少ない	---	---	---
経験する仕事の順番がはっきりしている	++	+++	+++
仕事のできる人とできない人の差が大きい	---	---	---
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	+	+	
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	+++	+++	+++
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	+++	+++	+++
社員同士の職場外でのつきあいがある	+++	++	+
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	-	---	---
なるべく残業をしないという雰囲気がある			
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	+++	+++	+++

人材育成・能力開発(プロビット分析)

社長や経営幹部との情報交換などの機会を増やす	0.227	+++
選抜研修や階層別研修を行う	0.023	
経営状況も含めた会社全体の状況を把握させる	0.096	++
他社の人材など外部と積極的に交流させる	0.174	+++
部下の指導役に据える	0.105	+++
困難な仕事や重要な仕事を積極的に与える	0.241	+++
その他	0.231	

就業状況に対する従業員の自己評価

	私はいまの会社に愛着を持っている	私はいまの会社の一員であることを誇りに思う	私はいまの会社に対して忠誠心を感じている			
収入	0.058	+++	0.149	+++	0.105	+++
働きがい	0.413	+++	0.384	+++	0.351	+++
働きやすさ	0.256	+++	0.139	+++	0.184	+++
仕事内容	-0.014		0.017		-0.018	
仕事上の地位や権限	0.064	+++	0.029		0.020	
雇用の安定性	0.050	++	0.045	++	0.013	
仕事に役立つ能力や知識を身につける機会	0.101	+++	0.130	+++	0.143	+++
キャリアの見通し	0.145	+++	0.181	+++	0.205	+++

## ワーク・エンゲージメント

職場の雰囲気

人員がいつも不足している	---
職場内で助け合う雰囲気がある	+++
職場内で互いに競争する雰囲気がある	+++
先輩が後輩を教える雰囲気がある	+++
職場の人がそろろう機会が少ない	---
経験する仕事の順番がはっきりしている	++
仕事のできる人とできない人の差が大きい	---
育児や介護などと仕事の両立がしやすい	+
女性正社員が男性正社員と同じように活躍している	++
上司や同僚などと相談しやすい雰囲気がある	+++
社員同士の職場外でのつきあいがある	
正社員と同様の仕事をする非正社員がいる	
なるべく残業をしないという雰囲気がある	
研修会などの仕事の知識やスキルを高める機会が多い	+++

仕事上のルールや慣習

会社の理念や創業者の考え方を教えられた	+++
仕事を行う上での心構えを示された	+++
会社の人材育成方針について説明があった	+++
自分自身の教育訓練計画を会社が作成した	
身につけるべき知識や能力を示された	++
仕事のやり方を実際に見せてもらった	
段階的に高度な仕事を割り振られた	
仕事の幅を広げられた	+++
とにかく実践させてもらい、経験させられた	
仕事を振り返る機会を与えられた	
業務に関するマニュアルが配布された	-
仕事について相談に乗ってもらったり助言をうけた	+++
目指すべき仕事や役割が示された	+++
専任の教育係を付けられた	
後輩の指導を任された	
今後の職業人生について会社に相談できた	++
その他	

## 【参考文献】

- 江口政宏 (2023)「中小企業の組織運営・人事政策と企業業績との関連」『商工金融』第73巻(第7号)、pp33-54、商工総合研究所
- 橋場俊展 (2022)「我が国の従業員エンゲージメントに関する一試論—批判的見解を含む示唆的所論を手がかりに—」『名城論叢』2022年3月号、pp111-135
- Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition,2006
- Amy C. Edmondson, The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, Wiley,2019, 野津智子訳『恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版, 2021年
- William A. Kahn, Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724, 1990
- William H. Macey and Benjamin Schneider, The Meaning of Employee Engagement, Industrial and Organizational Psychology, 1, 3-30, 2008
- Gemma Robertson-Smith and Carl Markwick, Employee Engagement, A review of current thinking, Institute for Employment Studies, 2009

