

共生社会を創造する中小企業

—あまり語られていない中小企業の質的側面とそのタイプ分け—

池 田 潔

(大阪商業大学総合経営学部教授)
(兵庫県立大学名誉教授)
(日本中小企業学会会長)



< 要 旨 >

近年、中小企業の労働生産性や賃金が低いことが問題視されている。ただし、この労働生産性や賃金が低いという事実は、多くは経済センサスなどのマクロ統計を用い、定量分析によって導出されている。すなわち、中小企業を“塊”として捉え、その量的側面を分析したものである。もちろん、中小企業のなかには、高い労働生産性を誇り、大企業よりも高賃金を支払っている企業も存在するだろう。しかし、本稿ではそうした中小企業を取り上げ、その要因を分析・考察するものではない。中小企業が果たしている質的側面を分析し、地域・社会で果たしている役割、すなわち、地域・社会の質の向上につながる部分にスポットを当て分析するものである。

ところで、筆者はすでに、中小企業の本質が地域・社会との共生性にあることを明らかにしている（池田2022）。本稿ではこの研究をさらに進め、中小企業の地域・社会に対する共生性を3つにタイプ分けした。具体的には、①地域づくりタイプ、②ダイバーシティタイプ、③包摂タイプである。それぞれの実態をヒアリング調査から明らかにしているが、タイプ分けすることで、これまで共生性を有する存在として一括りにしていたが、体系的理解に一步近づけたと考える。

本稿を通じ、中小企業の有する地域・社会との共生性が、中小企業経営者にとっては中小企業経営の意味や意義の再確認と、自社の取組みに自信を深めてもらうこと。また、1社1社でできることは大きくはないが、地域に密着した中小企業にこそできることが多くあり、自信を持って経営に臨んでもらうこと。全国の企業数の99.7%を占める中小企業が、共生の取組みを広めることで、共生社会を創造していくことが期待される。また、学問的には、中小企業研究の1丁目1番地とされる中小企業本質論の研究が、今後さらに深まることを期待する。

目次

はじめに

1. 白書等からみた日本の中小企業の姿

- (1) 小規模企業白書に見る従業員の特徴
 - 中小企業は高齢者や女性雇用の受け皿
- (2) 厚生労働省の統計からみた外国人労働者数
- (3) 厚生労働白書に見る中小企業の障がい者雇用

2. 中小企業の本質である共生性の確認

- (1) これまでの中小企業本質論
- (2) 地域・社会から見た中小企業の本質
 - ①地域・社会との共生性を有することの背景
 - ②中小企業経営者に見る利他の芽生えと恩送り
 - ③大企業にも共生性はあるのか

3. 中小企業行動の質的側面

- 共生社会を創造する中小企業のタイプ分け
- (1) 大阪大学の共生社会モデル
- (2) 中小企業が創造する共生社会のタイプ
 - ①地域づくりタイプ
 - ②ダイバーシティタイプ
 - ③包摂タイプ

4. 共生社会を創造する中小企業の実態

- (1) 地域づくりタイプの中小企業
 - ①盛光SCM…周辺の町工場を巻き込みな

がらオープンファクトリーを毎年開催

- ②木幡計器製作所…コロナで窮地に陥った病院に感染防止器具を寄贈
- (2) ダイバーシティタイプの中小企業

<女性雇用>

- ・阪技…従業員の大半を占める女性がエンジニアとして活躍

<外国人労働者>

- ①三島硝子建材…ベトナム人技能実習生を家族のように受け入れ
- ②中農製作所…高度外国人材として採用したベトナム人が、現地法人の社長、副社長として活躍

<障がい者雇用>

- ①川村義肢…この人しかできない熟練技能者として活躍
- ②レッキス工業…社是である「三利の向上」を守り100年企業に
- (3) 包摂タイプ
 - ①野口石油…非行少年・少女の保護司と協力雇用主として活動
 - ②メタルテック…ケアリーバーの職親として活躍

おわりに

はじめに

近年、「共生」という言葉が日本社会の中で広がりを見せている。たとえば、厚生労働省では「地域共生社会」という用語が使われているが、地域住民や地域の多様な主体を対象とし、人と人、人と資源が世代や分野を超えてつなが

ることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく社会を目指すという文脈の中で用いられている¹。また、文部科学省では「共生社会」という用語が用いられ、障がい者等が積極的に参加・貢献できる社会の形成を目指すとしている²。さらに、経済産業省では、2020年度に「地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業」が新規事業として予

1 厚生労働省（2017）「『地域共生社会』の実現に向けて（当面の改革工程）」https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000150632.pdf（2024年7月24日採取）

2 文部科学省（2012）「共生社会の形成に向けたインクルーシブ教育システム構築のための特別支援教育の推進」https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/044/attach/1321669.htm（2024年7月24日採取）

算要求され³、中小企業庁が「地域・企業共生型ビジネス」として、地域の単独もしくは複数の中小企業等が、地域内外の関係主体と連携しつつ、複数の地域に共通する地域・社会課題について、技術やビジネスの視点を取り入れながら、複数地域で一体的に解決しようとする事業を推進している⁴。

ところで、2021年の経済センサスによると、日本には約368万社の企業が存在するが、そのうちの99.7%が中小企業である。この中小企業には大手製造業の下請や、大手流通業者などのサプライチェーンに組み込まれている企業も多く、日本経済の重要な一翼を担っている。しかし、中小企業の中にはこうした親企業と取引する中で、いまだ弱い立場に立たされている企業がある。今から70年近くも前となる1956年に、親企業による不当な取引を是正するため、国は「下請代金支払遅延等防止法」を制定したが、それにもかかわらず、不公正な取引が続いている⁵。中小企業の本質とされた「問題性」は、いまもその一部を成している。

規模が小さいことに起因する中小企業の問題のひとつに、労働生産性や賃金が低いことがある。経済センサスなど、国のマクロ統計を用いた定量分析をすると、中小企業の労働生産性や賃金は、大企業と比べたしかに低い。この問題を取り上げたデービッド・アトキンソン(2019)によると、非効率な中小企業の存在が、これまでの日本の長期にわたる低成長の要因で

あるとし、改善には、中小企業どうしのM&Aによって効率化を図り、労働生産性を高めるべき、としている。

国が公表しているマクロ統計を用いて定量分析を行うと、大企業と比べ中小企業の労働生産性や賃金が低いことは事実である。その一方、国の各省庁がこれまでに公表している統計や白書等を集め、横断的に見ると(白書の分析は、国が民間調査会社等に委託した大規模なアンケート調査によるものが多い)、外国人労働者の大半が中小企業で雇用されていたり、高齢者の復職先として中小企業の割合が高いこと。従業員規模が小さい企業ほど全従業員に占める女性従業員の割合が高いことや、中小企業でも障がい者雇用が徐々に増加していることなどが明らかとなり、経済センサスなどのマクロデータを使った分析からは見えない部分が示されている。

中小企業の実態をヒアリング調査やアンケート調査等から見ると、CSR活動を精力的に行っている中小企業、地域づくりの中心となって活動している中小企業、外国人労働者を経営幹部として活用している中小企業、女性や外国人労働者が働きやすい職場環境を整備し、戦力化している中小企業、大企業からの転職の受け皿となっている中小企業、高齢者を積極的に活用している中小企業、障がい者を積極的に雇用し売上を向上させている中小企業、熟練技能者を積極的に活用している中小企業など、多岐に

3 経済産業省(2019)「地域と起業の共生による持続的な地域・社会課題の解決に向けて」https://www.chisou.go.jp/tiiki/kankyo/kaigi/sdgs_kinyu2-2/sdgs_kinyu2-2_shiryos5.pdf (2024年7月24日採取)

4 中小企業庁(2023)「地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業補助金の公募について」https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyou_kyousei/2023/20230424kobo.html (2024年7月24日採取)

5 最近では、日産やコストコに対し、公正取引委員会が両社に対する勧告を出したことが報じられている。日産に関しては日本経済新聞2024年3月8日付朝刊、コストコに関しては同2024年3月13日付朝刊に掲載。また、2024年7月5日には、トヨタ自動車系列の車体製造会社に対しても、下請代金支払遅延等防止法違反で公正取引委員会が勧告を行っている(https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/jul/240705_ToyotaCustomizingandDevelopment.html 採取日:2024年7月24日)。

わたり地域・社会に貢献している姿が浮き彫りとなる。また、中小企業経営者の中には本業とは別に、ケアリーパー（18歳になると退所を求められる児童養護施設などの社会的養護施設を離れた人）の世話をしたり、元受刑者のための保護司として活躍している人もいるが、これまで中小企業経営者が取り組んでいる活動として注目されたことはない。

本稿では、中小企業の本質が地域・社会との共生性を有していることを確認したうえで、地域・社会との共生性を3つのタイプに分類する。そのうえで、中小企業経営者には自らの存在意義について自信を深めてもらうとともに、学術的には共生社会を創造する中小企業のタイプ分けを通じ、中小企業の本質である地域・社会との共生性の実態について新たな知見を提供し、中小企業本質論の議論が深まることを期待する。

