

働きがいとは何かを考える
— 中小企業での実態を基に —

黒瀬直宏

はじめに：労働意欲の喪失

- 日本の「労働社会」の劣化が続いている。
- 労働者の賃金（月間給与総額）はピーク時（1997年、371千円）から53千円・14%も低下（2020年、318千円）。非正規労働者が大量に生みだされ雇用者（5620万人）の37.2%（2020年）になり（1984年15.3%）、雇用も年不安定化。非正規労働者の中からは結婚する経済力がなく階級として再生産できない「アンダークラス」も出現（橋本健二）。
- 労働意欲も喪失：アジア太平洋地域（APAC）14の国・地域における「APAC 就業実態・成長意識調査(2019年)」（パーソル総合研究所）
- 管理職になりたい人の割合21.4%、出世意欲最も低い。
- 勤務先以外での学習や自己啓発について「特に何も行っていない」46.3%で、最高。
- 起業・独立志向は15.5%で最低。
- 勤務先に関する満足度：「会社全体」に満足している人52.3%、「職場の人間関係」は55.7%、「直属の上司」は50.4%、「仕事内容」は58.2%であり、これらすべて最下位。

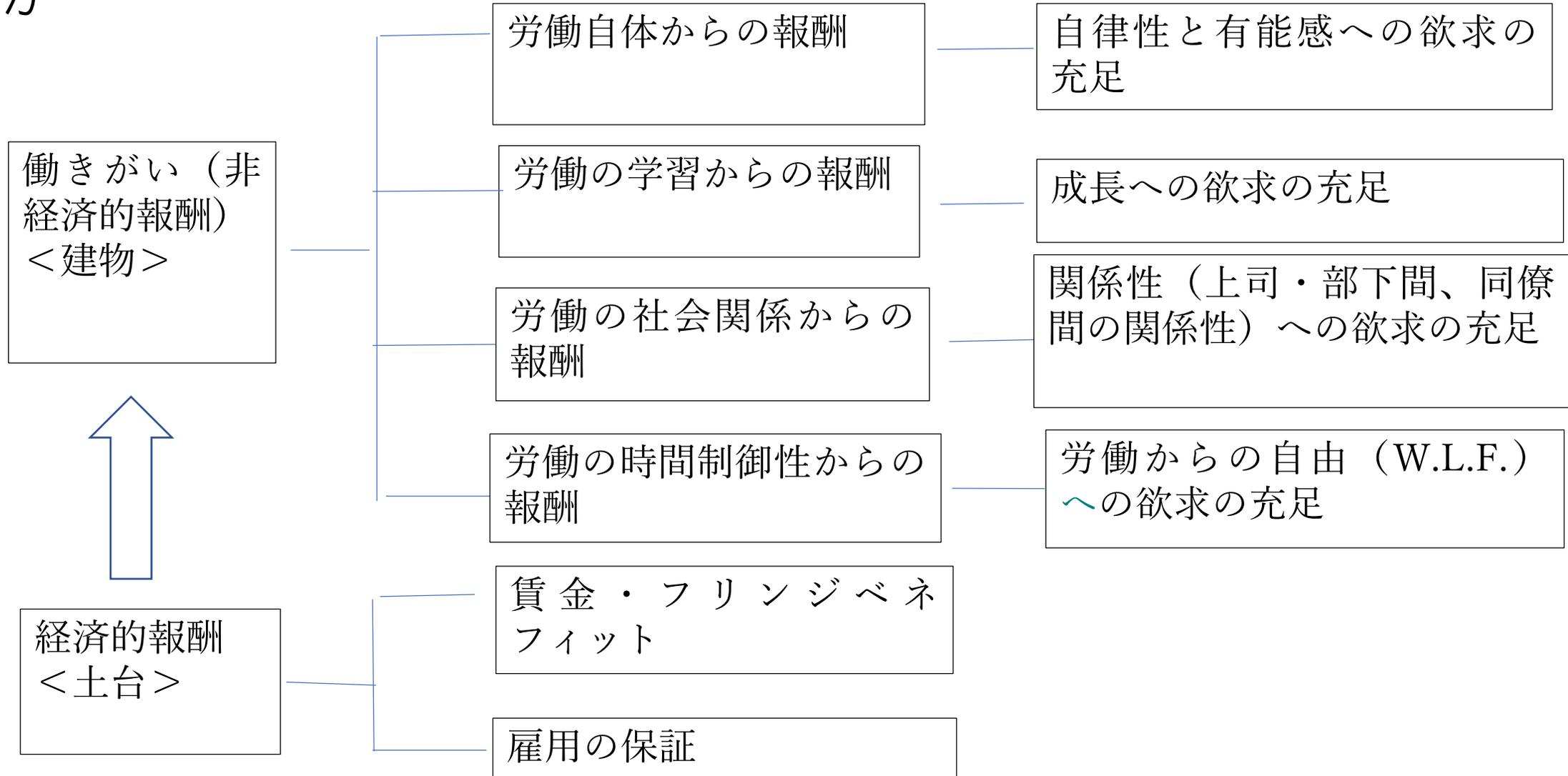
はじめに：中小企業の状況

- 中小企業数はピーク時（1986年533万社）から175万・33%も減少（2016年358万社）
- 中小製造業の減少が特に著しく、ピーク時（1986年776千社）から396千社・51%の減少（2016年380千社）。90年代以降製造業の東アジア化が進んだため。
- 生産の東アジア化は主として中小企業に打撃を与えつつ経済全体も長期停滞に陥らせ（受身的輸出・コストカット依存構造）、これにコロナ大不況が追い打ちをかけた。
- 中小企業の廃業が大幅に増加したが「ゼロゼロ融資」により倒産は免れ、パニックは抑えられている。しかし、返済負担と売上伸び悩みの二重苦でじわじわ倒産が増える可能性。
- 全体として中小企業の苦境が続く中、「自分の仕事は自分で創り出す」独立中小企業への変革も見られる。中小企業はやられっぱなしというわけでもない。
- そういう先進的中小企業は「働きがい」の実現にも努力し、労働の尊厳の維持にも努力。以下で実態をみる。

労働からの経済的報酬と非経済的報酬

- 労働からの報酬には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。
- 人には生存のために必要な条件を満たそうとする（足りないものを満たす）基本的欲求がある。空腹に陥らないように、あるいは人並の生活ができるように経済的報酬を得たいというのはそういう基本的欲求の一つ。