## 先代から託された家業を 次の世代に託す

藤 安 秀 一  
(藤安醸造株式会社)  
代表取締役会長



弊社は、創業明治3年（1870年）、現在は味噌・醤油・調味料加工製品の製造販売を行っている会社です。俗に醸造業と言われる業種です。創業当時は、味噌・醤油・清酒・食酢・焼酎その他穀物取扱いを生業にしていたと聞いております。かつて江戸時代は、穀物を取り扱う商人で、後に薩摩藩の御用商人となり、商人でありながら「名字帯刀」を許されました。江戸時代、身分制度は「士農工商」で商人の身分が一番低かったのですが、御用商人になると士族として扱われたようです。私は6代目で、現社長は7代目になります。多分鹿児島の企業の中でも長い歴史を有している会社の一つです。最近発見された文献記録を見ると1870年以前の生業であることが確認できます。弊社の創業年月日は登記のない時代ですから1870年以前に自然発生的に起こった会社であると思います。醸造に必要な原材料(穀物類)を取り扱っていた関係で、副業として発生した生業が現在にまで至っている訳です。慶応3年（1867年）の「維新土佐勤王史」には才谷梅太郎（坂本龍馬）を借り主として、土佐藩がライフル銃購入調達資金として藤安喜左衛門（3代目）より5千両を借り受けたという記録があります。このライフル銃は慶応4年（1868年）鳥羽・伏見の戦い（旧幕府軍と新政府軍との戦い）で使用されたものではないかと思われます。明治4年（1871年）薩摩藩国産会社として鹿児島のお茶を収めていたという史実が「鹿児島市史」に記載されています。他にも西南の役・第四百七十七銀行（現鹿児島銀行）との関わり、商法会議所（現鹿児島商工会議所）設立発起人、新聞事業（現南日本新聞）等、明治から大正まで地元殖産事業に貢献したことが窺われます。今思うとこのような目まぐるしい明治維新、大正デモクラシー・世界恐慌・先の大戦という厳しい時代を乗り越え、150年以上商いを続けることが出来たことは、正に奇跡だと思います。恐らく当社において醸造業は主たる事業ではなく副業として存在していたのではないかと思います。一連の当家としての事業を見ると、時代の要請で関わった事業も多く事業サイクルを終えたものがいくつもあったと推察します。まさしく事業流転とでも言うのでしょうか。そういう意味では醸造業は、大きな変化もなく外部環境の荒波にあまり晒されることも少なかった業種なのかもしれません。入社当

時はよく「形あるものはいつかなくなる」と教えられ、その普遍の真理はあれど自分の代で終わらないように最善を尽くすのが先代から託された私の責任であり、使命であることを自覚するようになりました。私は語録が好きです。その言葉で勇気を頂くことが多々あります。二宮尊徳翁の「報徳訓」の一部に「わが身の富貴は父母の積善にあり、子孫の富貴は自己の勤労にあり」という一文があります。まさしく今、自分がこのようにして居られるのは父母含めご先祖様のお蔭、未来を創っていくのは自分で次世代につなげるための努力を惜しんではいけないという気持ちを戒めている語録です。覚悟と自己の存在の大事さを謳った語録だと解釈しております。

