

〔論 文〕

# 中小企業の地域社会活動とそのモチベーション要因

——株式会社大阪工作所のケース——

木 下 和 紗

## 目 次

- I はじめに
- II 先行研究
  - 1. 中小企業の地域社会活動における経営者の役割
    - 1) 中小企業の組織特性
    - 2) 中小企業が地域社会活動にコミットする理由
  - 2. 中小企業経営者が地域社会活動のあり方におよぼす影響
- III 事例研究：株式会社大阪工作所のケース
  - 1. 大阪工作所の概要：企業活動（事業活動と地域社会活動）の状況
  - 2. 事業活動の背景にあるモチベーション要因
  - 3. 地域社会活動の背景にあるモチベーション要因
  - 4. 発見事実
- IV おわりに

## I はじめに

近年、中小企業の地域社会に果たす役割にたいする関心と期待が顕著にたかまっている。こうしたたかまりを示す典型的なケースとしてあげられるのが、2010年6月18日に閣議決定された「中小企業憲章」である。同憲章は、中小企業が「社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす」(1頁)ことを基本理念において明確に示している。同憲章ではまた、中小企業政策の実施にあたって「中小企業が誇りを持って自立することや、地域への貢献を始め社会的課題に取り組むことを高く評価する」(2頁)こと、基本理念を実現するために政府がとる行動指針の1つとして、「地域及び社会に貢献できるよう

体制を整備する」(4頁)<sup>1)</sup>こともあわせて明記している<sup>2)</sup>。さらに最近では、地方自治体での中小企業振興基本条例<sup>3)</sup>の制定が増加している<sup>4)</sup>ほか、中小企業研究においても中小企業の地域社会に果たす役割にいま一度注目し、その意義を評価しようという活発な動向がみうけられるようになっている<sup>5)</sup>。

このように昨今になって注目をあつめている中小企業の地域社会に果たす役割だが、中小企業がこれまでも地域社会において役割を果たしてきたことや、その意義についてはかねてから指摘されてきたことである(e.g., 太田, 1981; 関, 1995; 竹内, 1973, 1983; Piore and Sabel, 1984)。それでは、なぜ、いまあらためて、中小企業の地域社会に果たす役割に注目があつまっているのだろうか。この主要な背景として指摘できるのが、地域社会をとりまく問題<sup>6)</sup>の深刻化、多様化である<sup>7)</sup>。

こうした問題への対応は、これまで行政を主として、市民ボランティアや慈善型のNPOなどが担ってきた。しかしながら次第に財政的制約が増すなかで、行政が従来と同様に対応することはむずかしくなっている。そこで行政だけでなく、地域のさまざまな構成員による問題解決への貢献が期待されるようになっている。こうした状況において、地域社会と密接な関係にあることや地域社会活動に活用しうる経営資源、ビジネスの手法や考えを保有しているといった理由から、とくに期待がたかまっているのが中小企業による貢献である。こうした点をふまえると、「中小企業憲章」をはじめとした中小企業の地域社会に果たす役割への関心と期待

のたかまりにみられる近年の動向は、中小企業を基軸とした地域社会づくりへの期待のたかまりとしてとらえることができる。すなわち、地域社会づくりにおいて、中小企業のモチベーションをいかにして確保し、地域社会活動として具現化させるか、また、その活動の持続可能性を確保していくか、これらの点がいま問われているといえる。

こうした動向をふまえて筆者は、キャリア教育支援をつうじて地域社会活動に継続的に取り組んできた東大阪地域の中小企業である株式会社大阪工作所（以下、大阪工作所とする）に注目し、保有する経営資源に制約を有する中小企業では、事業活動との両立（地域社会活動の実践により発生する経営負荷の軽減）をはかる経営者によるリーダーシップの発揮が、持続可能な地域社会活動の実践における具体的な条件の1つとなっていることをあきらかにした（木下，2017）。しかしながら木下（2017）では、中小企業の地域社会活動においては、経営者個人の裁量が当該活動のあり方を規定する側面が大きいことを所与として、分析をおこなっていた。そのため、以下の点については十分には分析していないという課題がのこされている。その課題とは、中小企業経営者が地域社会活動にコミットすることをうながしているモチベーション要因とはなにかという点である。

この点にかんして中小企業では、経営者が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因が、地域社会活動のあり方を規定するとの見解（Burton and Goldsby, 2009; Southwell, 2004; Spence and Rutherford, 2004; Wilson, 1980）がある。第2節にて叙述するが、中小企業の場合、大企業とはことなるその組織特性ゆえに保有する経営資源をどのように配分し、活用するののかといった企業活動（事業活動、社会活動）にかんするあらゆる意思決定が経営者個人の裁量に依存する度合いがきわめて大きい〔Ⅱ. 1. 1）を参照〕。また、中小企業では、経営者のビジネスにかんする意思決定と地域社会活動にかんするそれとが不可分であることも指

摘されている〔Ⅱ. 1. 2）を参照〕。こうした点をふまえると、経営者が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因が、中小企業の地域社会活動のあり方を規定するという上述した先行研究が提示している見解は、有力な1つの見解だと考えられる。

以上の問題意識のもと本論文は、中小企業経営者が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因とはいかなるものであり、このモチベーション要因はまた、中小企業の地域社会活動のあり方にどういった影響をおよぼしているのか、これらの点をあきらかにすることを課題とする。この課題の解明にさいしては、先行研究が提示している見解の内容をまず検討したうえで、若者や子供たちにたいするキャリア教育支援をつうじて東大阪地域の次世代育成に継続的、かつ積極的にコミットしてきたことにくわえて、そうしたコミットメントが一定の成果をあげ、社会的にも注目されている大阪工作所をケースにその具体的実態を分析する<sup>8)</sup>。