- 動物も生活の糧を求めて労働するから、この点では人と動物の違いはない。
- だが、人はこの基本的欲求の充足だけでは満足できない。人には生得的な精神的欲求があり、労働でもそれが満たされることを必要とする。
- だから、労働からの報酬は次頁のように重層的な構造を持つ。
- ただ、動物と異なる人間らしい労働とは精神的欲求が満足される労働であり、ここに人間労働の特性がある。

労働からの報酬の重層的構造、非経済的報酬（働きがい）とは何か



構想と実行の分離、その修復を

- 資本制的市場経済では労働者は労働力という商品の使用権を企業に時間決めで販売し、その期間、労働力の支出である労働は企業のもの
- この「所有者の大権」に基づき、労働の目的は企業が設定し、労働の仕方も企業が決め、成果物も企業のもの
- 目的や労働の仕方の設定を「構想」と呼ぶと、労働者の労働からは「構想」が引き離され、行うのは肉体運動としての「実行」だけ
- 「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
- 中小企業には自律的な労働が行われているのが良き労使関係とし（中小企業家同友会「中小企業における労使関係に関する見解」）、構想と実行の分離を修復し、従業員自律性回復のマネジメント行っている経営者が存在する。

従業員の計画や管理への参加

- サヤカ：下請企業からプリント基板分割機のトップメーカーへ発展、従業員40人
 - ・企業の最高方針決定の場に全社員が参加している。年2回、1泊2日の全従業員参加の「泊まり込み全体会議」を開き、重要事項は全部この場で話し合う。
 - ・今期の総括と翌期の方針の他、就業規則・退職金制度、給与・賞与の自己申告制度、週休2日制の決定など。
- ヒロハマ：一斗缶などのキャップ、手環を生産（130人）
 - ・①経営理念→②年度経営指針（次長以上で協議、売上、利益目標など）→③事業所計画（事業所別に事業所長が作成、年事業計画と月ごとの利益計画）→④課別業務計画（製造、営業課など、係長以上で作成、誰がいつまで何をやるかのスケジュールを伴った計画）→⑤個人別計画（業務計画を細分化した担当者別の毎週の計画のほか各人の能力向上のための計画も。週明けに上司に進捗を報告。）
——というプロセスで計画作成を分担。
 - ・一般の従業員は年度経営指針作成には参加していないが、計画作成から排除されるのではなく、上位計画実行のための個人の計画を作成し、そこには能力向上の計画も含める。個人の計画は毎週上司への報告という形で成果を確認。

