報　告

中小企業を「働きがい」のある職場に

ー中小企業の持続・発展の方策と労働のあり方調査研究委員会報告ー（概要）

本報告書は、日本の経済を支える中心的な存在でありまた働く者が仕事を通じてやりがいと誇りを得ることで人生を充実させる場でもある中小企業について、大企業との賃金・労働条件の格差や仕事へのイメージによっては「3K」的な印象を持たれることなどを背景に、慢性的に人材不足に陥りがちである状況を改善するため、「中小企業で働くことの良さ」「中小企業ならではの魅力」を明らかにし、さらに伸ばしていくための方策を探ろうとしたものである。

3部で構成され、第Ⅰ部「中小企業を「働きがい」のある職場に」では、「働きがい」の定義と分類を行ったうえでそれを実現している中小企業の取り組みとその特徴について分析を行っている。第Ⅱ部「「働きがい」を3つの視点から考える」では、第1章で自律的・自発的に働くことのできる中小企業で行われている工夫について従業員アンケートをもとに分析、第2章では職場の中での人間同士の「関係性の充足」を切り口に中小企業だからこそ実現できる取り組みを考察、第3章では中小企業で行われている労使コミュニケーションを分類しその特徴を分析、働く者の「やる気」を引き出すあり方について考察している。第Ⅲ部「「働きがい」と経営者団体、労働組合」では、第1章で経営者団体である「中小企業家同友会」の地域社会の中での中小企業の魅力発信の取り組み、第2章では労働組合の視点から、大企業との賃金格差是正や集団的労使関係構築のあり方について、具体的な取り組みを紹介しながら報告を行っている。

全文については連合総研ホームページ(https://www.rengo-soken.or.jp/work/「中小企業を「働きがい」のある職場に」.pdf)に掲載。

（浦野高宏 連合総研前主任研究員）

第Ⅰ部　中小企業を「働きがい」のある職場に

序：「経済的報酬」と「非経済的報酬」、研究の目的

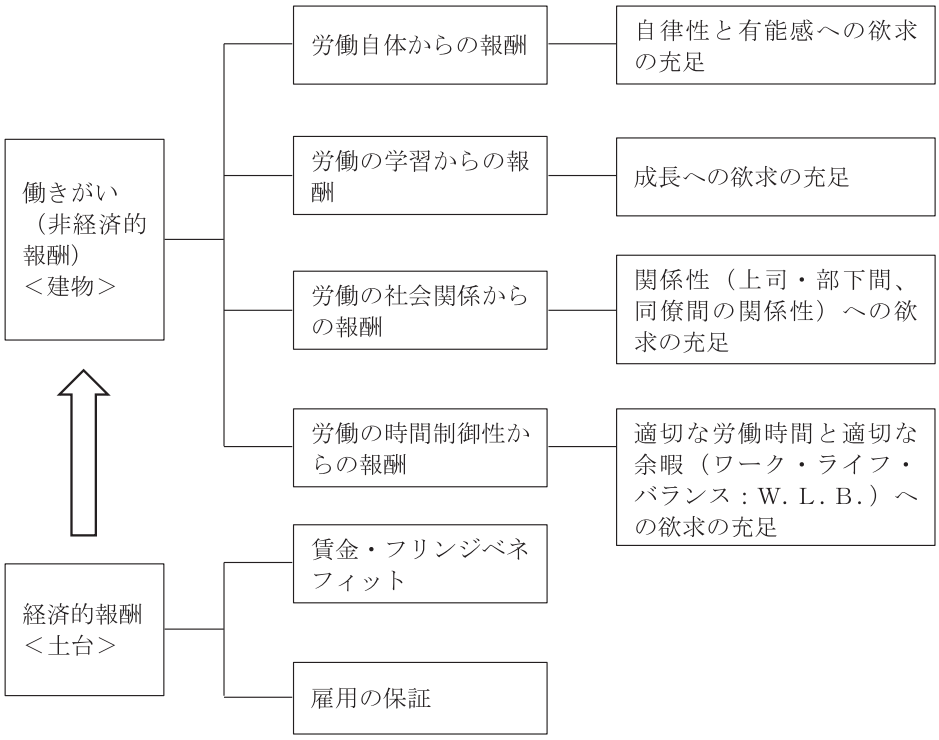
労働からの報酬には賃金などの「経済的報酬」と人の生得的な精神的欲求を満足させる「非経済的報酬」がある。人だけが労働に「非経済的報酬」も求めるのは、労働においても精神的欲求の充足を求めるようになるまで発展するからである。精神的欲求の充足こそ、人らしく生きることであり、人は労働においてもそれを必要とする。したがって、生得の精神的欲求が満たされる労働が人にふさわしい労働であり、人の労働の意味や値打ち＝「働きがい」は「経済的報酬」ではなく、「非経済的報酬」で測られる。人材確保に成功している中小企業は「経済的報酬」の向上にも努力しているが、「働きがい」の面でも魅力ある職場の構築に努力し、「経済的報酬」は大企業より低くても大企業にない「働きがい」を得られるとし、地域をベースに人材獲得に積極的に取り組んできた。本研究はこういう中小企業の存在を基盤にするものである。