改めて現在の当社の話に戻ります。私の当社への入社は、昭和55年（1980年）。鹿児島市街地より工業団地に工場移転した年です。日本は経済成長の真っ只中にあり、人口も毎年50万人以上増加、銀行貸出金利も6～7%と今では想像もつかない高金利時代でした。どこの企業も拡大志向・シェア争い・価格破壊・設備投資旺盛な時代でした。また、この状態はバブル崩壊（1990年）まで続きました。その間に国内では食の洋風化が進み、味噌・醤油の国内消費は徐々に減少が続きます。戦後のGHQからの要請で小麦を主体とした食文化（パン・ピザ・スパゲティ等）に変容しているのが大きな原因であり、米の消費量がピーク時と比べて60%近く減少しました。それに伴い、米を取巻く漬物・海苔・佃煮・魚・豆腐・味噌・醤油・清酒等、かつて日本の食卓に必ずあったものが今は姿を消しつつある現状は我々昭和世代には淋しい限りです。また食に関しては、高齢化・生産年齢人口減少など未だ日本が経験したことがない状況が、今後立ちはだかって来ます。今年3月にハノイに行った際、ベトナム人の平均年齢は28.9歳と聞き国の活力を感じました。恐らく今のままでは日本の平均年齢は上がる一方で、国力は今以上に落ちていくことは明らかです。併せて我々企業を取り巻く外部環境はいずれも厳しいものがあります。しかし、その中でどう生き残るかが喫緊の課題で、これからの自社のテーマとして捉えています。食品に関して人口は人の口（くち）と書きます。人口が伸びない、平均年齢が上昇していくことに危機感を感じます。私たちの業界も経営者の高齢化・後継者問題・事業承継の困難さ・先述の人口減少など、廃業していく企業が毎年それなりの数に達しています。このようなアゲインストの環境をどの様に捉えて次世代に引き渡すかが重要であります。その際必要なものが「自社は何のために存在しているのか」という存在理由を深堀しながら、そこから「自社のあるべき姿」を見だし、自社の価値観をしっかりと醸成し、常に新商品開発（差別化・絶対差）を促進、定着させ、新技術の開発、新チャネルの開拓などの攻めの経営を推し進める必要があると思っております。当社は家業であると位置づけております。大きくすることを目的とせず地域密着を推進し今までもこれからも支えて頂いているステークホルダー（利害関係者）との関係を大事に保ちながら、「地域で存在価値のある、必要とされる企業」、「お客様が求め、喜ぶ味、創出業」を目指しゴーイングコンサーン（事業継続）であることが一番大事な使命であると思っております。そのような念<sup>おも</sup>いで家業を次世代に託していきたいものです。



# 縮小する産業集積の下で重要性を増す 企業間連携

町田 光弘  
(大阪産業経済リサーチセンター)  
総括研究員



大阪府東部に位置する東大阪市では、伸線業などの地場産業が古くから発展していた。高度経済成長期には貸工場という受け皿の整備もあり、隣接する大阪市からの工場流入や東大阪市内での活発な創業により、事業所数が急激に増加した。布施・河内・枚岡の3市合併により東大阪市が誕生した1967年に4千余りであった事業所は、1980年代には1万を超えた。

一定の地域内に多数の事業所が集まることによって、社会的分業が容易になり、専門化が進み、高度かつ効率的な生産が可能になる。また、各種知識の伝播や技能を持つ労働者の獲得などのメリットも享受できる。多様な業種の企業が厚みを持って立地しているため、受発注先の柔軟な組み替えが容易であり、需要環境変化に適応できたり、新製品・技術開発につながったりするという動的なメリットもある。

しかし、事業所数は1990年代以降、減少の一途を辿っている。経済センサス活動調査の産業別集計で個人経営を含めた工場の全数がわかる2016年には、東大阪市では3,844事業所となっており、1980年代のピーク時と比べて4割以下にまで減った(図1参照)。