1. 白書等からみた日本の中小企業の姿

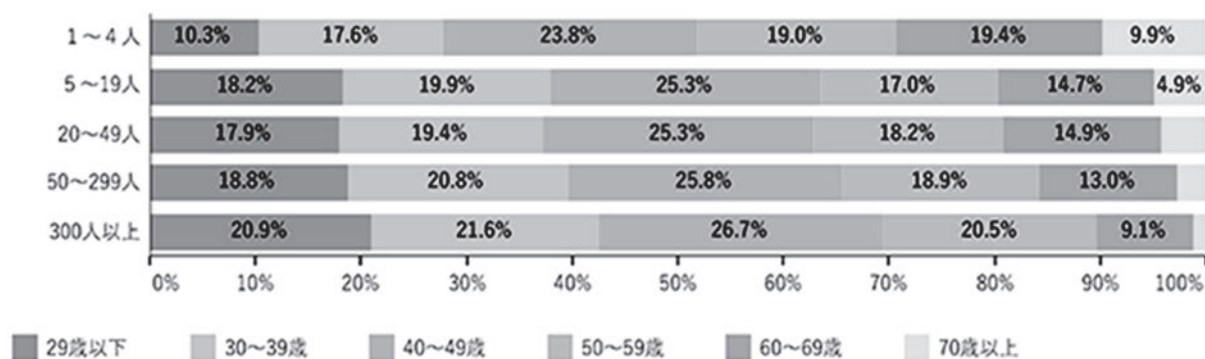
ここでは、国の白書や各省庁がまとめた統計データを横断的に見ることで、中小企業が質的に貢献している姿を明らかとする。

(1) 小規模企業白書に見る従業者の特徴

－中小企業は高齢者や女性雇用の受け皿

中小企業庁の『小規模企業白書2020年版』では、総務省「平成29年就業構造基本調査」を活用しながら、従業者規模別に従業者の年齢構成を分析している。それによると、従業者規模が小さいほど60歳以上の従業者割合が高く（第1図）、高齢者の働き場所として、中小企業がその担い手となっている。厚生労働省によると、2019（令和元）年の健康寿命⁶は、男性72.68歳、女性75.38歳と、平均寿命の伸長とともに右肩上がりで伸びており、高齢者の経験や能力が発揮できる場所として、中小企業が重要な役割を担っている。

第1図 従業者規模別に見た、従業者の年齢構成



資料：中小企業庁「2020年 小規模企業白書」

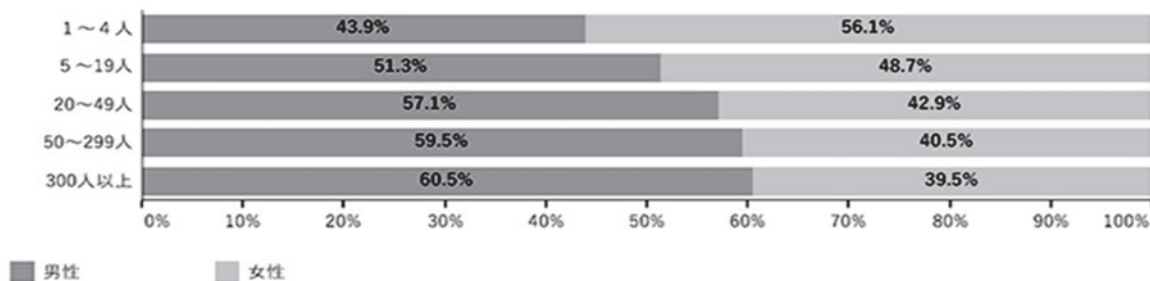
⁶ 健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる年齢。

次に、従業員の男女構成を見ると、中小企業で女性従業員の割合が高く、その割合は規模の小さい企業ほどさらに高くなっている（第2図）。また、女性従業員の雇用形態について見ると、「1～4人」の企業において正規での雇用割合が最も高いほか、60歳以上の従業員の雇用形態では、従業員規模が小さいほど正規の雇用割合が高くなっている（第3図）。さらに、女性・65歳以上の従業員とともに、「1～4人」の企業で就業年数が顕著に長くなっている（第4図）。

まず、第2図で示された従業員「300人以上」を便宜的に大企業と考えると、それより従業員規模が小さい中小企業の方で女性従業員の割合が高くなっている。これについては、ひとつは1985年に「男女雇用機会均等法」が制定さ

れたが、それ以降も男性優位に採用が進められてきたきらいがあり、その傾向は大企業ほど強かったことがある。その結果、大企業で採用されなかった女性が中小企業で多く採用されてきたと考えられる。ただし、第2図の従業員には正規従業員とともに、非正規従業員も入っていることから、女性がパート従業員として、比較的規模の小さな中小企業で雇用され、人手不足を補う戦力となっていると考えられる。一方、第3図左側は正規、非正規別に女性の雇用形態を見ているが、「1～4人」層を除き、6割超が非正規従業員として雇用されている。ただし、「1～4人」層では女性の正規従業員が47.3%と半数近くを占めており、会社を操業する上で欠かせない存在となっている。

第2図 従業員規模別に見た、従業員の男女構成



資料：中小企業庁「2020年 小規模企業白書」

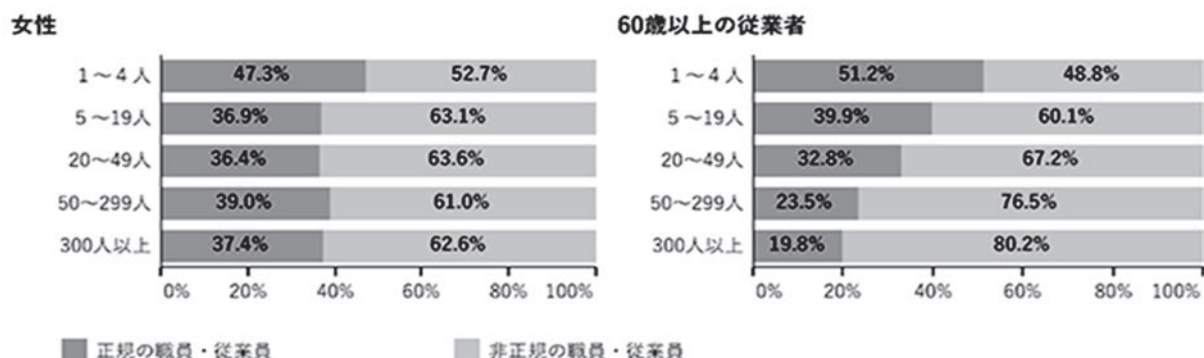
次に、第3図右側は60歳以上従業員の正規、非正規別を見たものだが、規模が小さいほど正規雇用の割合が高い。これを次の第4図下側とあわせて考察すると、多くの企業が60歳定年を採用するなか、65歳以上の従業員を対象とした就業年数を見ると、規模が小さい企業ほど就業年数が長くなる傾向にある。第1図で、小規模企業ほど高齢者の雇用割合が高いことを

見たが、高齢者になっても正規雇用のまま雇用されていることがわかる。特に、第4図下側の65歳以上の従業員を対象とした図の「1～4人」層では、就業年数30年以上が52.6%と半数を超えている。これについては、従業員の高齢化が進んでいるとも捉えられるが、一方で、従業員にとって「居心地の良い」職場環境となっており、歳をとっても働ける場が提供されている

と考えられる。同様に、第4図上側は、女性の就業年数を見たものだが、これも規模が小さいほど就業年数が長く、女性にとっても居心地良く働ける場となっている。さらに、出産、育児などから復職した女性の就業先を見ると、規模

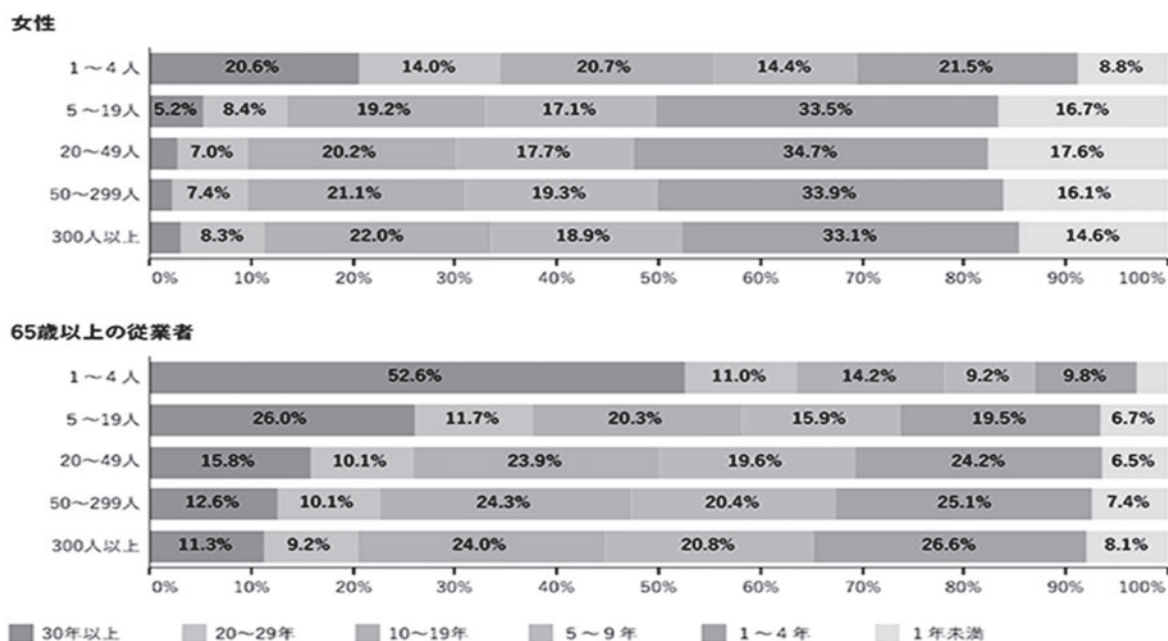
の小さな企業の割合が高い（第5図）。また、男女合わせた定年退職後の就業先を見ても、規模の小さな企業の割合が高くなっている（第6図）。