第1章：「働きがい」とは

「働きがい」は人間の労働の特性に基づき、「労働自体からの報酬」「労働の学習からの報酬」「労働の社会関係からの報酬」「ワーク・ライフ・バランスからの報酬」に大別できる。人の労働の

第１の特性は合目的的活動であり、この特性が人の生得的欲求の一つである「自律性への欲求」と「有能感への欲求」を満たす。人の労働の第２の特性は自分の能力を発展させ、自己を完成しようとする「成長への欲求」も人の生得的欲求の一つであり、学習と一体化しているという人間労働の特性は、労働を「成長への欲求」の実現の場にし、その充足は労働に伴う学習からの報酬となる。第３の特性は、人間労働の協業的性格と「関係性への欲求の充足」、第４の特性は、適切な労働時間と適切な余暇というワーク・ライフ・バランスへの欲求であり、労働時間のコントロールによりその条件を満たす労働は労働者への報酬となる。

図　労働からの報酬の構造



資料出所：連合総研『中小企業の持続・発展の方策と労働のあり方調査研究委員会報告』(2022年２月)。

第２章：中小企業における「働きがい」創出の努力と中小企業の独自性

「構想」が分離した「実行」だけの労働は強制労働化し、自律性は破壊され、有能感を味わうこともできない。このため企業における労働には、自分の労働が自分に敵対する「労働の疎外」が基本的な問題として存在する。労働が苦痛となる「労働の疎外」は労働者の働く意欲の低下、欠勤や離職などで経営の目的である利潤追求の妨げになる。このため、経営者も対応を考えざるを得ないが、中小企業ではそれだけでない。中小企業経営者は市場競争の下、利潤を追求する資本の人格化としてふるまわざるを得ない一方、人ならば誰もが持つ自律性への欲求などに根ざす価値観を失っていない。経営者は「二面

的性格」を持ち、「人格化された資本」であると同時に人本来の価値観の支配する社会における存在でもある。特に、組織より人が優位に立つ中小企業の経営者は、利潤追求という企業組織の論理から自由になりにくい大企業経営者と違い、人本来の価値観を貫きやすく、人の自律性をそれ自体として尊重する価値観を持ちうる。こうした特性が、中小企業における「構想と実行の分離」の修復を推進している。