図1 東大阪市の製造業事業所数の推移

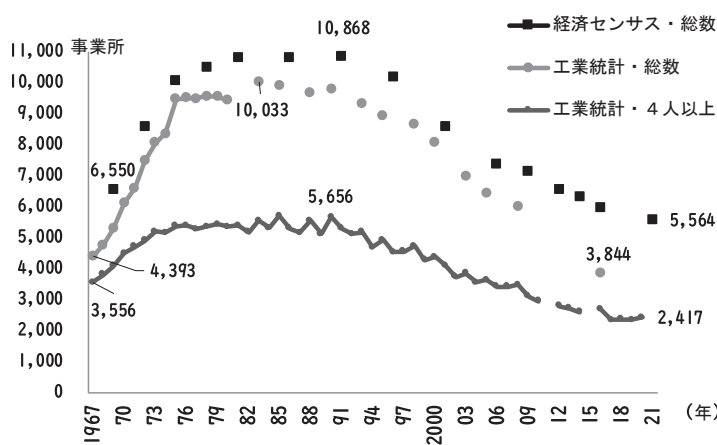


表1 製造業事業所の密度

順位	市町村名	事業所数	密度
1	大阪府 東大阪市	5,564	108
2	大阪府 八尾市	2,780	75
3	埼玉県 八潮市	1,251	69
4	大阪府 大阪市	14,860	66
5	大阪府 守口市	825	65

(参考) 区単位での順位

順位	区名	事業所数	密度
1	東京都 台東区	2,241	222
2	大阪市 東成区	921	203
3	大阪市 生野区	1,621	194
4	東京都 墨田区	2,528	184
5	大阪市 西区	731	140

資料:大阪府「大阪の工業」、総務省「経済センサス(横断的集計)」、総務省「統計でみる都道府県 市町村の姿」など。

(注)「経済センサス」の2006年以前の数値は、事業所(・企業)統計の数値。「工業統計」は、「経済センサス活動調査」の実施年については産業別集計結果による。

製造業事業所の密度の事業所数は、「令和3年経済センサス活動調査」の横断的集計による製造業の事業所数。密度は、可住地面積1kmあたりの同事業所数で、全国の上位5市町村。

---

近年においては、工業統計の廃止などにより工場数は不明であるが、製造機能を持たない本社事業所や製造品出荷額等の詳細が不明な事業所なども含めた製造業の事業所については、経済センサスの産業横断的集計で把握・公表されている。東大阪市内には2021年に5,564事業所があるが、このベースでも1990年頃のピーク時と比べて半減しており、産業集積の規模が劇的に縮小していることは否めない。

産業集積のメリットは、地域内に多くの事業所が立地することによって成立するので、事業所数の減少により産業集積のメリットも低下することになったのであろうか。産業集積のメリットを経営上の成果として計測する一つの指標である従業者1人当たりの付加価値額（付加価値生産性）をみると、事業所数の減少が著しい2000年から2017年について4～9人、10～19人、20～29人、30～49人、50～99人のいずれの規模層においても、全国と比べた東大阪工業の付加価値生産性の優位性が減退している（町田光弘（2024）「中小企業の視点からみた産業集積－集積の範囲とメリット－」大阪産業経済リサーチセンター『産開研論集』第36号）。

大阪府内製造業の聞き取り調査では、産業集積が希薄化するにしたがって、産業集積のメリットが低下していることが示唆される。近隣で外注していた企業が廃業し、別の外注先に発注することにより外注費が高くなったり、外注先との距離が遠くなることにより生産効率が低下したりするという。

ただし、大阪の産業集積における製造業事業所数は減少しているものの、事業所数の減少が直ちに集積のメリットを失わせるとも言えない。産業集積のメリットは、事業所数だけではなく、事業所の関連性から生じるからである。

大都市型産業集積内には、依然として多数の事業所が立地している。全国の自治体における可住地面積1kmあたりの製造業事業所密度をみると、東大阪市内には2021年現在、108の事業所があり、全国1位である（表1参照）。2位は東大阪市の南に隣接する八尾市であり、西に隣接する大阪市東成区、生野区も高密度の集積地である。大阪東部は現在においても高密度の産業集積地域である。ただし、事業所数の減少は事実であるから、市内や隣接地域の事業所と意識的につながるにより、産業集積のメリットを引き出すことの必要性が高まっているとも言える。

事業所間のつながりとしては、受発注はもとより、産業集積の醸し出す雰囲気も重要である。産業集積地内には、やる気のある中小企業が立地する可能性が高い。そうした企業と交流すれば、前向きな気持ちが生まれたり、「仲間」の成功体験を身近に見ることによって刺激になったり、課題解決のヒントが得られたりすることになる。