本論文における叙述は以下のとおりである。第2節ではまず、中小企業の地域社会活動における経営者の役割の重要性について検討し、上述した視角から分析をおこなうことの意義を確認する。そのうえで、経営者が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因が、中小企業の地域社会活動のあり方に影響をおよぼすとの見解を提示している先行研究について検討する。第3節では、大阪工作所をケースとし、経営者の事業経営の背景にある主要なモチベーション要因、およびそのモチベーション要因が同社の地域社会活動のあり方におよぼしている影響を検討するとともに、それによりえられた発見事実を整理する。第4節は、本論文のまとめとする。

## Ⅱ 先行研究

### 1. 中小企業の地域社会活動における経営者の役割

#### 1) 中小企業の組織特性

中小企業は大企業のたんなる縮小版ではない (Curran and Blackburn, 2001, p. 5; Dandridge, 1979, p. 53, p. 55; Spence *et al.*, 2004, p. 2; Tilley, 2000, p. 33; Welsh and White, 1981)。すなわち、中小企業は、大企業とは量的 (e.g., 従業員数, 売上, 市場シェア) にも、質的にも、ことなる性質を有するということである。この点にかんしてたとえば Spence は、大企業とはことなる中小企業の独自の諸性質として、以下の7点を指摘している (Spence, 1999, pp. 164-166)。すなわち、オーナー経営 (owner-managed)、独立的 (independent)、経営者のマルチタスク (multi-tasking)、近視眼性 (firefighting)、資金の制約 (cash-limited)、ステークホルダーとの個人的な関係 (personal relationships)、非公式性 (informality) である。なお、これらさまざまある諸性質のなかでも中小企業に共通し、かつもっとも特徴づける性質としてあげられるのが、オーナー経営である (藤野, 2012; Bolton, 1971; Jenkins, 2004, 2006; Spence, 1999)。

オーナー経営とは、端的に言えば企業の所有と経営が分離していないことを意味している。かつて Berle と Means があきらかにしたように、株式公開会社では、企業規模の拡大に伴って株式の分散化が発生し、これが所有と経営の分離 (separation of ownership and control)<sup>9)</sup> をもたらす (Berle and Means, 1932) ことはひろく知られているとおりである。これにたいして、中小企業の大多数は株式会社であっても、株式を公開していない小規模な個人経営あるいは同族会社であり、同一人物 (とその一族) が株主と経営者を兼ねているのが一般的である (藤野, 2012, 54頁)。

オーナー経営、すなわち、所有と経営が未分離であることの含意は、以下のとおりである。すなわち、中小企業の経営者は企業にかかわる意思決定をおこなうさいに、株主など外部からのコントロールをうけない (Bolton, 1971, 邦訳 17頁)。こうした中小企業経営者にみられる意思決定の独立性は、ビジネスにおけるすべての結果が経営者の個人的責任になることを意味し

ている (Gibb, 1993, p. 16, p. 17)。すなわち、中小企業においては保有する経営資源をどのように配分し、活用するのかという企業活動 (事業活動, 社会活動) にかんするあらゆる意思決定が、経営者個人の裁量に依存する度合いがきわめて大きいということである。つまり、中小企業は、経営者個人の価値観といったような「人間的要素 (human element)」(Jamali *et al.*, 2009, p. 358, p. 366) がマネジメントスタイルなど、企業のあり方そのものにダイレクトに反映しやすい組織特性を有していることが指摘できる。

## 2) 中小企業が地域社会活動にコミットする理由

上述した組織特性をふまえて、たとえば Jenkins は、中小企業では経営者が価値観の原動力 (driver) であると同時に、その価値観の実践者 (implementer) だと指摘している (Jenkins, 2006, p. 250)。これは地域社会活動についても同様であり、じっさいにも多くの先行研究が、中小企業では態度や性格をふくめた経営者の個人的な価値観が、地域社会活動のあり方に影響をおよぼす主要な要因であることを指摘している (e.g., Burton and Goldsby, 2009; Lähdesmäki, 2012; Lepoutre and Heene, 2006; Murillo and Lozano, 2006; Quinn, 1997; Southwell, 2004; Spence and Rutherford, 2004; Vives, 2006; Vyakarnam *et al.*, 1997; Wilson, 1980)。すなわち、中小企業では経営者個人がもつ価値観のいかんにより、地域社会活動にそもそもとしてコミットするのかどうかという点もふくめて、当該活動のあり方が規定される側面が大きいということである。

この点にかんしては、地域社会との密接な関係性が、中小企業が地域社会活動にコミットするさいの主要な背景にあることを指摘、あるいは示唆している研究は数多くみうけられる (e.g., 筒井, 2013; 本多, 2013, 2017; Besser, 2012; Campin *et al.*, 2013; Niehm *et al.*, 2008; Perrini *et al.*, 2007; Russo and Tencati, 2009;

Spence *et al.*, 2003; Worthington *et al.*, 2006)。たとえば本多は、中小企業は「地域への粘性」、「職住の近接性」、「人間との一体性」のたかさという3つの本質的性質を有するため、相対的にせまい範囲での社会（地域社会）にたいする貢献意欲が生まれやすく、能動的に地域社会活動にコミットする傾向があることを指摘している（本多, 2013, 2017）。しかしながら大企業と比較すればこうした性向が強いとしても、当然のことではあるが、すべての中小企業が地域社会活動に能動的にコミットしているわけではないし、当該活動にコミットする中小企業の背景にあるモチベーション要因もまた、一様ではない<sup>10)</sup>。