第3図 従業者規模別に見た従業者の雇用形態



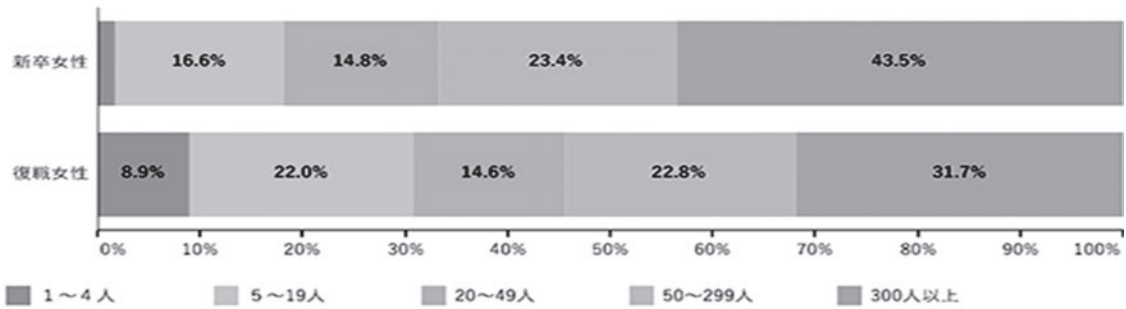
資料：総務省『平成29年 就業構造基本調査』
出典：中小企業庁『2020年 小規模企業白書』

第4図 従業者規模別に見た就業年数



資料：総務省『平成29年 就業構造基本調査』
出典：中小企業庁『2020年 小規模企業白書』

第5図 新卒女性と出産・育児からの復職女性の就業先従業者規模



資料：総務省『平成29年 就業構造基本調査』再編加工

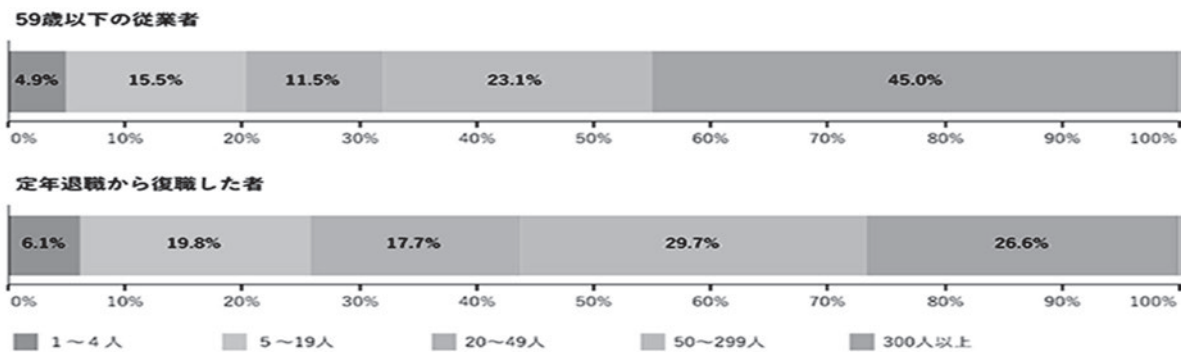
(注) 1.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。

2.現在「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」として働いている女性で「1年前は何をしていましたか」という設問に「通学していた」と回答した者を「新卒女性」として集計している。

3.現在「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」として働いている女性で、前職があり、前職離職理由を「出産・育児のため」と回答した者を「復職女性」として集計している。

出典：中小企業庁『2020年 小規模企業白書』

第6図 59歳以下の従業者と定年退職から復職した者の就業先従業者規模



資料：総務省『平成29年 就業構造基本調査』再編加工

(注) 1.「59歳以下の従業者」は「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」について集計している。

2.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。

3.現在「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」として働いている者で、前職があり、前職離職理由を「定年のため」と回答した者を「定年退職から復職した者」として集計している。

出典：中小企業庁『2020年 小規模企業白書』

以上より、中小企業は従業者が長く勤められる場であるとともに、定年退職した人の就職の場を提供していること、また、女性雇用の面でも産休や育休後の復職の場を提供するなど、雇用面で重要な役割を担っていることがわかる。

(2) 厚生労働省の統計からみた外国人労働者数

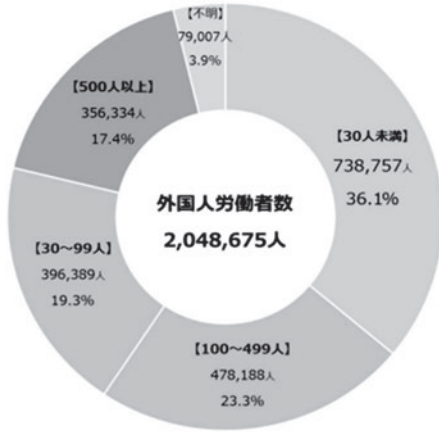
厚生労働省「外国人雇用状況届出状況」によると、外国人労働者数は2008年の48万6千

人から2023年には204万9千人なるなど、右肩上がり増加している。これを事業所規模別にみると、2023年10月末現在では、「30人未満」規模の事業所で就労する者が最も多く、外国人労働者数全体の36.1%を占めている（第7図）。また、「30～99人」規模で19.3%となっており、両者を合わせると55.4%と過半数を超える。さらに、「100～499人」規模層の何割かも中小企業と考えると、外国人労働者の半数以上が中

小企業で働いており、中小企業がその受け皿となっている。

底に右肩上がりで推移しており、中小企業でも増加傾向を示している。

第7図 事業所規模別外国人労働者の割合



資料：厚生労働省「外国人雇用状況届出状況」（令和5年10月末現在）

2. 中小企業の本質である共生性の確認

(1) これまでの中小企業本質論

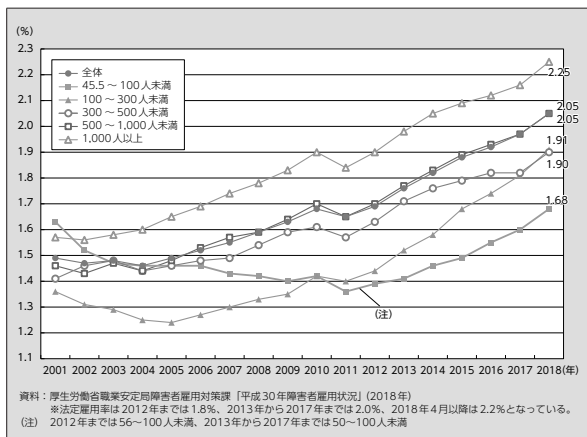
本質とは、ある事物をそのものとして規定している不変の性質をいうが、筆者は、中小企業の本質は地域・社会との共生性を有していることだとした（池田2022）。まず、その概要を見よう。

これまでの中小企業研究において、中小企業の本質は「問題性」、「発展性」、「両者の統合物」であると議論が進展してきた。これは、弁証法的に議論が進化・発展してきたと言える。中小企業の本質は何かを明らかとすると、常に大企業との対比や取引関係のなかで、大企業と中小企業という二項対立のもと分析が進められた。山中（1948）が「問題性型中小企業本質論」として展開したのが問題性議論の嚆矢だが、大企業との取引の中で大企業とは常に支配・従属関係にあり、搾取を受ける存在として、問題性を有するのが中小企業の本質であるとした。その後、末松（1954）は、「『問題でない』中小企業、あるいは大企業に比較して経済的合理性を有する中小企業の本質を分析し、それが何に基づくのかを明らかにする必要がある」と、中小企業の有する発展性について言及した。さらに、黒瀬（2012）は、「問題型中小企業論も積極型中小企業論も部分理論であり、2つを統合することが重要である」として、中小企業の本質を両者の統合物であるとする見解を打ち出した。

(3) 厚生労働白書に見る中小企業の障がい者雇用

厚生労働省の『平成30年版 厚生労働白書』によると、大企業で障がい者雇用が進んでいるとある。一方、「45.5～100人未満」の実雇用率は1.68%（当時の法定雇用率は2.3%）で、大企業などと比べると、中小企業では障がい者雇用は進んでいないように見える（第8図）。ただし、この「45.5～100人未満」の規模層も2011年を

第8図 企業規模別実雇用率



資料：厚生労働省「平成30年版 厚生労働白書」

筆者は、これまでの議論展開に対し、大企業と中小企業、あるいは中小企業内部からの本質の探索という、閉じられた空間のなかだけで議論が展開されてきたことに限界を感じた。また、問題性（正）と発展性（反）の統合物であるという「合」が示されたが、そこから先が展開されずに今日に至っており、閉じられた空間を基に考察された理論としては一定の収束を見たと考える。そこで、中小企業の本質を洞察する際に、閉じられた空間ではなく、地域・社会の中で活動する中小企業の中にこそ本質を捉える必要があり、地域・社会との共生性を有していることこそが中小企業の本質であるとした。⁷

(2) 地域・社会から見た中小企業の本質

① 地域・社会との共生性を有することの背景

中小企業は離島にも小売業や飲食業、サービス業などがあるように、大企業と異なり、全国の津々浦々に立地している。もちろん、なかにはグローバル展開する企業もあるが、多くは地元地域を中心に活動している。そうした中小企業の経営者は、地元で生まれ、育ち、地元の学校に通うなど、地元の地域・社会のステークホルダーと関係が深い。地域で創業、操業している経営者は、自分が経営する会社が今日あるのは、地域・社会のステークホルダーから様々な恩恵を受けているからだと感じるようになる。それに対する