労働範囲の拡大（一貫担当）

- 「構想と実行の分離」修復の第2は、現場業務における労働範囲の拡大、その最たるものが一貫担当システムの形成
- 一貫担当は労働の各工程に関する知識と技能、工程の全過程を見通した構想力が必要である。
- 吉田工業：有害ガス、蒸気、粉塵用局所排気装置の設計、施工、従業員24人
 - 注文が入ると、社長が社員のスケジュールを見て担当を決める。その後は担当者が調査、企画、設計、施工、メンテナンスを一貫して担当。基準はあるが見積もりも担当者に任せ、社長の決断を必要としない。
 - 一貫制をとっているのは、顧客と打ち合わせたものを別の人が設計するとちよつとずれが出てくる。その誤差をなくすために、最初に顧客と話し合った人が、責任を持って最終工程まで手掛けた方がよいため。
 - 同時に、担当者は自らの調査・企画に基づき設計、施工し、顧客の満足もダイレクトに感じとれる。
 - 同社社員は「お客様からの依頼をもらって、現場確認→打合せ、採寸→見積作成→設計→製作→施工→測定→メンテナンスまでを一貫して行っています。内容によっては何度も打ち合わせ、何回も見積りを書くので、とても達成感があります。」と話す。最初から最後まで一つの案件に関わることで、
 - 自律性と有能感という「報酬」を受け取っていることが分かる。同社社長は、従業員は個人事業主的な感覚を持っていると言う。

労働範囲の拡大（一貫担当）

- ユーワークス：大学・研究機関向けソフトウェア開発、従業員23人
 - ・顧客に企画段階からかわり、SE全員がシステムの企画提案、プログラム設計、実装、テスト、納品に至るすべての工程に携わる。
 - ・企画段階では関連する科学論文から知識を吸収し、提案する。最終工程まで担当し、顧客の直接の反応に接することもできるので達成感を味わえる。
 - ・仕事は一人の裁量の範囲が広く、自律的に進められる。納期に関しても顧客に必要な時間を説明し納得してもらうことができる。当社での勤務経験者によると、一サラリーマンというよりは、自立したITコンサルタント兼エンジニアとして開発をプランから動かしているイメージ。
- 長嶋精工：高精度の研削盤製作、従業員40人
 - ・1台の研削盤を作るのに「きさげ」（金属摺動面をのみを大きくしたような工具で削ること）から、組み立て、据え付けまで同一人が行い、完成品には製作者の銘板もつけられる。
 - ・自律的で達成感のある仕事のため、超人手不足の1980年代末でも、若い人の方から工場の門を叩いてくれ、人材は不足しなかった。
- 以上のような一貫担当まではいかなくても複数工程の担当により労働の全体性の回復を試みている中小企業は多い。

労働範囲の拡大（ローテーション）

- 担当のローテーションも労働の範囲を拡大する。
- 本郷鶏肉：「山賊焼き」で有名な食品総菜製造、従業員79人
 - 工場での担当作業を毎日に変えている。工場には肉の味付けなどをするチルド室、揚げるなど調理する部門、それを全部集約して梱包、発送する部門がある。部門を超えるローテーションはまだないが、例えばチルド室では「チキンカツにパン粉を付ける」「『山賊』の味付けをする」「ハンバーグを練る」などをローテーションで最低二つはやってもらうようにしている。
 - 色々な仕事ができることで飽きが回避され、モチベーションアップにつながる。特定の作業のみによる肉体への偏った負荷も防止できる。
- 労働範囲拡大（一貫担当、ローテーション）の意味：動物の本能的な労働が特定パターンを繰り返すしかないのに対し、人は情報を得られれば多様に「構想」し、多様に労働する「無限の順応性」を持つ。中小企業（特に小規模企業）における「広い労働範囲」はこの人間労働の特性の回復に寄与している。

自律性の充足は有能感ももたらす

- 人は「構想」されていたものが労働の結果として現れたとき、自分の能力を確信し、有能感（自己効力感）を得る。これも労働からの報酬。
- 日本政策金融公庫「働く場としての中小企業の魅力」（日本公庫総研レポートo.2014-4）は20名の中小企業就業者インタビュー調査から、「福岡の男性42歳」の「中小企業では全部決められるので『これは俺が作った』と言える。大企業だと『これはうちの会社が作った』となるだろう」という言葉を紹介している。
- 「全部決められる」、つまり自律性が高まると労働の成果は会社ではなく自分の成果と感じ取られ、有能感が高まることをよく示している。
- なお、組織の壁の低い中小企業では現場の技能者も担当していた仕事の顧客や来社した消費者に接触する機会が多く、顧客の喜びや興味など顧客の反応から「有能感」を得るケースがよく見られる。

「労働の学習からの報酬」 — 「成長への欲求の充足」

- 人の労働の第2の特性は、人は労働により自然素材の形を変えるだけでなく、労働を通じて自分のうちに眠っている能力を成長させ、自分自身も変化させることである。能力成長には学習が必要だが、人の労働には学習機能がある。労働による新たな情報が学習を刺激し、学習は労働のレベルを高めるというように、人間において学習と労働は統合されている。
- 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、その充足も労働からの報酬となる。
- しかし、労働は企業のものであり、労働者が自分の成長のための学習を労働時間内に行えば「所有者の大権」を犯す「盗み」になる。だから、労働者がこれら条件を享受しうる保証はない。
- しかし、企業にとって企業特殊的な技能の向上は必要。それだけでなく、従業員が成長自体に価値を認め、従業員が学習の「資源」（後述）にアクセスできる条件を整える経営者もいる。