こうしたなかで、中小企業の地域社会活動では、経営者が事業経営をおこなう（run a business）背景にある主要なモチベーション要因が当該活動のあり方を規定するとの見解（Burton and Goldsby, 2009; Southwell, 2004; Spence and Rutherford, 2004; Wilson, 1980）がある。端的には、経営者が事業経営をおこなう目的が利益の創出にあるのか、そうではないのかにより、中小企業の地域社会活動のあり方（e.g., コミットする活動内容、コミットメントの活発性の程度）は規定される、というのがこの見解の要旨である。この見解にかんしては中小企業では、経営者のビジネスにかかる意思決定と彼ら彼女らの地域社会活動にかかるそれとは不可分だとの指摘（Dawson *et al.*, 2002; Quinn, 1997; Vyakarnam *et al.*, 1997）がある。また、中小企業はその組織特性ゆえに保有する経営資源をどのように配分し、活用するのかといった企業活動（事業活動、社会活動）にかんするあらゆる意思決定が、経営者個人の裁量に依存する度合いがきわめて大きいことはさきに指摘したとおりである〔II. 1. 1〕。こうした点をふまえると、経営者が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因が中小企業の地域社会活動のあり方を規定するというのは、有力な1つの見解だと考えられる。

そこで以下では、この見解を提示している先

行研究について検討する。

## 2. 中小企業経営者が地域社会活動のあり方におよぼす影響

中小企業経営者が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因が、彼ら彼女らがコミットする地域社会活動の内容上の方向性に直接的な影響をおよぼす可能性をあきらかにしたのが、Burton and Goldsby (2009) である。Burton と Goldsby は Carroll (1979) が提示したCSRの4つの次元（経済的、法的、倫理的、自由裁量）のフレームワークにもとづき、以下の仮説を導出している（Burton and Goldsby, 2009, pp. 92-93）。その仮説とは、《各次元（経済的、法的、倫理的、自由裁量）の責任を重視する中小企業経営者は、それぞれに対応する次元にかんするステークホルダーグループに専心する》、《経済的次元の責任を重視する中小企業経営者は利益に関連する目的を重視し、非経済的次元の責任を重視する中小企業経営者はコミュニティに関連する目的を重視する》というものである。Burton と Goldsby によるこれらの仮説の検証結果によれば、利益の創出が事業経営をおこなう主要なモチベーション要因となっている中小企業経営者は、経済的ステークホルダー（e.g., 株主・投資家、顧客、銀行・金融機関、従業員、サプライヤー）と利益に関連する目的に専心し、利益の創出以外が事業経営をおこなう主要なモチベーション要因となっている中小企業経営者は、非経済的ステークホルダー（e.g., 地域社会、マスコミ、活動家団体、教育機関）とコミュニティに関連する目的に専心する可能性がたかいことがあきらかとなっている（Burton and Goldsby, 2009, pp. 96-99）。

中小企業経営者が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因が地域社会活動の実践内容上の方向性におよぼす影響を検討したBurton and Goldsby (2009) にたいして、そのモチベーション要因が当該活動の実践の活発・不活発という面での方向性に影響をおよぼしうることを指摘しているのが、Wilson



(1980), Southwell (2004) および Spence and Rutherford (2004) である。

Wilson (1980) は、180人の中小企業経営者に実施したインタビュー調査の結果、彼ら彼女らのタイプを、タイプPとタイプVの2つに類型化している。Wilsonによれば、それぞれのタイプの概要は以下のとおりである (Wilson, 1980, p. 23)。タイプPとは、基本的には利益志向 (profit-oriented) の中小企業経営者である。タイプVとは、適正利益 (a reasonable profit) を確保することにくわえて、一般に「社会的責任 (social responsibility)」とよばれることに関連する価値観を追求する中小企業経営者である。タイプPの中小企業経営者は、地域社会活動にはまったく関心がない、あるいは関心がある場合は、長期的にビジネスを成功させることを目的に当該活動コミットしているのにたいして、タイプVの中小企業経営者は、利益の創出とはことなる価値観をもって地域社会活動にコミットすることにより、大きな満足感をひきだしていることがあきらかにされている。なお、Wilsonが実施したインタビュー調査の結果では、180人の中小企業経営者のうち、159人 (88%) がタイプP、残りの21人 (12%) がタイプVに分類されている (Wilson, 1980, p. 23)。

Southwellは、事業経営あるいは起業の背景にあるモチベーション要因ごとに、中小企業経営者のタイプを以下の5つに類型化している (Southwell, 2004, p. 99)。すなわち、「ベン&アニタス (Ben & Anitas)」、「アーサー・デーリーズ (Arthur Daleys)」、「1度かぎり (One-offs)」、「DIY愛好家 (DIYers)」、「賢明な現実主義者 (Smart Pragmatists)」である。これら5つのタイプごとに、中小企業経営者が事業経営をおこなう背景にあるモチベーション要因と、地域社会活動にたいしてもつ基本的認識の特徴をまとめたものが、表1である。Southwellはこうした中小企業経営者のタイプをふまえたうえで、どのタイプに属する経営者であるかにより地域社会活動にコミットする動機はことなってくることを、それゆえに、経営者に地域社会活動へのコミットメントをうながすにあたっておこなうべきサポートはことなってくることを指摘している (Southwell, 2004, p. 100)。

また、SpenceとRutherfordは、中小企業経営者20人に実施したインタビュー調査の分析の結果、確認のできた彼ら彼女らが事業経営をおこなう背景にあるモチベーション要因として、以下の4点をあげている (Spence and Rutherford, 2004, pp. 44-49)。すなわち、