第３章：「働きがい」と中小企業の組織、官僚制との比較

「非経済的報酬」創出要因に関する中小企業の独自性についてのキーワードは、ａ.「社会－内－存在」の側面の強い中小企業経営者ｂ．成員の近接性　ｃ.「パティキュラリズム」ｄ.情報共有　ｅ.成員個々の経営資源としての比重の高さ　ｆ.高い昇格可能性　ｇ.生産の多品種少量性である。ａ.「『社会－内－存在』の側面の強い中小企業経営者」という特性は、「働きがい」創出の基盤と位置づけられる。これは労働者の「自律性・有能感への欲求の充足」など４つの「非経済的報酬」をそれ自体価値のあるものと認め、実現を図る中小企業経営者の志向性を示す。次に、キーワードｂ～ｇは情報共有的組織運営として集約化できる。ｂ.「成員の近接性」ｃ.「パティキュラリズム」ｄ.「情報共有」は、この中に含まれている情報共有というコンセプトで包括できる。規模の小さい中小企業では成員の身体的、精神的近接性が特徴となっている。中小企業では全員が同じ場所に居られるという身体的近接性があり、密接な交流が可能なフェース・トゥ・フェースを交流の主要媒体にできる。また、組織規模が小さく、組織を垂直的、水平的に分ける壁も少ないため共通の解釈基盤を生み出しやすく、成員間の精神的な距離も近くなる。情報共有は直接の原動力としてまた他の要因の支えとして、中小企業における「働きがい」を推進しており、中小企業における「働きがい」創出に関する固有の特徴は、情報共有的組織運営として集約化される。大企業組織には歴史的変遷が見られるが、大規模組織を運営する原理としての官僚制の重要性は変わらない。

第Ⅱ部「働きがい」を３つの視点から考える

第１章：「働きがい」と自律性・自発性～社員が自律的・自発的に働ける中小企業とは～

本調査は、経営者アンケートにご協力いただいた企業の中から４社に協力をいただき従業員へのアンケート調査を実施したもので、中小企業全般に関する実態を反映しているものではない。あくまでも個別ケース４社についての傾向である。

企業によって従業員の職業価値やワークスタイル、労働条件、職場・職務特性、個人特性等は一様ではないことが示された。一方、４社に共通して、従業員の処遇は勤務先の満足度と関係するものの、働きがいとは必ずしも関係せず、働きがいは、むしろ仕事から得られる喜びや役立ち感、職場環境とも関係することが推考された。

企業の発展には経営革新への取組みを必要とするが、その核心は、戦略、構造、企業文化、制度よりも、人々の行動を変えることにあり、いかに従業員たちに自発的な行動を促すかにある。自発性は、個人、グループ、組織、組織間の多様な要因によりその発揮が促進または抑制

される。「自発性を高める方途」について、本研究の事例企業の内容と照合すると、多くの企業で社員の自発性を発揮させる多様な仕掛けをみてとれる。①社員の仕事上のスキルと自信を高める、②チームや課内のメンバーの人間関係が良好であるよう配慮する、③会社の経営方針や行動規範等を浸透させる、④チームや課内での目標や課題について共有する、⑤担当業務以外の部署および会社全体の現状や将来についての情報を公開する職務遂行の自由度と裁量を高める、⑥職務遂行の自由度と裁量を高める、⑦自発的な行動の生起を促す、などである。

第２章：「働きがい」と関係性 ～関係性の充足は如何に形成されるのか～

経営資源に限りのある中小企業にとって従業員の「働きがい」の向上に資する最も効果的な取り組みは何か、厚生労働省［2019］は「ワーク・エンゲイジメント」（ＷＥ）という概念を使って「働きがい」を向上する雇用管理について分析しており、それによれば、ＷＥのスコアの高い企業では「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」にかかる雇用管理の実施率が高くなっている。つまり三つの欲求（「自律性」「有能感」「関係性」）のなかで「関係性」の充足が多くの中小企業にとって目指すべき欲求になる。

今回の企業事例研究の結果「関係性」の充足には大きく四つのルートがある。一つは「有能感」の充足からであり、その「情報の共有化」が図られると「関係性」の充足につながる。二つは「自律性」の充足からであり、そこで生まれた「対等感」により「関係性」の充足につながる。三つは「関係性」の充足に直接つながる雇用管理制度等からで、これは以下の三つに分かれる。第一に「労働環境に関する整備」から、第二に「勉強会やＱＣ活動」で「情報の共有化」が進み、そこから生まれた「一体感」から、第三に「経営情報の開示」で「情報の共有化」が進み、そこから生まれた「一体感」と「対等感」からである。