恩返しの想いが、日本の中小企業特有の地域・社会に対する自発的なCSR活動につながっている。

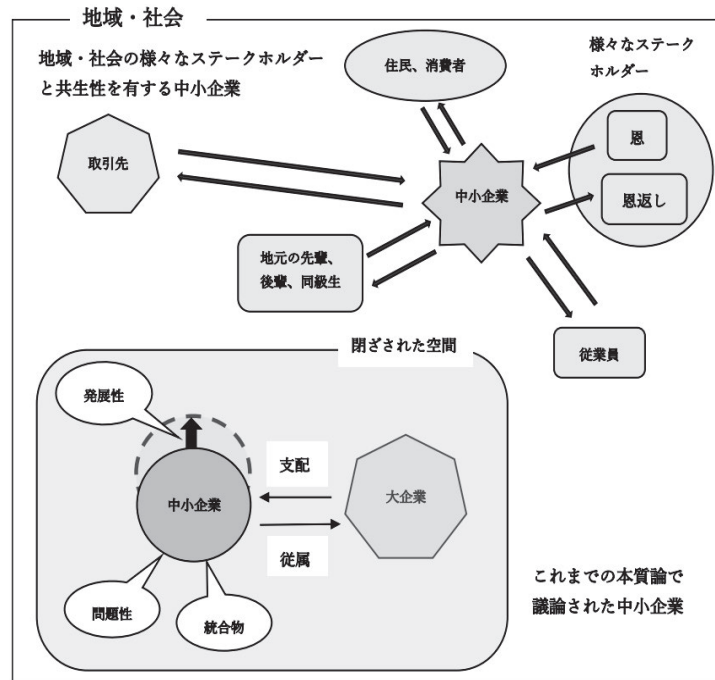
たとえば、製造業の場合、加工などで困りごとがあると、相談に乗ってくれる人が現れるが、その相談相手は中学時代の同級生や先輩、後輩だったりする。小売業の場合は、地域の祭りの担い手になることも多いが、それを手助けしてくれるのも昔なじみや周囲の顔なじみの人である。そうした恩恵を受けたことに対し、いずれ地域・社会に恩返しをしたいと思うようになる。これが、日本の中小企業特有のCSR活動⁸である。

その様子を示したものが**第9図**だが、これまでの本質論も包摂する形で描いている。これは「はじめに」で見たように、中小企業の本質とされた問題性が今なお残っており、現在においても中小企業の本質を成しているためである。本稿では中小企業の質的側面の重要性を明らかにするが、中小企業の本質を地域・社会との共生性を有することとしたことで、経済センサスなどマクロデータを用いた量的分析では明らかにしにくい中小企業の質的行動を地域・社会の様々なステークホルダーとの関係から分析・理解できるようになった。

7 中小企業の本質が問題性であると研究された当時は、マルクス経済学が主流だった時で、資本家対労働者の関係が議論されていた。中小企業研究ではそれを大企業と中小企業の二項対立に置き換え、議論が展開された。ただし、前述の山中篤太郎は、非マルクス派である（黒瀬 2012 p.5）その後、中村（1964）が大企業と中小企業の間位置する「中堅企業」の存在を明らかにしたが、発表当時は二項対立を前提としていたため、中小企業が発展した形の中堅企業の存在を多くの研究者が否定した。中堅企業は一時のあだ花と揶揄されたのである。中堅企業の存在を発表してから10年近く経っても消滅することはなく、ようやく認知されるようになったのである。

8 池田（2022）では、中小企業のCSRの定義として、「法令順守は当然のこととして、地域社会で企業活動する中小企業が、地域・社会と共生するために行う自発的な社会貢献活動」とした。なお、CSRは企業の社会的責任であるから、様々なステークホルダーに対して誠実に事業活動を行うことが前提になっていることは言うまでもない。

第9図 中小企業の本質



資料：筆者作成

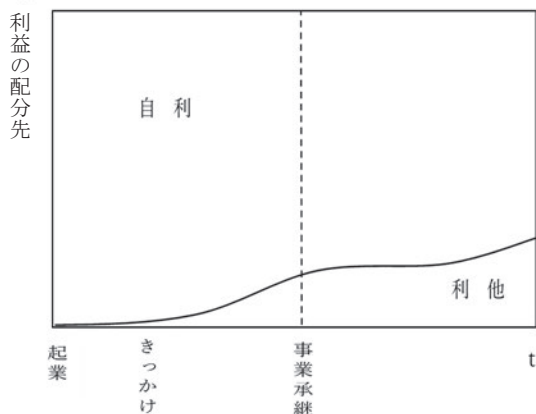
②中小企業経営者に見る利他の芽生えと恩送り

ところで、中小企業の本質は、地域・社会との共生性を有していることにあるが、いくつか疑問が生じるかもしれない。たとえば、中小企業のすべてが共生性を有するのか、あるいは、大企業でも地域との共生性を有する企業があるのではないか、というのがそれである。

最初の疑問に対する回答は以下である。日本には368万社の企業がある。その99.7%が中小企業だとすると367万社近く存在しているが、それらすべてが地域・社会と共生性を有しているとは考えていない。中小企業は大きくは一般的な中小企業とベンチャー企業に分けられるが、ベンチャー企業には社会的課題解決のために立ち上げたソーシャルベンチャーもある。ソーシャルベンチャー以外のベンチャー企業は自

らの革新的な技術などを基に営利を追求したいと考えており、またその多くは、IPO（新規株式公開）後に売却して利益を得たいと考えている。これらベンチャー企業のほとんどは、地域・社会との共生性は有していない（そもそも考えていない）。次に、一般的な中小企業について見ると、それら中小企業も営利を目的として起業するので、創業時から地域・社会と共生しているとは考えられない。従業員に給料を支払う必要があるほか、初期の成長段階など、企業に余力がないうちは自利が中心となる。しかし、経営が軌道に乗り一定程度の成長を遂げた段階や、経営者がある程度の年齢になると、自利だけではなく、これまで恩恵を受けた地域・社会のことを考えて、恩返しをしたいという利他を考えるようになる（第10図）。

第10図 中小企業の自利・利他概念図



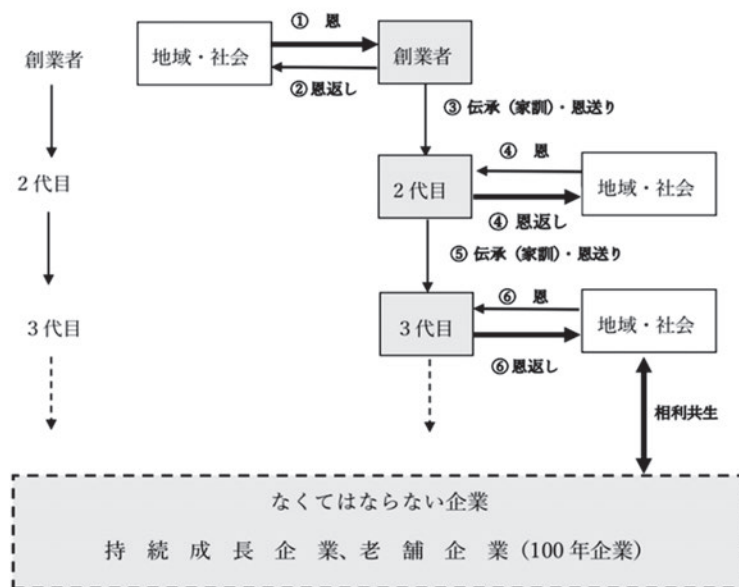
出所：筆者作成

この利他を考える企業がどれくらいの数になるのか、正確な数はわからないが、株式会社東京商工リサーチのデータを基に推計してみよう⁹。2021年調査によると、国内157万社の平均年齢は34.1年とある。一方で、2021年の倒産企業の平均寿命は23.8年とあることか

ら、業歴30年以上の企業は比較的安定した経営を行っている企業と見なすことができる。同調査によると、業歴が31年以上の企業は55.17%を占めることから、約半数が比較的安定した経営状態にあり、それら企業は自利だけでなく利他にも関心を持っている企業と期待できる¹⁰。

なお、第10図では、時間の経過とともに利他の占める割合が高くなること、第4節の事例で紹介するが、何かのきっかけで利他に目覚めることがあること、第11図に示したように、創業者が利他に目覚めた企業は、事業承継時に地域・社会への恩返しという利他の想いを直接、あるいは社是や家訓の形で承継者に伝える「恩送り」という形で、事業承継後も利他が続けられていく。

第11図 中小企業経営者に見る利他の恩送り



出所：筆者作成

9 https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1191491_1527.html (採取日：2024年8月23日)。

10 世界で業歴100年以上経過した企業数は2022年時点で約7万5000社とされているが、日本には2023年9月時点で4万3631社が存在する(帝国データバンク全国「老舗企業」分析調査 (<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p231012.html> 採取日：2024年8月26日))。世界の老舗企業の中で6割近くを日本の企業が占めることになるが、今回明らかとした「恩送り」は、日本にも残る儒教的精神や文化とも深く関係していると思われる。これについては稿を改めて考察したい。

③大企業にも共生性はあるのか

次に、大企業でも地域・社会との共生性を有している企業があるのでは、という疑問である。これに対する回答は、大企業はグローバルに活動する企業が多く、中小企業の本質で想定しているような、特定の地域・社会に対して共生性を有しているとは言えない、と考える。