基礎自治体である市役所は、地元企業との顔の見える関係を構築することができ、また、民間企業等を含めた多様な機関との連携を媒介するうえでも重要なプレーヤーの一つである。ただし、企業規模が大きくなるほど、受発注の範囲が広がり、必要とする労働者や情報の範囲も広がる。また、企業連携活動のメンバー構成についても、同一市町村内だけでは有力なプレーヤーが限定されマンネリ化する危険もある。企業規模や連携目的に応じて、近隣市や広域自治体を巻き込んだ連携活動を展開していくことが有効である。

産業集積地内でも企業数が減少してきた状況の下では、集積内立地のメリットを享受するために、目的を明らかにした意図的な連携を進めることの重要性が一層高まっている。

## 中小企業のリスクマネジメント

—熊本の経験を活かして—

# 2025年2月7日(金) 14:00-16:00

参加  
無料

企業にとって、自然災害は予測できない一方で、適切なリスクマネジメントにより、その影響を最小限に抑えることができます。本セミナーでは、災害からの復興に焦点を当て、実践的な対策と効果的なリスクマネジメントの方法を学びます。熊本で地震・水害の被害から復興した事例をもとに、中小企業が災害に強くなるための知識とスキルを提供いたします。ご参加をお待ちしております。

**主催者挨拶** 14:00-14:05

**第一部** 14:05-14:25

専門は中小企業経営論、生産システム論。熊本学園大学助教授、兵庫県立大学教授等を経て、2019年より現職。博士(経営学)。日本のものづくり産業における中堅・中小企業の存立基盤や競争力に関する研究、地域中小企業を基軸とした新産業創出、地域経済活性化に関する研究等に取り組んでいる。著書:「サプライチェーンのリスクマネジメントと組織能力:熊本地震における「ものづくり企業」の生産復旧に学ぶ」(2018年9月)(共著、事業継続推進機構BCAOアワード2019年度普及貢献賞)など多数。

**西岡 正 氏**

立命館大学  
経営学部教授



**第二部** 14:25-15:00

1949年創業の飲食サービス業。1980年代に釜飯主体の定食スタイルから会席料理へと転換し、現在は熊本の郷土料理を提供する県内の有名和食店。2016年熊本地震の際には、本館と別館の2棟での営業、熊本城本丸御殿内の食事提供や熊本市市民病院の食堂運営が被災の影響で営業できない状態となった。しかしながら倉橋氏はすぐに再開に向けて動き出し、震災から1か月後には部分的に営業を再開した。また、従業員の雇用を守り、仮店舗での営業を続けながら建物の再建に着手した。店舗は2020年5月に新築オープン、直前のコロナ禍もさまざまな工夫で乗り越えてきた。

**倉橋 篤 氏**

有限会社青柳  
代表取締役社長



**第三部** 15:00-15:35

当社は1947年創業のスチール家具のメーカー。耐震・耐火性に優れた製品を製作し、国立国会図書館、国立博物館、大学図書館などに書架・収蔵庫を納めている。2016年熊本地震の被災経験を活かし、「想定外」を「想定内」に変えて製品開発に取り組んでいる。田中氏は2009年10月に金剛の代表取締役社長に就任し、2021年5月には一般社団法人熊本県工業連合会代表理事会長に就任。以降、半導体受託製造世界最大手「台湾積体回路製造」(TSMC)の新工場誘致・建設を受けて産官学を通じた受け入れ態勢づくりに奔走している。

**田中 稔彦 氏**

金剛株式会社  
代表取締役



**質疑応答** 15:40-16:00

参加申込



左記QRコードまたは商工総合研究所ホームページにアクセスし参加申込をしてください。  
<https://www.shokosoken.or.jp> 「商工総研セミナー」をクリック