表1 中小企業経営者のタイプ別にみる、事業経営の背景にあるモチベーション要因と地域社会活動にたいする基本的認識

中小企業経営者のタイプ	事業経営の背景にあるモチベーション要因	地域社会活動にたいする基本的認識
ベン&アニタス (Ben & Anitas)	地域社会、あるいは社会にポジティブな影響をあたえたいという強い願望 ⇒ “社会的企業 (social enterprises)”	事業経営そのもの、強い関心
アーサー・デーリーズ (Arthur Daleys)	完全に利益の最大化	無関心
一度かぎり (One-offs)	イシュー・ベース	経営者の基本的なモチベーションや状況により、他のタイプに移行する可能性あり
DIY愛好家 (DIYers)	非常に強い独立性	無関心
賢明な現実主義者 (Smart Pragmatists)	地域社会活動の実践がビジネス上の恩恵をもたらすとの認識	ビジネス上の恩恵との関係で関心あり

出所) Southwell (2004) p. 99を参考に筆者作成。

(1) 利益の最大化優先 (profit-maximisation priority), (2) 生計優先 (subsistence priority), (3) 啓発された自己利益 (enlightened self-interest), (4) 社会優先 (social priority) である。Spence と Rutherford はこれら 4 つのモチベーション要因それぞれの特徴をふまえたうえで、その特徴が中小企業経営者の地域社会活動へのコミットメント (活発・不活発) におよぼす影響をえがいたフレーム (図 1) を提示している。Spence と Rutherford はこのフレームにもとづき、中小企業経営者が事業経営をおこなう背景にある最大のモチベーション要因が 4 つのうちどのフレームに属するのかにより、地域社会活動にコミットする動機はことなってくる、それゆえ、地域社会活動へのコミットメントをうながすにあたってとるべき動機づけの方法も

かわってくることを指摘している (Spence and Rutherford, 2004, pp. 54-55)。

ただし、図 1 のフレームは中小企業経営者がいずれか 1 つのフレームにおさまること、また、中小企業経営者が一貫して同じフレームに属しつづけることを意味したものではない点に留意する必要がある。Spence と Rutherford がこのフレームを提示した意図は、現実がどうかではなく、人びとがその現実をどのように経験しているのか (Goffman, 1974, p. 14) を把握することを目的としたフレーム分析 (frame analysis) (Goffman, 1974) にあった (Spence and Rutherford, 2004)。すなわち、同じ 1 人の中小企業経営者であっても、彼ら彼女らの事象にたいする経験 (認識) は多面的かつ可変的であるということもふまえたうえで、彼ら彼女ら

視 点(事業経営における利益創出のプライオリティの位置づけ)

利益最大化志向

利益満足化志向

実践(地域社会活動へのコミットメント)	不活発	フレーム1 利益の最大化優先 (Profit-maximisation priority) 利益を最大化することが事業経営における最優先事項	フレーム2 生計優先 (Subsistence priority) 企業の長期的生存、経営者らの一定の生活水準の確保が重要事項
	活発	フレーム3 啓発された自己利益 (Enlightened self-interest) 社会活動にコミットすることが、長期的には経営者らの利益 (profit) やビジネスに寄与しうるだろうとの認識	フレーム4 社会優先 (Social priority) 社会的な価値観や活動が仕事に統合されており、そうした価値観や活動が利益の最大化よりも優先

出所) Spence and Rutherford (2004) pp. 44-49 を参考に、Spence and Rutherford (2004) p. 43, Figure 3. 1 に一部加筆・修正をして筆者作成。

図 1 中小企業経営者をみるフレーム (利益の創出 vs 地域社会活動)

が、みずからが事業経営をおこなう背景にあるモチベーション要因をどのように経験（認識）しているのかを把握することを目的としていたという点が重要である。

Spence と Rutherford は Goffman (1974) の手法に則ったフレーム分析の結果、4つのフレームのうち、同時に複数のフレーム (e.g., 「フレーム 1 (利益の最大化優先)」と「フレーム 4 (社会優先)」) に属している中小企業経営者が多くみうけられたことあきらかにしている (Spence and Rutherford, 2004)。また、中小企業経営者が属する支配的フレーム (事業経営をおこなう背景にある最大のモチベーション要因) はときが経つにつれて変化しうること (Spence and Rutherford, 2004, p. 50)、けれどもその一方で、それぞれの中小企業経営者にとって、どのフレームが支配的であるのか (事業経営をおこなう背景にある最大のモチベーション要因とはなにか) を特定することのむずかしさもあわせて指摘している (Spence and Rutherford, 2004, p. 55)。これらの発見事実は、フレーム分析のアプローチをもちいることにより導出しえたものである。また、これらの発見事実は、中小企業経営者が事業を営む

理由はまったくの金銭的なものではなく、社会的にも動機づけられるといったように、複合的に形成されるものであることを示している (Spence and Rutherford, 2004, p. 55)。

上述してきた先行研究をふまえたうえで次節では、大阪工作所をケースに、同社社長の高田克己氏 (以下、高田氏とする) が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因とはいかなるものであり、そのモチベーション要因はまた、同社の地域社会活動のあり方にいかに影響をおよぼしているのかを検討する。

### Ⅲ 事例研究：株式会社大阪工作所のケース<sup>11)</sup>

#### 1. 大阪工作所の概要：企業活動 (事業活動と地域社会活動) の状況

大阪工作所 (表 2) は 1939 年 4 月、河内市 (現東大阪市) に創業した工作機械メーカーである。大阪工作所の強みは、「加工精度 1 ミクロンの誘惑 貴方も初体験してみませんか?」というキャッチフレーズをかかげているように、1 ミクロン ( $\mu\text{m}$ ) 加工ができる技術力を有してい