たとえば、2023年12月時点で連結の従業員数が17万人を誇り、世界的企業であるキヤノン株式会社の企業理念には「私たちは、この理念のもと、文化、習慣、言語、民族などの違いを問わず、すべての人類が末永く共に生き、共に働き、幸せに暮らしていける社会をめざします。(中略) キヤノングループは、世界の繁栄と人類の幸福のために貢献していくことをめざし、共生の実現に向けて努力を続けます」¹¹と「共生」が掲げられている。

ただし、この企業理念は創業時から掲げられていたわけではない。同社の沿革を見ると、1933年の精機光学研究所の開設からキヤノンはスタートした(キヤノンとしての設立は1937年)¹²、とあり、共生の理念が掲げられたのは、第二創業を宣言した1988年である。この年は、第二次グローバル優良企業構想をスタートした年でもあるが、同社は世界的企業として発展していくなかで、この共生という理念は、世界に向けて同社が発信してい

るメッセージであるとともに¹³、巨大化した同社の従業員に向けてのメッセージである。

キヤノンの例はあくまで一例であり、他の大企業では当然ながら別の企業理念を掲げている。同じく世界的企業のトヨタ自動車株式会社の「トヨタ基本理念」(1992年制定、1997年改正)を見ると、「人・社会・地球環境との調和を図り、モノづくりを通して持続可能な社会の実現を目指します」とあり、「創業以来受け継がれてきた、トヨタ独自の経営上の考え方・価値観・手法を踏まえ、トヨタがどのような会社でありたいかをまとめたもの。連結子会社とともにその内容を理解・共有し、企業活動を通じて、社会・地球の持続的な発展に貢献することを目指している」¹⁴と記されている。

企業理念が会社の想いを外部に伝えるとともに、従業員の会社への求心力を高める意味合いを持っていること、また、中小企業のように創業地、あるいは現在操業している特定の地域ではなく、地球規模で活動している点で中小企業とは異なる。

操業している地域を中心に活動する中小企業では、特定の地域・社会と共生するということが成り立つが、グローバルに活動する大企業では、そもそも特定の地域・社会との濃密な関係は中小企業ほどには形成されないか、薄いように思われる¹⁵。また、組織の中の人との関係も千人を超え

11 <https://global.canon/ja/corporate/philosophy/> (採取日: 2024年8月24日)。

12 <https://global.canon/ja/corporate/history/04.html> (採取日: 2024年8月24日)。

13 経済人コー円卓会議(The Caux Round Table, CRT)がスイスのコーで1986年から開催。当初は貿易摩擦問題の解消を目的とする日米欧の経済人会議の場として発足の第7回会議(92年開催)において、公正な競争と共存共栄との両立をはかる「共生」理念をキヤノンの賀来龍三郎会長(当時)が提案。94年には、日米欧の民間経営者が共同で「企業の行動指針」を策定。(https://crt-japan.jp/files2014/1-0-about/pdf/principles_of_business.pdf) (採取日: 2024年10月4日採択)。

14 <https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/conditions/philosophy/index.html> (採取日: 2024年8月24日)。

15 大企業の社長には、創業者一族が社長の場合と、サラリーマン社長の場合とがある。創業者一族が社長の場合は、発祥の地である創業地を大事にすることが多いが、サラリーマン社長の場合は、創業地にこだわることなく、機能を優先しドラスティックに本社を移転させることがある。たとえば創業地が大阪の企業の場合、登録簿上の本社は大阪のままに、東京にも本社を置く二本社制を採用する企業があるが、実質的な本社機能は東京に移っていることが多い。

大企業の多くは、日本国内はもとより、グローバルに拠点を有しているが、サラリーマン社長の場合は、本社以外の勤務場所をいくつか経験し本社に戻ることが多い。この場合、中小企業経営者ほどに異動先の地域で様々なステークホルダーと濃密な関係を築くことはまれである。したがって、その地域・社会のために何か恩返しをして貢献したいという思いは低いと思われる。その結果、第9図で示したような、中小企業経営者ほどには地元の様々なステークホルダーとの関係構築は難しいと思われる、地域・社会との共生性を有することはないと考える。

るような規模になると、すべての従業員が互いの顔や名前を知っていることはありえない。そこで、ソトだけでなくウチにも向けて企業理念を策定し、求心力を高めていると考えられる。

3. 中小企業行動の質的側面—共生社会を創造する中小企業のタイプ分け

前節では、中小企業の本質について見てきたが、本節では、中小企業が行っている質的活動を3つにタイプ分けする。このタイプ分けに際し、大阪大学の共生社会モデルを参考にしたので、まず、それについて見る。

(1) 大阪大学の共生社会モデル

大阪大学の志水他編『共生学宣言』(2020)では、共生の定義として、同じ研究チームの河森他(2016)の「民族、言語、宗教、国籍、地域、ジェンダー、セクシャリティ、世代、病気・障害等をふくむ、様々な違いを有する人々が、それぞれの文化やアイデンティティの多元性を互いに認め合い、対等な関係を築きながら、ともに生きることを指す」を採用し、「人と人」との共生を分析している。

同書では3つのモデルを想定している(第12図)。①は日本社会を考えたときに、Aを社会のマジョリティ(たとえば日本人)、Bがマイノリティ(外国人)であるとき、Aも変わり(A') Bも変わり(B')、そのプロセスにおいて新たな価値なり制度(α)が生まれることを示している。②はAが支配する社会にマイノリティが入ってきたときに、BはAがよしとする価値観や生活様式を受け入れ、それになじみ、Aのように振舞うことを余儀なくされ

る状態で、社会学では「同化主義」と呼んでいる。こうした事態に対する反省もあり、1970年代以降、③の考え方が登場する。マイノリティBはBであってもよい(あり続けてもよい)とする考え方で、「多文化主義」、「文化多元主義」と呼んでいる。

第12図 大阪大学の共生社会モデル

- ① $A + B \rightarrow A' + B' + \alpha$
 - ② $A + B \rightarrow A$ …… 同化主義
 - ③ $A + B \rightarrow A + B$ …… 多文化主義、文化多元主義
- A……マジョリティ(日本人)
 B……マイノリティ(外国人)
 A'……マジョリティの変容
 B'……マイノリティの変容

出所：志水宏吉他編(2020)『共生学宣言』大阪大学出版会より、筆者作成

(2) 中小企業が創造する共生社会のタイプ

地域・社会との共生性を有していることが中小企業の本質であるとしたが、地域・社会における中小企業の活動を、①地域づくりタイプ ②ダイバーシティタイプ ③包摂タイプの3つにタイプに分けた(第13図)。この導出にあたっては、次節で見る中小企業の事例を基に、帰納法を用いてタイプ分けした。また、大阪大学モデルは「人と人」の共生を考察しているが、我々のタイプ分けでは、Aに「地域・社会」や「中小企業」が入るタイプがあり、「人と人」だけが対象ではない。

なお、今回は3つのタイプが導出されたが、中小企業は異質多元な存在であり、これ以外のタイプも導出される可能性がある。

第13図 中小企業が創造する共生社会のタイプ

① $A + B_0 \rightarrow A' + B_1$ … 地域づくりタイプ

A…地域・社会

B_0 …自利中心の経営者・創業者、起業したての中小企業

A' …質の面で向上した地域・社会

B_1 …利他を実践する経営者、2代目以降経営者、事業承継企業

② $A + B \rightarrow A' + B'$ … ダイバーシティタイプ

A…中小企業

B…女性、外国人技能実習生、障がい者等

A' …Bを雇用することで経営の質が向上した中小企業

B' …雇用された人のレベルの向上

③ $A + B \rightarrow A + B'$

$(A + B') \subseteq C$ … 包摂タイプ

A…中小企業経営者(里親、保護司)

B…ケアリーパー、元受刑者

B' …地域・社会に溶け込んだ人

C…地域・社会

出所：筆者作成

① 地域づくりタイプ

地域づくりタイプは、地域・社会(A)で創業した中小企業の行動を考察している。Aには地域・社会が入るが、ここには、一般的に「世間」と称されるのとほぼ同じ内容の「地域・社会」(ただし、地理的範囲は世間の方が広い)のほか、もう少し狭い意味では、大田区や東大阪などの地域産業集積や地域の同業種組合のような業界団体が含まれる。

創業当初の中小企業(B_0)は、第10図で見たように、自利が中心の企業活動を行っている。しかし、次節の事例で見ると、①何かをきっかけとして、②あるいは経営が軌道に乗り、従業員の給料等、支払いを心配しなくてもよい

程度にまで会社経営に余裕が生じたとき、③経営者自身が周囲に気配りができるほどの年齢に達したとき、④さらには、すでに経営者の先代からの恩送りで利他に関する教えを受け継いだ経営者や事業承継企業(B_1)になると、利他(地域づくり)の割合が増加する。

この段階になると、地域・社会の側も B_1 から、社会貢献的な恩恵を受けるようになり、持ちつ持たれつの共利共生の関係が形成される。地域・社会も企業から社会貢献を受けた分、Aから A' へと質の面で向上する。

②ダイバーシティタイプ

ダイバーシティタイプはAが中小企業で、Bには女性、外国人技能実習生、障がい者などが雇用される。中小企業(A)は、たとえば次節で見ると、障がい者(B)を雇用すると、当初は障がい者のために健常者が手助けをしたり、障がい者が勤務しやすいよう、新たな設備を導入するなど、一時的に売上・利益が下がるが、一定時間が経つと、障がい者がいることが当たり前の職場となり、皆がカバーしあって働く思いやりの企業文化が形成される(A')。その結果、障がい者も自分の能力がフルに発揮(B')され、他の従業員も合理的に活動することで、売上・利益が向上する。