労働を通じる学習とは：「仲間」への参加と学習資源の利用

- 労働を通じる学習は教室で知識を注入される学習と違い、「一人前」になりたいという内発的な成長欲求に基づき、労働の場に存在する学習の資源を利用しながらアイデンティティ（自分ならではのもの）を形成していく過程：「状況に埋め込まれた学習」（レイブ＝ウェンガー）の理論に基づく。
- この学習理論は学習を教室で知識を内化する過程でなく、実践共同体への参加により実践者同士、実践者と共同体が互いに相手を創りあげていく過程と捉える（同友会の「共育」理念）。学習とは「共同体の学習」。したがって、学習は共同体（ここでは企業）にある仕方で所属することから始まる（正統的周辺参加）。
- 学習自体は経営活動ではないので企業の成員同士が学びあうには成員が「従業員」を超えた「仲間」（非公式的組織）、つまり共通の解釈基盤を持つ人々になることが必要。企業における「仲間」は従業員が経営理念に共感することから形成が進む。参加とはこの「仲間」への参加。

「一人前」を目指して

- 浜野製作所：部品試作・製作、装置設計・組立、従業員53人
- 社員は次のように述べてくれた。
 - 「〇〇さんのように設計も製造もでき、アイデアも豊富な技術者になりたい。」
 - 「モデルになる人が二人いる。一人は営業で話がうまい。相談にものってくれる。一つの仕事をやりながらも全体を見ている。もう一人は検査担当の人。かつては現場で製造していた人なので不具合の原因がすぐわかる。」
 - 「成長の目標は自分の力で稼げる人になること。」
- 「一人前」として具体的な人あるいは自分で形成したモデルをあげている。後者の場合もある人物からのイメージが多いのではないか。人物をあげる場合はその特性を、共感しつつ具体的に描写している。ということ。これは、「一人前」モデルを、中小企業での成員間の身体的、精神的近接性が役立っているということ。

「一人前」を目指して

- 「一人前」を言葉で明示化した企業もある。松本精機：可搬式消防ポンプの真空ポンプ、船外機のエンジン部品製作、従業員10人
 - 「一人前」の技能者とは「仕事の仕方と品質に責任を持って、クレームにも自分で対処できる人」と明確化されている。月1回、土曜日午前中に全員参加で行うフリートークの会「寿司を食べるかい」での結論。
 - 「一人前」の技能者は自律的に動く力を持っているため、仕事で自由に使ってよい費用として月20万円を割り当てられ、現在3人いる。
- 木村鋳造所：フルモールド鋳造技術で有名、従業員843人
 - 従業員にどのような能力があるかを表を貼りだし、「自分もこの技術を身に着きたい、これをやってみたい」という気持ちを起こさせるのに効果。これも「一人前」モデル形成に役立っているはず。

学習資源へのアクセス

- 第3に、諸活動への参加の機会である。中小企業では次のように、諸活動へのアクセスが容易という利点がある。
- 日本フッソ工業：設備へのフッ素樹脂のコーティング、従業員108人
 - ・ 高卒で入社半年目の社員が、社長に当時設立していたアメリカの子会社に派遣して欲しいと言ってきた。スーパーバイザーを送る必要があったが、まだ能力が足りない。工場で浅くても良いから色々な仕事ができるようになったらもう一度来いと言ったら、眼の色を変えて仕事をするようになった。アメリカに派遣したところ英語と営業も勉強し、工場長になった。アメリカ法人は閉鎖することになったが、2014年設立の「日本フッソタイランド」の工場長に適任の人材となっていた。
- このケースは中小企業の次のような独自性を示している。中小企業では経営者と一般従業員との距離が近いいため、経営者は従業員個人に関する情報を共有しやすく、かつ、従業員個々の経営資源としての比重が高いため、個人の事情や希望の尊重という「パティキュラリズム」が遂行されていること。これが学習推進にも役立っている。

学習資源へのアクセス

- 第4に、「最適の挑戦」の機会である。目標を立てることは人々の動機づけを維持する点で効果的だが、目標が易しすぎるとやる気をなくし、難しすぎると不安感につながる。効果をあげるには、目標を個々人のレベルに合わせ、「最適な挑戦」になるようにしなくてはならない。
- ヒロハマでは従業員が技能検定制度の「金属プレス技能士2級を取りたい」といった自分に適した目標を設定し、それに必要な実習は終業の17時以降、会社の設備を使って行われる（目標に近づいている場合は残業代もつけている）。その進捗度は毎週、個人と上司が共同で確認する。
- アンケート調査によると、32.7%の企業が「従業員が自分自身の能力向上の目的を立て、経営側と協議」をする機会を持っているとしている。