表 2 大阪工作所の概要

創業	1939年4月	売上高	3億6000万円
資本金	6800万円	従業員数	29名
事業内容	工作機械、精密機械部品製作、航空機部品加工、産業機械製作		
設備機械	35台 (3次元測定機、5軸加工機、超精密ジグボーラーほか)		
取引先	45社 (川崎重工業(株)航空宇宙カンパニー、神港精機(株)、イヅミ工業(株)ほか)		
売上高構成比	工作機械の設計・製作・組立: 50%、部品加工: 50% * 航空機部品加工が全体の25%		

注 1) 従業員数は 2014 年 5 月 21 日時点のものである。2013 年 6 月 12 日時点では 26 名だった。

注 2) 取引先の数値は 2013 年度のものである。2012 年度は 52 社だった。

出所) 木下 (2017) 37 頁、表 1 を一部修正。

原典) 株式会社大阪工作所会長の高田克己氏へのインタビュー調査 (2013 年 6 月 12 日、2014 年 5 月 21 日実施)、および株式会社大阪工作所ウェブサイト (2016 年 10 月 23 日閲覧)。

ることである。大阪工作所ではこうした技術力をいかし、川崎重工業株式会社航空宇宙カンパニーの認定工場(2006年9月認定)として、航空機部品の製作・加工も手がけている<sup>12)</sup>。また、従業員29名という企業規模でありながら2005年度より11年連続で新卒採用<sup>13)</sup>をおこなっているほか、自社独自の技術カリキュラムにもとづいた社員教育を実施するなど、人材育成にも積極的に取り組んでいる中小企業である。

ただし、大阪工作所が取り組んでいる人材育成は社内だけにとどまらない。大阪工作所は地域の小中学校への出前授業や工場見学、職場体験・インターンシップなどの受け入れをつうじて、東大阪地域の若者や子供たちにモノづくりの楽しさを伝えるためのキャリア教育支援にも積極的に取り組んできた。なぜなら、今後の社会を担う次世代の育成につながると考えているからである。大阪工作所によるこうした取り組みは地域のキャリア教育の充実・発展に寄与したとして、同社は2011年1月、「キャリア教育優良教育委員会・学校、企業及びPTA団体等文部科学大臣表彰(第4回)」を受賞するなど、社会的にもたかい評価をうけている。大阪工作

所によるキャリア教育支援をつうじた次世代育成は、同社の企業活動のうち、地域社会活動として位置づけられるものである。

## 2. 事業活動の背景にあるモチベーション要因

大阪工作所がかかげる経営理念は、「モノづくりを通してお客様に満足していただける企業であること、また地域社会に貢献できる企業をめざすと共に、モノづくりを通して社員全員が誇りを持てる企業になること」である。モノづくり企業である同社ではまた、この経営理念とあわせて、「大阪工作所のモノづくり精神」として、「人」「技術」「未来」の3つをかかげている(表3)。これら3つのモノづくり精神のなかでも、大阪工作所がもっとも重視している要素としてあげられるのが、「人」である。この点にかんしては、上述したように、2005年度より11年連続で新卒採用をおこなっていること、自社独自のカリキュラムにもとづいた社員教育を推進していることなどからもあきらかである。

また、大阪工作所では製品の高精度の仕上がりを実現するために、2008年に3次元測定器を

表3 大阪工作所のモノづくり精神

モノづくり精神	要点
人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モノづくりの原動力は「人」(「人」の力なくしてモノづくりはできない)</li> <li>⇒大阪工作所は「人」が真ん中</li> <li>・「笑顔でつながるモノづくり」(みんなが笑顔で元気いっぱい！でいることが基本)</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・One Stop Manufacturing(大阪工作所で受注した仕事は自社で一括対応、完成品として納入)</li> <li>・高精度な加工技術(1ミクロンの仕上がりを提供)</li> <li>・安心の全行程・全数検査体制(公差精度が要求される場合には、検査表を添付)</li> <li>・「最新から最良まで」(最新の機械による加工から熟練の職人による最良の加工まで、お客様のニーズに対応した仕上がりを提供)</li> </ul>
未来	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「作るコトは育てるコト」(若い世代への技術継承、スキルアップのための徹底した技術研修の実施)</li> <li>・「モノづくり精神をつなぐ」(熟練世代から次世代への継承)</li> <li>・「未来の夢を育てる」(「モノづくり」のたのしさを次世代に伝える)</li> <li>・「夢への手紙」(工場見学を通じて子供たちの無限の可能性を引き出すお手伝い)</li> </ul>

出所) 株式会社大阪工作所ウェブサイト(2017年10月28日閲覧)より筆者作成。



導入、2012年には5軸加工機を新設するなど、最新の機械設備への投資も積極的におこなっている。ただし、これははなにも、資金面の余裕があったからできたのだというわけではない。じっさいにも、大阪工作所では当面のあいだ資金面での余裕はないという。それでも、同社社長の高田氏が上述したような積極的な設備投資をおこなうのは社員がもっている能力を最大限にいかすためであり、こうした投資が顧客との信頼関係の構築・維持につながると考えているからである。「人」の重視という点にかんじていえば、高田氏はリストラをぜったいにしないとの信念をもっている。たとえば大阪工作所では、2008年に発生したリーマン・ショック後は治具の受注が2年間ゼロになるなど、経営はくろしかったというが、リストラはおこなわなかった。なぜなら、「不況のときほど人は進化する」、技術・技能の蓄積、継承の観点からすれば、そのときはしんどくても長期的にはいい結果につながると高田氏は考えているからである。高田氏は事業経営において、こうした長期的な利益を見据えた「人材を基本とした戦略」をもつことが重要だと考えている。