③ 包摂タイプ

包摂タイプは、Aがケアリーパー¹⁶の職親や保護司、協力雇用主を兼ねる中小企業経営者である。Bはそのもとで生活したり、就労したりするケアリーパーや、元受刑者だが、Aの下

16 ケアリーパーとは、児童養護施設や里親などの社会的養護の保護(ケア)を離れた人(リーパー)を指す。

で社会生活を送るうちに、地域・社会に馴染んだり溶け込んだりした結果(B')、地域・社会(C)が中小企業経営者(A)やケアリーパー、元受刑者たち(B')を包摂(社会的包摂)することになる。

4. 共生社会を創造する中小企業の実態

ここでは、上で見た3つのタイプのそれぞれについて、筆者のヒアリングした企業をもとにその実態を見る。

(1) 地域づくりタイプの中小企業

①株式会社盛光SCM…周辺の町工場を巻き

込みながらオープンファクトリーを毎年開催¹⁷

盛光SCM(本社:東大阪市、従業員:35人、1967年設立、代表取締役:草場寛子氏)の主な事業内容は、店舗や舞台・スタジオ等の照明器具の製作である。同社には「10の行動指針」が掲げられている。その内容を記すと、「①企画は現場にあり、②ずっと引き継いでいきたい made by Japanese、③時代は変わった。必要な時に、必要な分だけ、④どっかこだわりたいねん、⑤六十歳からが四番バッター、⑥まずやってみよう、やりながら考えよう、⑦大胆な行動力、中途半端はいらん、小さな気配り、⑧今の反省は 次へのステップ、⑨頼れるんは仲間。「個」のチカラより「チーム」のチカラ、⑩スタッフの喜びが、社長のやりがい¹⁸」とある。この中では特に、⑤の「六十歳からが四番バッター」が、中小企業の質的

活動の一つである高齢者の雇用の場の提供に該当する。実際、同社には60歳以上の従業員が15人いるが、60代には設計と営業、70代には相談役、製造、管理部門で勤務しているほか、80代も1人、製造現場で従事している。またこの中には、大企業から転職してきた人3人も含まれている。

今回、同社を地域づくりタイプの企業として取り上げたが、その理由として、同社が操業している東大阪地域に対する草場氏の強い思いがある。草場氏には同社が頑張ることで、同じ集積地に立地する周りの企業も潤うようにしたいと考えている(利他の思い)。すなわち、東大阪という日本有数の工業集積地に同社は立地しているが、その工場数はピーク時には約12000社が存在していた。しかし、現在では半減以下になるなど、活気を失いつつあることに草場氏は強い危機意識を持った。もちろん、その原因には、工場経営者に事業承継者がおらず、廃業せざるを得なかったところもあるが、地域住民が工場のことを理解せず、いわゆる住工混在の問題が発生し、他都市に移転せざるを得なくなったことも理由である。

そこで、地域住民に工場のことを理解してもらうため、「工場5毛作」を提起している。すなわち、工場は、①モノを創る場、②技術を魅せる場、③交流の場、④教育の場、⑤モノを売る場、というものである。このため、東大阪市の工場が立地する地域を一つの舞台に見立て、観光の場、教育の場、ブランド発信

17 同社には、2023年4月4日、2024年3月7日に草場寛子氏にヒアリングしたほか、筆者が勤務する大阪商業大学のフィールドワークゼミや、授業の講師としてお世話になっている。

18 同社ホームページ(<https://seiko-scm.co.jp/company-information/>) 2024年9月5日採取。

の場にする必要があるという。そこで、市内の工場を巻き込みながら「こーばへ行こう！」¹⁹と題するオープンファクトリーの取り組みを2018年から開催。最初、同社1社で始めた取り組みは、年々、参加希望の工場が増え、2024年の開催では50社近い工場が参加するまでとなり、日頃見ることのできない工場内部の見学ツアーや、モノづくり体験を通じ、東大阪のまち工場を身近に知ってもらう取組みとなり、参加者は年々増加している。

②株式会社木幡計器製作所…コロナで窮地に陥った病院に感染防止器具を寄贈²⁰

木幡計器製作所（本社：大阪市大正区、従業員17人、1909年創業、代表取締役：木幡 巖氏）は、圧力計である機械式ブルドン管圧力計を創業以来製作・販売しているほか、近年では医療機器開発、IoT関連機器の開発を行っている。また、木幡氏自身は、ライフサイエンス系ベンチャー企業の成長促進拠点としての「Garage Taisho（ガレージ大正）」、医療、工業、福祉の関係企業が地域課題の解決をめざす「りびんぐラボ大正・港」の運営や、地元大正区内のものづくり企業、学生、行政がものづくりの素晴らしさや楽しさを多くの人へ伝えることを目的とする「大正ものづくりフェスタ」の実行委員長を数期にわたり務めてきた。

りびんぐラボ大正・港のスタートは2020年1

月だが、同ラボで医工福連携事業を開始しようとしていた矢先の3月にコロナ騒動が発生した。地域の基幹病院で、同ラボのメンバーでもある済生会泉尾病院から、コロナ患者の飛沫を防ぐ防護具がないとの連絡を受け、木幡氏が地元のまち工場に呼びかけ、6社の協力を得て25時間で即納した。

同社を地域づくりタイプとしたが、ひとつは同社が100年以上続く企業であり、地域・社会から必要とされ、信頼されている企業であること。また、同社のホームページには「この先の100年も、ずっと社会に信頼され期待される企業であるべく、地域社会や産学官連携をはじめ、絆を大切に、たゆまぬ努力を続けていく所存です」とあり²¹、コロナ騒動の時にはメンバーである病院の困りごとに対し、いち早くメンバーを集め、病院に寄付の形で防護具を納めたことがある²²。

(2) ダイバーシティタイプの中小企業

ダイバーシティは人種、性別、年齢、国籍、宗教、学歴など多様性を意味するが、ここでは、女性、外国人労働者、障がい者を雇用している中小企業を取り上げる。

<女性雇用>

株式会社阪技…従業員の大半を占める女性がエンジニアとして活躍²³

19 「こーば」とひらがなで記載しているが、そこには「交流の場」としての工場という意味が込められている。住工混在の町では、仲が良くないと隣人の住民にとって工場の音はうるさく感じるが、仲が良くなると、今日も頑張っているな、と感じ方が変わることが期待している。

20 木幡氏には、筆者の勤務先である大阪商業大学のフィールドワークゼミでゼミ生がお世話になっており、2021年度以降たびたびヒアリングしたほか、<https://www.city.osaka.lg.jp/taisho/cmsfiles/contents/0000545/545228/06.pdf>（2024年9月5日採取）を参考にした。

21 同社ホームページ（<https://kobata.co.jp/company/message/>）（2024年9月5日採取）

22 これについて、同ラボのメンバーである池田鉄工所（本社：大阪市大正区、1989年創業、従業員8人）の代表取締役社長の林幸代氏によれば、町工場が集積している大正区で生まれ育ったこと、従業員にも地元の人が多いこと、同社の協力工場や得意先も地元が多いことなどから地元愛が強く、そのことが地域との共生（注：利他の行動）に向かわせているという。りびんぐラボ大正・港への加入動機は、即時的、即物的なメリットを期待してではなく、あくまで地元のためになんとかしたい、というものであった（池田2022）。

23 2023年8月1日に後藤純次氏にヒアリングしたほか、同社ホームページ（<https://www.hangi.co.jp/company/>）（2024年9月5日採取）、厚生労働省働き方改革特設サイト（<https://hatarakikatakaikaku.mhlw.go.jp/casestudy/file066/>）（2024年9月5日採取）を参考にした。

阪技（本社：兵庫県高砂市、従業員234人、1981年設立、代表取締役社長：後藤純次氏）は、大手プラントメーカーの発電プラントや原動機（タービン）の設計、生産技術、品質技術、システム開発から生産管理システムまでのトータルソリューションサービスを提供する総合エンジニアリング企業である。同社の基本方針として、「技術と製品・サービスをもってお客様に貢献し、共生をはかる」があるが、お客様にとって「なくてはならない企業」「価値ある企業」となれるよう従業員一丸となって取り組むことを経営理念として掲げている。

一般的に、エンジニアは男性の職種と思われがちだが、35年ほど前、同社に専門学校を卒業した女性が採用面接に訪れた。人手不足だったこともあり、設計図面を描く現場に採用したところ、当時は手描きで設計図を描く時代であったが、正確で丁寧かつ把握力が高く、想像以上の出来栄であった。このことから、仕事に性差は関係なく、本人の能力を伸ばすことが大事だと気付いたという。それ以降、性別問わず採用した結果、現在では従業員234人のうち65%が女性で、さらにその7割がエンジニアである。

厚生労働省の働き方改革特別サイトによると、「2020年5月に転職してきたのがNさんで、現在は人事採用業務を担当している。以前の仕事は人材系の営業職で、朝から夜遅くまで働くのが当たり前だった。全国転勤もあるなか、結婚を控えていたこともあり退職。再就職先を探すなかで最初に訪れた会社が阪技だったが、

「面接をしてくれた方が妊婦さんで、この会社は女性が働きやすい会社なのだと思います入社を即決した」²⁴とある。

社員が働きやすい職場づくりを進めるため、教育センターや社内保育所の設置、新卒採用者の入社2年間の残業禁止制度を導入したほか、場所を問わない働き方を推進するため、全国8か所に拠点を設け、配偶者が転勤になった場合にはその近くの拠点で働き続けることができるようにしている。社員が働きやすい職場づくりを進めた結果、男性が多い業界においても女性が多く活躍し、性差問わず活躍できる企業となっている。