学習資源へのアクセス

- 第5に、情報共有の機会である。活動への参加には及ばないとしても企業の諸所で発生している情報は学習の手段として役立つ。
- 財務情報など企業の発表する情報、委員会での従業員同士の情報交換が学習を進めている。
- 第6に、研修や勉強の機会である。いわゆるOff-JTと呼ばれるもので、中小企業では費用、時間の負担が大きいため消極的な企業が多く、行う場合でも外部の機関が提供する研修の利用が多いとされる。一般的にはその通りと思われるが、Off-JTにも積極的な中小企業もある。ヒロハマは社内で7種類の研修を行っている。
- 外部の研修機関の利用に関しては東京都の研修機関、中小企業大学校の利用、また社員の要望による他社見学先の紹介を行っている企業もある。

「労働の社会関係からの報酬」 — 「関係性への欲求の充足」

- 人の労働の第3の特性は協業的性格、つまり人は労働を役立ちあいながら行うことである。動物も共同で労働するが人間労働の共同性の規模と結合度とは比べ物にならず、現生人類は協力するという能力の発展でネアンデルタール人を滅ぼしてしまった。
- 人の生得的欲求の一つである他者と結びつきたいという「関係性への欲求」は、労働で人が結ぶ社会関係において得られ、よき関係性に包まれた労働は関係性への欲求を満たす。
- よき関係性とは真の自己と真の自己が関わりあう関係であり、相互に頼りにすると同時に自律性を維持している状態である。企業での社会関係は「上司・部下間の関係」と「同僚との関係」で形成されており、この中でよき関係性が試される。

「労働の社会関係からの報酬」 — 「関係性への欲求の充足」

- しかし、資本制的市場経済では、労働は企業のものだから、経営者は「所有者の大権」に基づき、労働者の行動に対し強力な指揮権を持つ。
- それは労働に対する指揮を超え、「偉い人」と「仕える人」というように、役割の差を超えた人格的な支配関係も生みがちである。特に「タテ社会」の日本でこの傾向が強い。
- このため、経営者と従業員の間での「真の自己」に基づく、自律性を維持した関係の形成は困難である。
- また、自律性の失われた従業員間での「真の自己」に基づく関係の形成も不可能である。
- だが、それはよき関係性を求める人間の生得的欲求に反し、労働意欲をそぎ、経営体としての力を弱体化する。それだけでなく、中小企業経営者には人本来の価値観に立ち、企業をよき関係の場にすべく力を入れる経営者は多い。

対等性と豊富な交流

- そこで、「関係性」に関する修復が行われる。第1に、よき関係性に不可欠な人と人の対等性の形成である。特に経営者と従業員（上司と部下）の対等性が重要である。というのは、上下の対等性は従業員同士の関係も対等にするからである。
- 第2に、成員が多様な関係で結ばれることである。フォーマル、インフォーマルな交流が豊富で、人と人との関係が、多面的であると「真の自己」同士のつながりに近づく。
- そして、この2つの結果として、規則に拠らずに成員の間から規範が生み出され、自律しつつ依存しあう、よき関係性が形成される。

労使対等：経営パートナー主義

- 中小企業家同友会全国協議会による「中小企業における労使関係の見解」
- 労働者の自発性が発揮されている状態を「正しい労使関係」とし、そのためには「労使は相互に独立した人格と権利を持った対等な関係」と認めるべきとしている。労使は共通の目的を達成するための対等なパートナーということ。
- こういう見方をする中小企業経営者は、マネジメントの優れた企業では少なくない。
- 次表
- 問題はむしろ従業員の方にパートナー意識が欠けていること。

濃密な交流

- タマス：「バタフライ」ブランドで有名な卓球用具メーカートップ、従業員150人
- 社長は、社長室を持たず、ワンフロアの中で積極的に社員たちの会話に首を突っ込む。他のフロアにもよく出かけ、気軽に社員に声掛けを行っている。特に明るいあいさつをこころがけており、社員からは「さん」付けで呼ばれるのがほとんどだという。社員たちの個人的な悩みにも耳を傾け、自分でも割り込みすぎだというほどに介入する。
- 採用面接の最終段階では学生を社長室に招き入れ、社長と時間無制限でお互いに納得するまでコミュニケーションを行う企業、社長と従業員がLINEや手紙（誕生日に社長直筆の手紙を送る）で個人単位のコミュニケーションをとっている企業、月1回の全体会議終了後に、社長が全従業員を握手して送り出す企業、などがある。