- ・定員になり次第、参加申込を終了させていただきます(定員500名を予定)。
- ・パソコン等の設備環境により、ご視聴できない場合があります。
- ・ご記入いただいたお客様の個人情報、本講演会に関する事務手続きに利用いたします。また、今後、当財団からのご案内に使用させていただく場合があります。
- ・開始時間等に変更になる場合がありますのでご了承ください。

主催:一般財団法人商工総合研究所

後援:独立行政法人中小企業基盤整備機構、商工中金、商工中金全国ユース会



## 地熱発電の可能性～海外の開発状況と比較して～

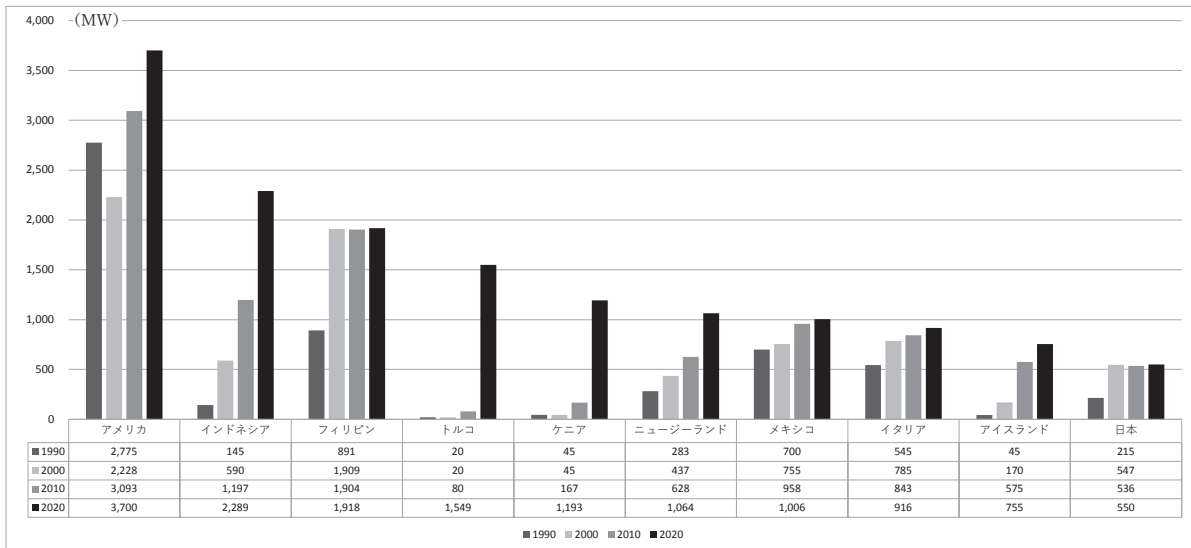
日本の地熱発電資源量は1位アメリカ (30,000MW)、2位インドネシア (27,790MW) に次いで3位 (23,470MW)<sup>1</sup>である。しかしながら、2020年時点の地熱発電設備容量は1位アメリカ3,700MW、2位インドネシア2,289MWに対し、日本は世界で10位の550MWとなっている (図表)。2020年の資源量比の設備容量は、アメリカが12.3%、インドネシアが8.2%に対し、日本は2.3%である。日本の発電設備容量は2000年から2020年にかけてほぼ横ばいで推移しており、開発は進んでいない。

地熱発電は、①CO2排出量がほぼゼロ、②風力・太陽光と比較して発電コストが低い (設備容量に対して発電電力量が大きい)<sup>2</sup>、③日本は地熱資源が豊富で原料を輸入に頼る必要がない、④発電後の熱水利用 (ハウス栽培や養殖事業など) ができる、という利点がある。加えて⑤原子力発電同様に、天候の影響を受けず、昼夜を問わず24時間安定的に発電できる。これだけのメリットがありながら、地熱発電所の開発が進まないのは、開発に適した場所が国立公園内に存在していること、温泉施設等がすでに開発された地域では先行利用者との調整が必要なことなどの理由が挙げられている。