<外国人労働者>

①三島硝子建材株式会社…ベトナム人技能実習生を家族のように受け入れ²⁵

三島硝子建材（本社：東大阪市、従業員24人（うち、ベトナム人7人）、1970年創業、代表取締役：三島圭四郎氏）は、主に店舗やビルのアルミ製フロントサッシを製造している。2010年からベトナム人技能実習生を採用しているが、採用当初は、人手不足解消のために雇っており、雑用しか与えていなかったところ、「私たちは馬鹿じゃない、我々を軽視していることがわかる。遅かれ早かれこの会社はつぶれる」と意見された。きちんとした仕事を与えようとしない日本人の下で働きたくないと言われたことで、ベトナム人実習生の気持ちを理解するため、ベトナム人技能実習生の故郷に行ってみようという決意をした。

24 同上、厚生労働省働き方改革特設サイト。

25 2023年6月6日に代表取締役の三島圭四郎氏、取締役の三島あゆみ氏にヒアリングを行ったほか、2024年11月8、9日開催の「こーばへ行こう」のイベントに参加した同社の工場で展示されていたパネルを参考にした。

ベトナムに向かい、技能実習生の家族や現地の人達の「絆」に接したり、儲けではなく家族のために働くベトナム人の姿を見て、親や家族に申し訳ないと思い、会社を変えなくてはと決意した。それ以降、会社＝家庭と考えを改め、現在では、社員一同で食べる3時のおやつや、誕生日パーティ、夫婦がふるまう昼食など、家族と思える接し方に切り替えた。現在は、家族のような関係の中で「違い」を認めあい、よい製品づくりのために技能を高め協力しあえる仲間となり、同社の重要な戦力となっている。また、技能実習生が3年間働いた後の受け皿としてベトナムに支社も設置し、ベトナム人技能実習生の働きやすい職場づくりを行っている。

②株式会社中農製作所…高度外国人材として採用したベトナム人が、現地法人の社長、副社長として活躍²⁶

中農製作所（本社：東大阪市、従業員75名（うち、21名がベトナム人）、創業1949年、代表取締役会長：中農康久氏、取締役社長：西島大輔氏）は、産業機械部品の製造を行っている。20年ほど近く前からベトナム人技能実習生を雇用しているが、現在、21名のベトナム人のうち、14名が高度外国人材（エンジニア）、3名が特定技能、4名が技能実習生である。

2003年から技能実習生を採用しているが、当時の技能実習生は制度上、3年で帰国する必要があった。そこで、技術を習得した後も長く働いてもらえる人を探していたところ、高度外

国人材の存在を知り、2009年に大卒エンジニアのベトナム人4名を採用した。その彼らが、ベトナムに戻りたいという希望があることを知り、ベトナムホーチミンに工場を建設。現在、その4名のうちの一人は退職したが、一人は現地工場の社長、もう一人は副社長として現地の経営を任されているほか、一人は日本本社の製造現場の課長として活躍している。同社では、日本人やベトナム人といった国籍による区別は一切なく、給料体系も全く同じである。一人の従業員として、会社の中でどう活躍できるかを考えて実行している。

<障がい者雇用>

①川村義肢株式会社…この人しかできない熟練技能者として活躍²⁷

川村義肢（本社：大阪府大東市、従業員558名、資本金：8350万円、1946年創業、代表取締役：川村慶氏）は、義肢・装具、福祉用具、リハビリ訓練機器、住宅改修などを手掛けている。製造販売を担う同社の障がい者は従業員の5～6%を占めるが、グループ会社で卸売販売部門のパシフィックサプライ株式会社は10%近くを占めている。同社が障がい者を採用するときには、その人に仕事を合わせるようにしており、会社は自己成長の場であると考えている。

経営理念として、「私たちは健全な企業活動を続け、すべての社員と家族を幸せにし、社会の進歩発展に貢献しています」を掲げるが、同社では障がい者も障がい者枠ではなく、一般雇

26 2017年9月19日にベトナム工場でナム社長、リー副社長にヒアリング。また、近畿経済産業局の記事（<https://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/jireishokai/nakano.pdf>（採取日：2024年9月21日））を参考にした。2024年9月27日に取締役社長の西島大輔氏に内容について確認していただいた。

27 2024年1月24日に川村慶氏にヒアリング。また、同社ホームページ（<https://www.kawamura-gishi.co.jp/corporate/about/>（採取日：2024年9月21日））および、川村（2019）を参考にした。

用として採用している。また、女性が長く仕事を続けられる会社、結婚後も戻ってきたくなるような会社づくりを行っている。

同社の製造部門にも様々な障がい者が仕事に就いている。たとえば、装具のパーツで、まつり縫いの作業を担当している知的障がいの女性がいるが、根気がいる作業にひたすら向き合えること、ミシンにはそれぞれに機械の癖があるが、複数のミシンを使いこなす熟練技能者として、この女性が休むとラインが止まってしまうほど貴重な存在となっている。

なお、障がい者雇用以外にも特筆すべきこととして、同社には70歳以上の従業員が6名いるが、その中の最高齢者は74歳の現役義肢装具士（国家資格保持者）である。

②レッキス工業株式会社…社是である「三利の向上」を守り100年企業に²⁸

レッキス工業（本社：東大阪市、従業員190名、創業1925年、代表取締役社長：宮川一彦氏）の主な事業は、パイプマシン（切削ねじ加工機）、各種切断機、融着機、銅管工具、ダイヤモンド機械工具、環境機器等の企画、設計、製造、販売などである。創業社長の宮本作次郎氏が、社是である「三利の向上」を定めた。三利とは「お客様」「社員」「社会」の三者の利を言い、この三者がいかなる場合にもともに利があるように、全社一丸となって努力する。各人が互譲、信頼の精神をもってお互いの人格を尊重しあいここに社員の和を完成し、ついで共治・共栄・共福を達成して三利の向上を果たすとしている。

²⁸ 池田（2022）を基にした。

同社は障がい者雇用に積極的で、2020年10月現在では従業員186人の内、障がい者は14人（7.5%）で、その内訳は聴覚障がい者11人、知的障がい者3人、職種別では製造部門12人（聴覚9人、知的3人）、事務部門2人（聴覚1人、身体1人）となっているが、今後、障がい者の割合を10%程度確保したいというのが現社長の方針である。

同社は、製造ラインで勤務する身体障がい者は、健常者と同じ条件（同一労働同一賃金）で就労している。また、製造ライン以外にも総務部などで知的障がい者、精神障がい者を雇用している。同社の製造ラインの障がい者は聾者であるため、非常の際の警報が聞こえない。このため、警報に加えて赤色灯を取り付けているほか、新入社員の入社時には手話の訓練、障がい者の保護者には年数回、勤務状況などの説明をする懇談会を開催するなど、健常者だけの会社には見られない費用をかけて対応している。

こうした障がい者雇用に何十年とやっていることもあり、従業員の中に障がい者を思いやる心や、障がい者がいてもこれまでと変わらない売上をあげようとする意識、障がい者を見守る企業文化が醸成されている。また、障がい者の存在を前提とした経営計画が策定されているが、これまで売上・利益も順調に推移し、100年企業となっている。

(3) 包摂タイプ

①有限会社野口石油…非行少年・少女の保護 司と協力雇用主として活動²⁹

野口石油（本社：北九州市、従業員30名、1995年創立、取締役会長：野口義弘氏）は、北九州市でガソリンスタンドを3店舗経営している。後述のように、同ガソリンスタンドでは元非行少年・少女を雇用しているが、従業員やお店に対する顧客からの評判も良く売上も順調に推移しているほか、野口氏の長男・次男も同ガソリンスタンドで経営に携わるなど、事業承継も着実に進めている。

野口氏は保護司であることに加え、福岡県協力雇用主会会長³⁰を長く務めた。現在の従業員の約半数は元非行少年・少女だが、巣立った従業員まで含めるとその数は100人を超える。非行少年・少女を雇用したきっかけは、経営者となる前に、ガソリンスタンドで勤務していた1990年ごろ、少年相談員の妻から一人の少女を紹介され採用したことに始まる。金髪やド派手な化粧、あげくはシンナーまで吸うなどの不良少女だったが、妻の助言もあり、とことん少女と向き合った。その結果、親の愛情を十分に受けずに育ってきたことに素行の悪さの原因があることに気づき、親身になってつき合ううちに信頼関係が形成された。どんな子供にも必ず良いところがあり、それを見つけて褒めるのが上の人の役割だと気づき、少女に対してもそのように接したことで、ガソリン添加剤の売上では社内トップになるなど、優秀な従

業員になった。そののち、同社に採用を希望して面接しに来た少年・少女に対しては、一人も断ることはなく採用している。

非行少年・少女たちの協力雇用主となったのは妻の願いによるところが大きいが、さらにその原点となる体験が野口氏にはある。野口氏の出身は鹿児島県だが、少年時代は熊本県で育っている。中学1年生の時に父が亡くなり、母が行商で生計を立てていたが、中学3年生の時にその母も半身不随となり生活に困窮していた。そのとき、近くの人が米を持ってきてくれるなど、生活を助けてくれたことがあり、このときの原体験が、大きくなった時に、いずれ恩返しをしたいという思いにつながったという。