濃密な交流

- このような中小規模が可能とする高い交流頻度を大企業相当の規模になっても保とうと努力しているのが、「かんでんぱぱ」で有名な寒天のトップメーカー、伊那食品工業工業（従業員548人）
- 同社発展を導いた塚越寛最高顧問（元社長、元会長）は、会社が社員にとって第二の家庭であってほしいとの思いがあった。同社では社員が結婚する、育児休暇を取得するなどの際には、社長のところへ必ず挨拶に行く。家を建てたいときに社長にアドバイスをもらいに行くと、経理部門を巻き込んで住宅ローンを組む手伝いをしてくれる。経営トップとの身近な関係が形成され、友達感覚とも似通った気軽さで経営者と社員が語り合うという。
- また、職場の垣根を超えた社員間のコミュニケーションにも熱心で、社員旅行、年2回ある会社の敷地内清掃、地域の人々を招き入れての年中行事「かんでんぱぱ祭り」などでは、部署の違う社員が組み合わされるようにして実行されている。毎月400名が集まる本社での会議では自分の部署とは違う人の隣に座るように指示されている。
- 同社のこのような努力は、大規模化により失われるコミュニケーションの容易性という中小企業の特権を維持するための挑戦のように思える。

共感による規範の形成

- 労使対等性、成員間の頻繁な交流は、経営理念への共感を基にした成員の「仲間」化を促進、成員の間から経営理念を基盤にしたおし付けでない規範が生まれる。
- 規範の成員の間からの形成をよく示すのがタマスで、同社では経営者が社員の過度の同質化を心配している。それは、「卓球という小さな井戸を深く掘り続ける」「選手を花にたとえるならば、私たちはその花に仕える蝶でありたい」という創業者による理念が、研究開発要員も製造要員も皆が卓球愛好者のため、社員個々がおし付けとしてではなく「真の自己」に躊躇なく「統合」し、強い規範が形成されるあまり、副作用として同質化の懸念が生じているということなのだろう。
- おし付けでない成員間からの規範形成は、相互に依存しつつ自律性も維持している、よき関係性に満ちた一個の社会関係体（コミュニティ）を創出する。

「労働時間の制御可能性からの報酬」

— 「労働からの自由 (W.L.F.) への欲求の充足」

- 人の労働の第4の特性は、人は労働時間をコントロールすることである。人は労働自体を対象化し生活の中に位置づけ、適切な労働時間を設定する。休日や8時間労働制を決めている動物は見当たらず、本能的な行動や自然環境に任せず、労働力支出時間を意識的に制御できることも人間の労働の特性である。
- この労働の特性も次のような人の生得的欲求を満たす。
- 人は労働による精神や肉体の消耗を防がなくてはならない。また、労働は仮にそれがどんなに楽しくても、自分の再生産に必要という必然性、強制性を伴うから、人にはその必然性から脱した自由の世界へ向かう欲求がある。
- これらは、現代流に言うならば、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。
- 一方、現代の経済制度では労働は企業のものだから、企業は労働時間も支配し、長時間労働を強いられている労働者も少なくなく、特に中小企業では大企業の取引圧力も加わり、労働の長時間化が見られる。そのような中、次のようにW.L.B.を推進する中小企業もある。

労働時間短縮：付加価値の創出と従業員への還元

- 価格形成力強化
- ユーワークスは大手システム開発会社の3次、4次下請をしていたために、女性社員が妊娠しても取引先の都合で休みを取れないなどの問題があった。
- 東日本大震災では福島県出身の社員が実家の親と連絡が取れなくなり、一週間の休暇を申請、だが、彼が担当する取引先は、納期があるので絶対に来てほしい、休むなら金は払えないとの姿勢。
- 社長は取引先の理不尽さに怒りを覚え、取引を打ち切った。そもそも下請企業としての立場の弱さが理不尽を許し、社員を苦境に追い込んだと感じ、脱下請けへ。
- そして、つくば市などにある公的研究機関や大学との直接取引を開始、2014年には下請取引をゼロに。
- 開発するシステムは特定顧客の特定ニーズに基づくもので他に転用できず、しかも専門的ニーズに対応するには関連論文を読むなど手間がかかる。このような特殊ニーズに対応する一品生産的な開発は、規模の経済性を求め、柔軟性に欠ける大手企業では困難。
- このため、価格競争に巻き込まれず、従業員年収も平均年齢30歳台で400万円台に。皆18時くらいには退社するように労働時間もコントロールできるようになった。
- W.L.B.を意識していたわけではないが、脱下請け・高付加価値化がW.L.B.を推進。