さらに、高田氏は自身が経営者としてもっている責任と自覚として、以下の3点をあげている。第1は、何があっても会社を守り、つぶさないことである。第2は、軸足はぜったいにブレてはいけないことである。第3は、社員の意見にたいして耳をかたむけるとともに、社員に安心(きちんと給料を支給する)と希望(何があっても毎年少しずつでも収入アップ)をあたえることである。

### 3. 地域社会活動の背景にあるモチベーション要因

上述したように、「地域社会に貢献できる企業をめざす」ことが大阪工作所のかかげる経営理念の1つである。じっさいにも大阪工作所は「地域になくってはならない会社」をめざして、地域社会活動に積極的にコミットしてきた。大阪工作所がコミットしてきた地域社会活動の具体

的内容は、職場体験・インターンシップや工場見学の受け入れ、地元の小中学校への出前授業などキャリア教育支援をつうじた次世代育成にある。こうしたキャリア教育支援をつうじた次世代育成はまた、大阪工作所がかかげる3つのモノづくり精神のうちの1つである、「未来」(表3、「未来」の「未来の夢を育てる」、「夢への手紙」)としても明記されている。

大阪工作所では地元の学校から依頼されれば、工業見学や職場体験の受け入れをおこなってきたというが、キャリア教育支援をつうじた次世代育成に能動的にコミットするきっかけとなったのが、東大阪地域の大阪府立布施北高等学校(以下、布施北高校とする)のデュアルシステム<sup>14)</sup>への協力である。同システムへの協力は、高田氏がかつとも注力しているキャリア教育支援でもある。

デュアルシステムとは、学校での座学と企業での職場実習(以下、デュアル実習とする)とを組み合わせた教育システムである(木下、2016、269頁)。大阪工作所では、当時社長だった高田氏が布施北高校からデュアル実習への協力要請をうけたさい、「地域の企業として当然」だとしてその要請にこたえたとの決断をしたのを機に、2005年から継続してデュアル実習(週1回、年間計22日間)の受け入れをおこなっている。高田氏は、こうした大阪工作所でのデュアル実習の受け入れを企業の地域貢献として位置づけている。

なお、高田氏は企業としてデュアル実習の受け入れ<sup>15)</sup>をおこなうだけではなく、布施北高校のデュアルシステムの準備段階<sup>16)</sup>からの協力をはじめとし、デュアルシステムにより重点的に取り組むための新学科の設立にかかるプロセス<sup>17)</sup>、座学<sup>18)</sup>、協力企業の確保・拡大<sup>19)</sup>など、経営者個人としても多面的かつ能動的に同システムにコミットしてきた<sup>20)</sup>。このように高田氏が同システムにコミットするのは、「学校再生」とともに、「地域の子どもを育てたい」、さらには、「布施北高校のデュアルシステムへの取り組みを東大阪地域がかかえている後継者問題の

解決につなげたい」という個人的な思いをもっているからである。また、企業としても、経営者個人としてもキャリア教育支援をつうじた次世代育成に積極的にコミットできている背景として高田氏は、事業経営において重視している長期的な利益を見据えた「人材を基本とした戦略」の存在をあげている。

ただし、高田氏はデュアル実習の受け入れをはじめとしたキャリア教育支援をつうじた次世代育成をおこなうことにより、ある程度の経営負荷（業務および社員にかかる負担）が発生することは企業としてやむをえないことだとしつつも、その経営負荷がけっして小さくないことを考慮すると、デュアル実習のような、企業（現場）での受け入れというかたちでの実践についてはどうしても制限せざるをえないと考えている。そのため、布施北高校のデュアルシステムへの協力にかんして、高田氏は企業としてのコミットメントはデュアル実習の受け入れに制限し、経営者個人として多面的なコミットメントを展開している。

#### 4. 発見事実

本節ではここまで大阪工作所をケースとし、同社社長の高田氏が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因とはいかなるものであり、そのモチベーション要因はまた、同社の地域社会活動のあり方にかんして影響をおよぼしてきたのかを検討してきた。この検討によりえられた発見事実は、以下に示す2点である。

1点めは、経営者である高田氏が事業経営において重視する長期的な利益を見据えた「人材を基本とした戦略」が、大阪工作所（企業としても、経営者個人としても）がコミットする地域社会活動の内容に影響をおよぼしていることである。

大阪工作所の事業経営における基本的な考え、方向性を明文化したものが上述した経営理念であり、モノづくり精神（表3）である。大阪工作所の場合、これらの理念および精神を実践

していくにあたっての軸となっているのが、高田氏がかかげている長期的な利益を見据えた「人材を基本とした戦略」である。11年連続での新卒採用や自社独自のカリキュラムにもとづいた社員教育の推進、社員の能力をいかすための積極的な設備投資、リストラをしないといったことは、上述した戦略の典型的な実践として位置づけられる。

また、大阪工作所の場合、コミットしている地域社会活動の内容はキャリア教育支援をつうじた次世代育成である。これは、地域社会への貢献という同社がかかげる経営理念、およびモノづくり精神のうちの1つである「未来」（表3、「未来」の「未来の夢を育てる」、「夢への手紙」）の実践でもあるが、それと同時に、これらの理念、精神の実践にさいしての軸となっている、長期的な利益を見据えた「人材を基本とした戦略」の展開の一環としても位置づけられることが指摘できる。この点は、高田氏自身が企業としても、経営者個人としても、キャリア教育支援をつうじた次世代育成に積極的にコミットできる背景としてこの戦略の存在をあげていることが示している。すなわち、大阪工作所の事業経営の軸である長期的な利益を見据えた「人材を基本とした戦略」は事業活動であるのか、地域社会活動であるのかにかかわりなく、同社の企業活動全般をつらぬく指針となっていることがわかる。