野口氏の利他の想いは、熊本で過ごした少年期、近所からの温かい思いやりが原点にある。しかし、実際に利他の行動として、保護司、協力雇用主となったきっかけは、妻の頼みで不良少女を採用したことにある。思いがあってもなかなか行動に移せないが、そのときに重要な役割を果たすのが「きっかけ」である。

②株式会社メタルテック…ケアリーバーの職 親として活躍³¹

メタルテック（本社：明石市、従業員150名（派遣スタッフ含む）、2006年設立、代表取締役：松下真由実氏）は、人材派遣や金属加工・組立加工の業務請負が主な業務内容だが、児童養護施設を退所したケアリーバーの

29 2023年8月5日に野口義弘氏にヒアリング。また、読売新聞2022年8月23日～9月7日に連載された「道あり」を参考にした。

30 保護司は、犯罪や非行をした人の立ち直りを地域で支える民間のボランティアで、保護司法に基づき、法務大臣から委嘱された非常勤の国家公務員。全国で、約47000人が活躍する。協力雇用主は、犯罪をした者等の自立及び社会復帰に協力することを目的として、犯罪をした者等を雇用、または雇用しようとする民間の事業主で、全国で約25,000の事業主が存在する（いずれも法務省ホームページ）。

31 松下真由実氏には、2023年6月2日にヒアリングしたほか、大阪商業大学の授業でもしばしば講義していただいている。

職親³²もやっている。職親になったきっかけは、松下氏も会員である中小企業家同友会の講演会で、別の会員が職親をしている体験談を聞いたことに加え、娘が成人となり独り立ちしたことで、社会に対して恩返しをしたいと思ったことがある。

現在は、一人の女性ケアリーバーを同社で雇用しているほか、男性ケアリーバーを別の企業で採用してもらっている。女性のケアリーバーは小さい時に親が蒸発したことで児童養護施設に入所したが、他の人にはいて当たり前の親がなぜ自分にはいないのか、ずっと悩んでいた。最初、メタルテックにパートとして採用されたときに、自分を可愛がってくれるホスト通いをし、それまでの貯金を使い果たしたり、無断欠勤するなどの行動をしていた。しかし、自分のことを本気で心配して怒ってくれたり、あるいは、娘の成人式の時の着物で成人式の祝いしてもらったりしたことなどを経て、今では独り立ちして地域・社会に溶け込み、生活や仕事ができるようになっている。

松下氏が利他の行動をするようになったきっかけは、娘が成人して手がかからなくなったこと、講演会で職親の話聞いたことにある。ただ、何がきっかけとなるかは人によって異なる。松下氏の場合、いずれ何か地域・社会に貢献したい、という想いが根底にあり、その想いがきっかけと出会ったとき、利他の行動が開始されたと考えられる。

おわりに

中小企業経営者の多くは、当該企業を営む地域で生まれ育つが、そうした経営者は地域・社会に育てられたという想いが強く、いずれ恩返しをしたいと考えるようになる。もちろん、すべての中小企業経営者が、利他の行動をとるわけではない。本稿の事例で見たように、何かのきっかけが必要だが、そのきっかけは、意図されたものというよりも偶然の要素が強い。

ただし、偶然とはいえ、その後実際の利他の行動と結びつくには、いずれ何かしたいという問題意識にも似たものをずっと持ち続ける必要がある。それがないと「幸運の女神には前髪しか無い」と言われるように、気づいた時にはすでに通り過ぎている。

問題意識を育むためには、幼少期の道徳教育や、地域の大人が子供たちに教えるなど、地域・社会の役割も重要である。また、きっかけを実行に移すためには決断力を養い、行動力も鍛える必要がある。

次に、「恩送り」について考察する。今回の事例企業とは別に、100年企業のマツヤ産業株式会社（本社：東大阪市、従業員57人、代表取締役社長：玉西陽二氏）を取り上げる³³。同社は1924年創業の100年企業で、現社長は7代目に当たる。

創業間もない1929年にアメリカを端とする世界恐慌が起これ、日本も昭和恐慌として深刻な不況に陥った。同じ頃、創業者は2週間で立て続けに2人の幼子を亡くすという不幸に見舞

32 児童養護施設は、保護者のいない児童、虐待されている児童、その他環境上養護を要する児童が入所する施設だが、18歳になると退所が求められる。児童養護施設を退所したケアリーバー（「ケア」(care 保護)と「リーバー」(leaver 離れた人)）が社会に馴染むよう、面倒を見るのが「職親」である。

33 2024年8月29日に玉西陽二氏にヒアリングしたほか、大阪商業大学で2024年11月7日に講義していただいた際の資料を参考にした。

われた。当時、「天地万物に感謝せよ」という宗教家の言葉に影響を受けた創業者は、「自分たち家族が食べていけばいい。でも仲間や社会は発展してほしい」の言葉を残した。それらが恩送りされた結果、現在は「ありがとうございます。マツヤ産業です」の言葉に受け継がれ、「関わる全ての人々に感謝の心を持ち続けます」という行動指針にも取り入れられている。

現社長によれば、100年はあくまで通過点であり、創業時の精神を忘れず、社会に貢献する会社であり続けたいとしている。

日本には、脚注10で見たように、100年企業が4万社以上存在する。これらの多くは中小企業であり、マツヤ産業のように利他をベースとした経営理念的なものが恩送りされ、社会から必要とされる企業、なくてはならない企業として存続していると考えられる。

現在、社会的課題解決に向けて、ソーシャル・ビジネスに期待が寄せられている。それを専門とする企業や組織の活動に加え、今回、触れたように、身近な中小企業の役割も大きい。すなわち、中小企業は全国津々浦々に立地しており、まさに身近な社会的課題に直面しているからである。利他に目覚めた中小企業経営者が、その解決に向けた活動を始めることで、地域・社会の質的向上をもたらすことが期待される。

規模の小さな中小企業では、1社1社ができることは限られている。しかし、日本には367万社もの中小企業が存在することから、中小企業が有する地域・社会との共生性による活動が広まることで、地域・社会はもとより、日本社会を豊かにすることにつながる。

【参考文献】

- 有田辰男 (2003) 「本質論研究」(財) 中小企業総合研究機構『日本の中小企業研究 第1巻 成果と課題』同友館
- 池田潔 (2022) 『地域・社会と共生する中小企業』ミネルヴァ書房
- 池田潔 (2024) 「中小企業研究における帰納法的アプローチ—ヒントは現場にある—」大阪商業大学比較地域研究所紀要『地域と社会』
- 川上義明 (2004) 「日本における中小企業研究の新しい視点 (I) — 二分法のジレンマ: 戦前期」『商学論叢』第49巻 第2号
- 川上義明 (2005 a) 「日本における中小企業研究の新しい視点 (II) — 二分法のジレンマ: 終戦期」『商学論叢』第49巻 第3・4号
- 川上義明 (2005 b) 「日本における中小企業研究の新しい視点 (III) — 複合的視点の提示」『商学論叢』第49巻 第3・4号
- 河森正人・栗本英世・志水宏吉編著 (2016) 『共生学が創る世界』大阪大学出版会
- 川村慶 (2019) 『不自由を自由に変える魔法の仕事—大阪府大東市。日本一の義肢装具メーカーの挑戦』PHP研究所
- 黒瀬直宏 (2012) 『複眼的中小企業論—中小企業は発展性と問題性の統一物』同友館
- 黒瀬直宏 (2021) 「デーヴィッド・アトキンソン氏の中小企業再編成論を巡って」Jam's Insight
- 佐藤芳雄編 (1981) 『ワークブック中小企業論』有斐閣
- 佐藤芳雄 (1983) 「日本中小企業問題の到達点と研究課題」慶應義塾大学商学会編『三

- 田商学研究』第26巻 第5号
- 志水宏吉・河森正人・栗本英・檜垣立哉・モ
ハーチゲルゲイ編 (2020)『共生学宣言』大
阪大学出版会
 - 末松玄六 (1953)『改定増補 中小企業の合
理的経営－失敗原因とその克服』ダイヤモン
ド社
 - 末松玄六 (1954)「中小企業の経営的特質」
藤田敬三・伊藤岱吉編『中小工業の本質』
有斐閣
 - 末松玄六 (1956)『中小企業経営論』ダイヤ
モンド社
 - 瀧澤菊太郎 (1992)「『本質論』的研究」中小
企業事業団・中小企業研究所編『日本の中
小企業研究 第1巻 成果と課題』
 - デービッド・アトキンソン (2018)『新・生産
性立国論人口減少で「経済の常識」が根本
から変わった』東洋経済新報社
 - デービッド・アトキンソン (2019)『国運の分
岐点－中小企業改革で再び輝くか、中国の属
国になるか』講談社+α新書
 - 中山金治(1978)「中小企業経営論の問題視覚」
『経営學論集』第48巻
 - 中山金治 (1983)『中小企業近代化の理論と
政策』千倉書房
 - 中山金治 (1986)「中小企業経営論の基本的
視覚」渡辺睦・中山金治編著『中小企業経
営論 [経営会計全集22]』日本評論社
 - 中村秀一郎 (1964)『中堅企業論』東洋経済
新報社
 - 三井逸友 (2013)「理論・本質論的研究」(財)
中小企業総合研究機構『日本の中小企業研
究 第1巻 成果と課題』同友館
 - 港徹雄 (2021)「中小企業は経済成長の足か
せか?—アトキンソン「説」の考察」『商工
金融』2021年1月号
 - 山中篤太郎 (1948)『中小工業の本質と展開
国民経済構造矛盾の一研究』有斐閣