最後の四つ目のルートは中小企業の特性からもたらされる場合で、その特性とは「経営者と従業員の近さ」「勤務体制の柔軟性」「家族のような関係」「一体感の出しやすさ」であることがわかった。このように「関係性」の充足には多様なルートがあり、これが、その実施率の高さとなって表れているといえよう。

第３章：「働きがい」に寄与する個別的コミュニケーション ～人事評価面談を中心に～

従業員の持つ現場情報を把握するために何も行っていない企業は２社で、他の48 社は何かしらの方法で経営者が従業員の現場情報を収集している。また、悩みを持っている従業員への対処として、何も行っていない企業はない。「先輩社員が相談に乗っている」だけを挙げた３社を除いた47 社は、社長・役員あるいは上司が相談に乗っている。ここから、多くの中小企業で従業員との個別的コミュニケーションが職制で行われているとみなされる。

人事評価面談を含む個別的コミュニケーションには、働きがいに寄与する側面がある。一方で、課題がないわけではない。考えられる課題は、個別的コミュニケーションに要するコストと経営者への負担の大きさである。例えば、人事評価面談を行っている企業では、職務中の時間と場所を面談用に確保せねばならず、通常業務へ及ぼす影響が無視できない。その上、社長自ら個別的コミュニケーションを行えば、これによる社長の体力の消耗は想像に難くない。こうし

た見方からすると、個別的コミュニケーションは企業が追求する経済合理性に必ずしも適うものではないといえる。本調査では、中小企業の多くで個別的コミュニケーションが採用されていることが確認できた。個別的コミュニケーションを採用している中小企業では、労働条件に影響する人事評価面談を行っている企業も少なくなかった。つまり、個別的コミュニケーションが、個々の従業員の賃金やその他の労働条件の決定に関わる重要な位置づけで行われていたのである。ただし、制度の整備にコストがかかりすぎることもあり、今後は賃金・人事評価制度の整備に中小企業経営者がより取り組みやすい方策を模索することが有効であろう。

第Ⅲ部「働きがい」と経営者団体、労働組合

第1章：地域の中での中小企業―中小企業家同友会の取り組みから

中小企業は日本において企業の99％以上を占め、中小企業全体で約3,300 万人が雇用されている。これは、日本の従業員の約７割が中小企業に雇用されている計算となり、雇用の部分だけ見ても中小企業は日本経済の中心的な役割を果たしていると言える。また、地域社会においても経済を支える重要な役割を果たしている。

中小企業家同友会は、中小企業の繁栄をはかることにより、地域社会と日本経済全体の発展に寄与し、かつ中小企業の社会的地位の向上をめざしている。「日本経済の真の担い手は中小企業である」との高い自覚と使命感を持ち、47 都道府県に同友会があり、会員数約46,000 名の組織である。三つの目的「よい会社をつくろう」「よい経営者になろう」「よい経営環境をつくろう」と「自主・民主・連帯の精神」、「国民や地域と共に歩む中小企業」の三つを理念とし、自主的・自立的に活動している。

大企業にはない働きがいや中小企業で働く魅力はたくさんあるが、その認識が広がっていない現状がある。地域の若者に中小企業の正しい姿や魅力を発信する取り組みも広がっている。①産学連携によるインターンシップ、②中小企業の魅力を伝えるインターンシップ、③地域で若者を育て、地域に若者を残す～中小企業の正しい姿を伝える取り組み、④地域の中小企業を知ろう～高校生と保護者のための企業ガイダンス、⑤小・中学校の主幹教諭向け企業研修会～企業経営者からマネジメントを学ぶ、などである。