さらに、長期的な利益を見据えるという点に注目すれば、大阪工作所の場合、高田氏がこの視点を重視していることが、とくに、企業としてのキャリア教育支援をつうじた次世代育成の継続的な実践を可能にしている背景としてあることも指摘できる。たしかに、大阪工作所にとって、キャリア教育支援をつうじた次世代育成は企業としての地域貢献であり、同社がかかげる経営理念およびモノづくり精神の実践でもある。しかしながら上述したように、キャリア教育支援をつうじた次世代育成をおこなうことにより発生する経営負荷は、大阪工作所にとってけっして小さくない。こうした経営負荷の発

生は、企業の存続にかかわってくる問題でもある。こうした点をふまえると、長期的な利益の視点を重視するという高田氏の姿勢も、大阪工作所が企業としておこなっている、キャリア教育支援をつうじた次世代育成の持続可能性をささえている背景の1つにあるとみることができる。

2点めは、大阪工作所の場合、地域社会活動の実践の活発性の程度という点では、企業としてのコミットメントと経営者である高田氏個人としてのコミットメントとのあいだには明確な相違が生じていることである。

大阪工作所の場合、長期的な利益を見据えた「人材を基本とした戦略」が企業活動全般をつうじての指針であり、この戦略は、コミットする地域社会活動の内容という面においては企業としても、経営者である高田氏個人としてもキャリア教育支援をつうじた次世代育成というかたちであらわれている。しかしながら高田氏は長期的な利益の視点を重視しつつも、企業としての地域社会活動の実践については制限し、経営者個人として当該活動を展開している。具体的には、布施北高校のデュアルシステムへの協力にかんじて大阪工作所では、企業としてはデュアル実習の受け入れに制限している一方で、経営者である高田氏個人としては同システムの準備段階からの協力をはじめ、同校における新学科の設立、デュアル実習を受け入れてくれる協力企業の確保・拡大、座学など多面的にコミットしている。すなわち、地域社会活動の実践にかんじて高田氏は、企業としての当該活動へのコミットメントと経営者個人としてのそれとを区別したうえで、どの程度コミットするのか(しうるのか)を判断しているということである。この点にかんじての高田氏の判断の基準となっているのが、経営負荷が生じるかどうかという点である。このことは、以下の2つのことを意味している。

1つは、企業としての地域社会活動の実践の活発性の程度は、経営者の企業活動における事業活動、あるいは地域社会活動のプライオリ

ティの位置づけによって規定される側面が大きいことである。高田氏の場合、企業活動におけるプライオリティは地域社会活動よりも事業活動のほうがたかい。この点にかんじては、高田氏がもっている経営者としての自覚と責任[とくに1点め、および3点めの社員に安心(きちんと給料を支給する)と希望(何があっても毎年少しずつでも収入アップ)をあたえること]からもうかがえるとおりである。すなわち、高田氏の場合、あくまで、利益の創出基盤である事業活動にプライオリティがあり、このことを前提としたうえで企業としての地域貢献と位置づけているという意味において、同氏が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因は利益の創出にあることが指摘できる。

もう1つは、けれどもその一方で、経営者個人としての地域社会活動の実践の活発性の程度は、企業活動におけるプライオリティの位置づけが事業活動にあるのか、地域社会活動にあるのかということによってはかならずしも規定されないことである。この点は、高田氏が企業としての地域社会活動の実践は制限しているものの、経営者個人としては当該活動を活発に展開していることからあきらかである。すなわち、経営者個人としての地域社会活動の実践の活発性をうながす主要なモチベーション要因は、ほかに存在しているということである。高田氏の場合、その具体的なモチベーション要因として指摘できるのが、「学校再生」、「地域の子どもの育てたい」、「布施北高校のデュアルシステムへの取り組みを東大阪地域がかかえている後継者問題の解決につなげたい」という同氏もつ個人的な思いである。

#### IV おわりに

本論文では大阪工作所をケースとし、同社社長の高田氏が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因とはいかなるものであり、そのモチベーション要因はまた、同社の地域社会活動のあり方いかに影響をおよぼして



きたのかを検討してきた。それによりえられた発見事実をあらためて示しておく、以下のとおりである。

第1は、高田氏が事業経営において重視する長期的な利益を見据えた「人材を基本とした戦略」が、大阪工作所、および同氏がコミットする地域社会活動の内容に影響をおよぼしていることである。ここでは、上述した戦略がキャリア教育支援をつうじた次世代育成というかたちで地域社会活動の内容として反映されていることとあわせて、長期的な利益を重視するという高田氏の姿勢が、その実践により、同社にとって決して小さくはない経営負荷が発生する当該活動への継続的なコミットメントを可能にしている1つの背景としてあることを指摘した。第2は、大阪工作所の場合、地域社会活動の実践の活発性の程度という点では、企業としてのコミットメントと経営者である高田氏個人としてのコミットメントとのあいだには明確な相違が生じていることである。ここでは、企業としての地域社会活動の実践の活発性の程度は経営者の企業活動における事業活動、あるいは地域社会活動のプライオリティの位置づけ(事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因が利益の創出にあるのかどうか)によって規定される側面が大きい一方で、経営者個人としての地域社会活動の実践の活発性の程度は、上述した位置づけによってはかならずしも規定されるものではないことをあきらかにした。