日本最初の地熱発電が1925年の大分県別府市で始まってから約100年、現在、日本企業は地熱発電用タービン分野で世界シェアの6割強を占め<sup>3</sup>、インドネシア、フィリピン、ニュージーランドなど海外の大規模地熱発電設備を次々と完成させている。化石燃料資源を持たない日本は、自国のポテンシャル (地熱発電資源量、地熱発電設備開発技術) を活かした取り組みにあらためて注力してはどうだろうか。

(商工総合研究所主任研究員 中谷京子)

(図表) 地熱発電設備容量の推移 (世界の上位10か国)



出典：「Geothermal Power Database」 International Geothermal Association (<https://www.lovegeothermal.org/explore/our-databases/geothermal-power-database/#electricity-generation-by-country>) (2024年10月17日閲覧)、Geothermal Power Generation in the World 2015-2020 update Report (<https://www.geothermal-energy.org/pdf/IGAstandard/WGC/2020/01017.pdf>) より筆者作成

- 1 地熱資源量：資源エネルギー庁 HP (2024年10月17日閲覧)  
[https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyo/energykikonkeikaku2021\\_kaisetu04.html](https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyo/energykikonkeikaku2021_kaisetu04.html)
- 2 平成23年12月23日内閣府コスト等検証委員会報告書  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/npu/policy09/pdf/20111221/hokoku\\_sankou1.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/npu/policy09/pdf/20111221/hokoku_sankou1.pdf)
- 3 日本経済新聞2021年6月11日「地熱発電、世界で商機拡大」  
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO72790530Q1A610C2TB2000/?msockid=0dd64e211fb3658a15c65abd1e416455>  
(2024年10月17日閲覧)



好評発売中

# 図説 日本の中小企業 2024／2025

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版 103ページ 定価 1,100円（本体1,000円＋税10%）

ISBN978-4-901731-46-1 C2033 ￥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



## 【目次】

### 「特集」 中小企業の人手不足

- ・ 足元の人手不足状況、人手不足の背景
- ・ 人手不足解消に有効な外国人雇用 他

### 第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移 他

### 第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

### 第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 生産性 他

### 中小企業関連統計資料

——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

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

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

# 2025－2030年 世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路

将来予測が困難なVUCAの時代に、キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く。勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

## 目次

### 第一部 2025-2030年 世界と日本はこう変わる

- 第1章 ここ30年の経済停滞の理由は何か
- 第2章 未来を占うキーワード
- 第3章 2025－2030年日本はこう変わる

### 第二部 経営の論点（概論）

- 第1章 論点1：企業のあり方
- 第2章 論点2：供給サイドの視点
- 第3章 論点3：需要サイドの視点
- 第4章 論点4：いまこそ「業界の变革」が必要である

### 第三部 経営の論点（各論）

パーパスとミッション、デジタル化、M&A・業務提携による業界再編、労働生産性、人的資本経営、サステナブル経営、マーケティング、ガバナンスなど12章

### 第四部 中小企業「経営の針路」

# 2025－ 2030年 経営の 論点と針路

issues of small business management, and optimal solution

株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部 フェロー  
一般財団法人 商工総合研究所 専務理事

青木 剛

将来予測が困難なVUCAの時代に  
キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く  
勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

一般財団法人 商工総合研究所

世界と日本はこう変わる

定価：1,760円（本体1,600円＋税10%）

## 筆者略歴



株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー

一般財団法人 商工総合研究所専務理事

青木 剛

著書：「経営者の条件」（同友館）、「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」（同友館）、「中小企業のためのサステナブルファイナンス」（商工総合研究所）、「入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル」（商工総合研究所）