地域に根ざす中小企業にとって、地域の発展と衰退はその経営にも密接に関連しており、逆に中小企業の発展と衰退は、その地域の経済状況や、そこで生まれ育つ人々の雇用の受け皿となっている関係からも相関関係にあると言える。よって同友会の社員教育運動は、企業内の人材育成だけにとどまらず、地域の人育てにも範囲を広げた社会教育運動として中小企業経営者が地元の学校と関わりを持ちながら活動している。

第２章：中小企業における「働きがい」への労働組合の視点

連合結成以来の賃上げ率を見ると、大手と中小の賃上げ率（定期昇給含む）に差が生じている。特に中小では賃金体系を維持するのに必要とされる１年１歳間差（１年経てば１歳先輩の賃金に追いつく）の賃上げ率が一般的に２％程度とされているが、それさえ達成できない状況が続いてきた。今回行った調査・アンケートでは、経営者は優れた業績をあげた社員への成果配分

を「ボーナスや報奨金」で行うことが多く（ボーナス63.5％、報奨金40.4％：複数回答）、また従業員に一生懸命に働いてもらうには「仕事のやりがいや経営者の経営姿勢」が必要と回答（仕事のやりがい20.5％、経営者の姿勢32.7％）しており、成果や働き甲斐を「給与水準に」と答えたのは僅か3.8％である。しかし、従業員アンケートでは、成果配分が不透明であり、賃金への不満も一定程度あることがわかる。ベース“土台”となる賃金に関する取り組みは、従業員の生活の安定と企業への定着を考えると「働きがい」(非経済的報酬）と同様に高めていくことも必要である。

日本の中小における労働組合の組織率はわずか0.9％（従業員99 人未満）であり、労働組合を介しての集団的労使関係がほとんどない。中小における労使（経営者・管理者と従業員）の関係性は、企業内・職場内における日常のマネジメントを活用してコミュニケーションを行っていると思われる。経営者からすれば従業員の現場情報や個人情報は、日常のコミュニケーションで足りていると感じているのかも知れない。しかし、従業員のアンケートでは「仕事や人間関係の不満を経営者が聞き取ってくれる」と回答したのは約３割であり、そこにはギャップがある。

今回の調査の中において労働組合のある企業は１割､35％では「社員会」のような組織がある。従業員組織がない経営者に「従業員の意見をまとめ意見交換する組織の必要性」を聞くと、約半数にのぼる経営者が「必要性を感じる」と回答している。さらに、従業員アンケートでは、７割が「そのような組織が必要だ」と感じている。

連合の労働相談には経営者のパワハラや不当な働かせ方などの案件も多く寄せられており、「よい会社にしたい」との相談も多くある。日常のマネジメントや労使コミュニケーションを補完し従業員の意見をまとめ、それをきちんと経営者に伝えるためにも労働組合を組織し、健全で対等な集団的労使関係を構築する必要があると考える。

連合総研「中小企業の持続・発展の方策と労働のあり方調査研究委員会」研究体制

（役職名は 2022 年１月時点、[　] 内は執筆分担）

主　　査：黒瀬　直宏　（特定非営利法人アジア中小企業協力機構理事長
元嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科教授）［第Ⅰ部］

委　　員：兼村　智也　（松本大学総合経営学部教授）［第Ⅱ部第２章］
高石　光一　（亜細亜大学経営学部教授）［第Ⅱ部第1章］
津島　晃一　（事業承継Lab. 所長）［第Ⅱ部3章］
横山　朋美　（中小企業家同友会全国協議会主任事務局）［第Ⅲ部第１章］
春田　雄一　（連合本部経済政策局長）　～ 2019 年９月
河野　広宣　（連合本部中小・地域支援局長）［第Ⅲ部第２章］
藤川　慎一　（連合本部労働条件局局長）［第Ⅲ部第２章］

事 務 局：新谷　信幸　（専務理事）
杉山　豊治　（副所長）～ 2020 年7 月
平川　則男　（副所長）
戸塚　　鐘　（主任研究員・事務局）
浦野　高宏　（主任研究員・事務局 主担当）