労働時間短縮：付加価値の創出と従業員への還元

- 価格形成力強化
- イベント21の2019年度の月平均残業時間は40時間で、従業員10人くらいの頃、100時間はやっていたのがようやくここまできた。
- 残業を削減できるようになったのは、脱下請けと差別化のため。
- 下請時代は親企業の言うとおりの価格でやるしかなかったが、その後、ウェブ・マーケティングにより顧客と直接取引し、顧客との交渉で価格を決められるようになった。
- 価格交渉は対等に行えている。当社の顧客は営業担当の社員名指しで相談に来る。イベントは自分の結婚式のようなもので絶対に失敗したくないから信頼できる人に頼む。このため、価格競争に巻き込まれず、価格形成力を獲得、給与も高めると同時に労働時間の短縮も可能とした。

労働時間短縮：付加価値の創出と従業員への還元

- 物的生産性の向上
- トヨタ系の自動車部品企業のエイベックス（従業員450人）
 - 2019年度の月平均残業時間は40時間、以前はもっと多く、80~90時間という従業員もいた。現在年5%の離職率も10%だった。
 - 社長は長時間残業は100%離職に結び付くと考えている。残業時間減少に効果があったのが設備投資による生産性の上昇。自動化設備の製作を自前化しラインに投入、同一労働時間でより多くの付加価値を生み出せるようにし、労働時間減少に結び付けた。
- 金属プレス品と樹脂成形品を一体化した精密部品生産を得意としてい南信精機製作所（従業員220人）
 - かつては長時間労働が美德だったが、価値観は変わった。仕事は8時間で集中してやり、残りは自分の時間として使い、生活を豊かにしてほしい。そのため自動化や省力化を推進。
 - その一環としてロボット化を進め、人からの置き換えを進めている。自分の仕事が奪われるのではないかという意見もあったが、今ではロボットに任せる仕事が増え、残業が少なく、有給休暇所得率の高いことが条件の厚生労働省認定の「ユースエール企業」にもなった。

従業員意識変革と自律性

- 従業員の意識変革に関しては価値観の変革と同時に自律性の醸成が重要。「仕事と家庭の両立は各自自覚を持って管理する」を働き方の約束事として
いる中小企業がある。労働時間管理は本来労働者自身でないと合理的に行えないことを反映している。
- 吉田工業も、フレックスタイム制の導入で労働者による自律的な労働時間管理の仕組みを構築した（2019年1月）。
 - ・コアタイムは設けず、現場での作業が2時に終われば、帰社することなく仕事を終える。フレックスタイム制で社員が働き方を自分で工夫するため残業代が減り、人員は3人増えたのに給与の支払い総額は1年前の92%へ減った。
 - ・導入するための説得で一番力を入れたのは、自分で時間を決められるということだった。もともと必ず朝8時から夕方5時まで社内に居なくてはならないという仕事ではない。それなら、自分でプライベートな時間も調節でき、自分の判断で生活スタイルがつかれるのがよいではないかと説得した。
 - ・今はある月の収入が減っても、自分の判断による生活スタイルを良しとするようになっている。

多様な働き方の提供

- 木村鋳造所では、経営者と従業員はパートナーとの考えの下、人間尊重の社内制度を推進し、一人ひとりに合った条件を基に制度を変えてきた。数年前からは育児や介護に入る社員が働きやすい環境形成に取り組んでいる。
- 例えば、小学校3年生ぐらまでの子どもに対する養育・怪我・病気等での付き添いや、学校の行事等でも休める特別有給制度。1時間単位でも休めるため、1時間有休を取って、お昼を使って2時間を確保するなど多様に活用できる。また、男性が出産に立ち会う時の特別の有休制度、病院で不妊治療を受ける女性従業員が欠勤扱いにならない制度もある。
- 介護については、要介護の家族がいる社員のために、時間外労働ができないことがあれば、時間外を免除する制度がある。
- 時間外労働に関しても社員が働ける時間帯設定をする。
- また、短時間労働、時差勤務制度などにより多様な出勤を認めている。朝一番に子どもを保育所や幼稚園に連れていく家族、銀行に定期的に行く必要がある人などのため働く時間の制限や変形ができるようにしている。

多能工化、適正規模化

- エイベックスは有給休暇が取れるように多能工化を進めた。同社社長は「『有給のために多能工化を』と言ったら、一挙に進んだ。社員が求めていることを行なえば実現できることがよくわかったし、この方が生産性もあがる。飲み会で説教や頑張れと言うのは意味がない」と言う。月一回以上の有給取得を遵守し、月別にチェックしているため、有給休暇消化率は90%に達している。
- ユーワークス（従業員23人）ではW.L.B.推進のためには従業員規模の適正化が必要と考えている。「組織の適正規模は30人程度だと思っている。人数が少ないと、責任ある仕事をするには家庭で何かあっても休むことができない。しかし、家庭も大事で、社員が板挟みにならないよう補い合うために30人ぐらいまで規模拡大が必要だ」。
- 補い合うためには年齢構成もバラバラの方がよい。30人ぐらいまでなら、今のように『裏方』も社長一人でできるから利益率も上げられるだろう。