講演：「事業性評価を起点とする企業価値向上」、「SDGs/ESG金融 推進の壁をどう乗り越えるか」、「中小企業の戦略的事業承継」、「中小企業のガバナンス強化」など多数

ご購入  
お問合せ

発行：一般財団法人 商工総合研究所

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

<https://www.shokosoken.or.jp/publications/2024/202410.html>

TEL:03-6810-9361(代)

発売：株式会社同友館



次号 予告 [2025年 1月号]	年頭ご挨拶	商工総合研究所理事長 中谷 肇
	年頭所感	経済産業省中小企業庁長官 山下隆一 商工中金代表取締役社長 関根正裕
	論文	共生社会を創造する中小企業 大阪商業大学総合経営学部教授 池田 潔
	調査研究論文	女性活躍推進 商工総合研究所主任研究員 中谷京子
	中小企業目	コロナ禍の修羅場をくぐり抜けて・・・ ～それでも観光は可能性が大きな産業です！ 沖縄ツーリスト株式会社代表取締役CEO 東 良和
	論壇	成長する中小企業の実現に向けて 一橋大学商学部准教授 福地宏之
	現場の視点	「週1副社長」プロジェクト とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点・鳥取県商工労働部
STREAM	キャッシュコンバージョンサイクル 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏	

## 編集後記

▶ 今月号では、最近注目されている産業集積に関する論考を掲載しました。全国各地に点在する産業集積は、「日本型生産分業システム」として大企業とともにこれまで日本経済を支えてきましたが、大企業の国内回帰に伴い再びその役割が注目されています。

▶ 糸野先生は、産業集積の代表格ともいえる東大阪の事例から、集積内のネットワーク形成の歴史やこれまで果たしてきた役割などから、集積自体の解明を試みています。また河藤先生は、自治体産業支援機関の活動を通じて、産業集積を含む地域産業の支援の在り方について分析しています。改めて産業集積について考える機会になれば幸いです。

▶ 早いもので、今年も残すところ僅かとなりました。今年1年を振り返ると、中小企業を取り巻く環境は、急激な円安や原料高などに加え、人手不足も大きくクローズアップされました。2025年も引き続きこうした課題への対応が必要ですが、さらに内外の政治情勢の変化なども加わり、より複雑化した事業環境が続くことが予想されます。

▶ 年明けの1月10日には、「新春講演会～2025年を占う～」(無料)を開催します。中小企業経営をマクロ的な視点で改めて考える機会になればと考えております。当財団HPよりお申し込みください。

(J小林)

## 商工金融 2024年12月号(第74巻第12号 通巻877号)

発行日 2024年12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)

商工総合研究所 主催

# 新春経済セミナー

## ～2025年を占う～

2025年 1月 10日 (金)

16:00~17:15

ZOOMによるオンライン講演会

参加  
無料

定員500名

講師

青木 剛 (あおき つよし)

一般財団法人 商工総合研究所 専務理事

株式会社 商工組合中央金庫 産業革新本部 フェロー

全国中小企業団体中央会 評議員

公益財団法人 日本生産性本部 認定経営コンサルタント

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中小企業応援士

1985年 商工組合中央金庫 入庫

以降、下関支店・さいたま支店・仙台支店・神戸支店・東京支店の5つの支店長を歴任

2019年 常務執行役員 営業店のサポートとソリューション推進を担当。

2021年 商工組合中央金庫 顧問、商工総合研究所 顧問に就任。

2024年 商工組合中央金庫 産業革新本部 フェロー就任

[著書]

「経営者の条件」(同友館)

「入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル」(商工総合研究所)

「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」(同友館)

「中小企業のためのサステナブルファイナンス」(商工総合研究所)

「2025-2030年世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路」(同友館)



参加希望の方は下記QRコードまたは当研究所ホームページよりお申込みください

ホームページ

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



主催 / 一般財団法人 商工総合研究所

後援/商工中金、商工中金全国ユース会、独立行政法人中小企業基盤整備機構



# 商工総研