4報酬の相互促進関係と「自律性・有能感」の中心性

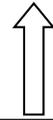
- 特に最初の3報酬間の相互関係は強い。
- 「自律性・有能感」によって心理状態がポジティブになる（「個人の資源の豊富化」）と学習も進む。また、「関係性への欲求の充足」にとって自律性が維持されていることは不可欠。
- 「成長への欲求の充足」は働く者のアイデンティティを構築し、自分が自分の主人という自律性に必要な能力を醸成する。その能力向上は、労使対等化の基盤にもなりよき関係性も推進し、「関係性への欲求の充足」も実現。
- 「関係性への欲求の充足」はよき関係性を生み出すことにより、自律性を承認しあう土壌を形成し、また、成員相互がよき学習「資源」になることにより学習も推進。
- 3報酬はWLBを同じように促進するが、WLBは労働へのゲートウェイ（働きやすさというインフラ）として、3報酬に間接的に作用

4報酬の相互促進関係と「自律性・有能感」の中心性

- だが、中心に存在するのは「自律性・有能感への欲求の充足」
- 労働における「自律性・有能感」が実現されずに、労働を通じる「成長への欲求」「関係性への欲求」が実現されることはない。自律性・有能感の欠けた労働は強制労働、その下では成長や関係性への欲求の発生はありえず、それらは労働とは別の場面で満たすしかない。
- 「構想と実行の分離」の修復により労働の全体性を回復し、「疎外された労働」という構造に切り込んで、「自律性・有能感」を充足することがすべての「非経済的報酬」の基盤。
- この基盤形成により成長と関係性への欲求が充足されると、言わばこの2報酬からの反作用として「自律性・有能感への欲求の充足」も強化されるとみるべき。

「働きがい」創出の鍵

「働きがい」



情報共有・「パティキュラリズム」



経営者の民主的人間関係観（「社会-内-存在」の側面の強い中小企業経営者）

民主的人間関係観

- 民主的人間関係観：「働きがい」創出の基盤
- 経営者が、4つの「非経済的報酬」をそれ自体価値のあるものと認める。
- これは労働者を自分と同じく人としての生得的欲求を持つ者として尊重することだから「民主的な人間関係観」と呼ぶ。
- 「働きがい」創出上最重要なのが、「自律性・有能感」を満たそうという志向だが、ここには労使は人格的に対等で共通目的を達成するためのパートナーという考え（「経営パートナー主義」）として「民主的な人間関係観」が明確に含まれている。
- 中小企業家同友会の、労働者の自発性が発揮されている状態を「正しい労使関係」とし、そのためには「労使は相互に独立した人格と権利を持った対等な関係」と考えなくてはならないとする「中小企業における労使関係に関する見解」はこのような民主的人間関係観を示す。

情報共有・パティキュラリズム

- 働きがい創出のマネジメントは「情報共有・パティキュラリズム（個別対応）」として集約化できる
- 自律性・有能感の充足→構想と実行の分離の修復→計画作成への参加・工程一貫担当＝情報共有
- 成長への欲求の充足→学習資源へのアクセス＝情報共有・パティキュラリズム（最適の挑戦）
- 関係性への欲求の充足→濃密な交流＝情報共有・パティキュラリズム（個人単位のコミュニケーション）
- ワーク・ライフ・バランスの充足→労働の自己管理・多様な働き方＝情報共有・パティキュラリズム
- 情報共有には中小規模の経済性がある→中小企業こそが働きがいを生み出す。シューマツハ：「一切の活動には適正規模というものがある」「人間は小範囲のグループの中でのみ彼ら自身でありうる」
- ただし、これはあくまで中小企業の可能性を示すもので、現実にはこの可能性の発揮を抑制される諸問題がある。

(補) 情報共有は収益力も高める

経営計画の決め方 パフォーマンス		a.一般従業員も参加(130社)	b.経営幹部層のみで決める(308社)	c.経営計画は決めていない(204社)	a-b	b-c
経営実績	98～03年度売上伸び率20%以上	21.9%	17.1%	13.2%	+	+
	年間給与総額400万円以上	53.8%	38.8%	33.4%	+	+
	自社ブランド製品を生産	37.0%	23.5%	21.2%	+	+
	製品価格(加工単価)大体希望通り	28.5%	22.1%	23.5%	+	-
自社の強み	他企業にない独特の加工技術	26.2%	23.7%	19.1%	+	+
	製品開発力が優れている	13.8%	9.7%	7.8%	+	+
	販売力が充実している	10.0%	6.5%	1.0%	+	+

注) 対象業種：機械製造業・金属製品製造業、繊維製造業・衣服その他繊維製品製造業
 回答企業平均従業員数：34.2人(2003年度)
 アンケート調査実施期間：2004年10月1日～05年4月30日、訪問面接にて実施。