中小企業の地域社会活動という場合、それは、企業としてのコミットメントと経営者個人としてのコミットメントの2つにわけられる(日本政策金融公庫総合研究所, 2008, 5頁)。しかしながら、先行研究では両者を区別する視点が希薄だった。そのため、両者の活発性の程度はともに、経営者が事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因が、端的には、利益の創出にあるのかどうかという点によって同様に規定されるものとみなしている。これにたいして本論文では上述したとおり、企業としてのコミットメントの活発性の程度と経

営者個人としてのそれとでは、相違が生じうることをあきらかにした。すなわち、企業としての地域社会活動へのコミットメントと、経営者個人としてのそれをうながしているモチベーション要因はかならずしも同様ではなく、したがって、それぞれのコミットメントの持続可能性をささえる条件にもなりうるということである。本論文で検討した大阪工作所の高田氏のケースにみられるように、企業としての地域社会活動へのコミットメントにさいしては、経営者は事業活動との両立の観点をもたざるをえないが、これと比較すると、経営者個人としてのそれでは上述した観点到それほどには留意する必要性は少ないだろう。このことは、経営者個人としての地域社会活動へのコミットメントにおいては、中小企業経営者が地域社会に暮らす一住民として有している個人的、あるいは人間的な側面がより前面にあらわれやすいことを示唆しているといえる。

さいごに、のこされた課題についてのべ、本論文のむすびとしたい。前節でみたように、大阪工作所会長の高田氏は経営者個人として布施北高校のデュアルシステムに多面的にコミットしてきたが、同氏によるこうした活発なコミットメントの背景には、事業経営をおこなう背景にある主要なモチベーション要因とはことなる、別のモチベーション要因が存在していることを指摘した。上述したとおり、高田氏の場合、その具体的なモチベーション要因としてあげられるのが、「学校再生」、「地域の子どもを育てたい」、「布施北高校のデュアルシステムへの取り組みを東大阪地域がかかえている後継者問題の解決につなげたい」という同氏もっている個人的な思いである。それでは、こうした高田氏もつ個人的な思いがいかに作用することにより、同氏による布施北高校のデュアルシステムへの継続的かつ活発なコミットメントへとつながったのだろうか。とくに、中小企業経営者もつ個人的な思いが地域社会活動にコミットする背景にある主要なモチベーション要因となっている場合、こうしたメカニズムの解明に



あたっては、じっさいにコミットすることにより、その思いはどの程度実現しえたのかという点をふまえてみる必要がある。なぜなら、モチベーション要因となっている個人的な思いの実現の程度によって、中小企業経営者のモチベーションは下がることもあれば、上がることもあると考えられるからである。この点にかんしては、別稿で論じる。

### 注

- 1) この点にかんする「中小企業憲章」における具体的な記述は、以下のとおりである。すなわち、「中小企業が、商店街や地域経済団体と連携して行うものも含め、高齢化・過疎化、環境問題など地域や社会が抱える課題を解決しようとする活動を広く支援する。祭りや、まちおこしなど地域のつながりを強める活動への中小企業の参加を支援する。また、熟練技能や伝統技能の継承を後押しする」(4ページ)。
- 2) 日本中小企業学会元会長であり、「中小企業憲章」の策定にあたって設置された中小企業庁主催の「中小企業憲章に関する研究会」の委員でもあった三井逸友氏は、同憲章において「中小企業の地域および社会への貢献が明記されたことは、十分とは言えずとも画期的」(三井, 2011, 309ページ)との評価をあたえている。
- 3) 中小企業振興基本条例とは、地方自治体が地域において果たす中小企業の役割を重視し、その振興を行政の柱としていくという姿勢、その振興にむけた自治体の政策の方向性を提示したものである(植田, 2007, 82ページ)。各自治体において制定されている中小企業振興基本条例の多くは、中小企業が地域社会の一員として地域社会の形成・発展や住民生活の向上に寄与することなど、中小企業の地域社会に果たす役割に言及していることが特徴の1つとして指摘できる。
- 4) 基礎自治体(市区町村)レベルにおける中小企業振興基本条例の制定状況は、以下のとおりである。[~1990年度] 3 → [~2000年度] 13 → [~2005年度] 25 → [~2010年度] 60 → [~2011年度] 74 → [~2012年度] 89 → [~2013年度] 115 → [~2014年度] 129 → [~2015年12月30日] 147 → [~2016年4月] 172 (全国商工団体連合会ウェブサイト内の「中小企業振興基本条例の制定自治体(2015年12月/全国商工団体連合会調べ)」, 2017年8月20日閲覧; 中小企業家同友会全国協議会ウェブサイト内の「解説記事 最近の中小企業振興基本条例制定5つの特徴」2016年5月25日付, 2017年4月2日閲覧)。なお、地域別・時期別の中小企業振興基本条例の制定状況の詳細(2015年12月現在)については、全国商工団体連合会ウェブサイト内の「中小企業振興基本条例の制定自治体(2015年12月/全国商工団体連合会調べ)」を参照のこと。
- 5) たとえば、2014~2016年の日本中小企業学会全国大会の統一論題は、いずれも中小企業の地域あるいは社会に果たす役割をテーマとしたものだった。各年のテーマを示すと、以下のとおりである。2014年は「多様化する社会と中小企業の果たす役割」、2015年は「地域社会に果たす中小企業の役割: 課題と展望」、2016年は「『地方創生』と中小企業: 地域企業の役割と自治体行政の役割」である(日本中小企業学会ウェブサイト内の「全国大会」, 2016年10月16日閲覧)。
- 6) たとえば、地域の雇用力の低下、商店街の衰退、まちなか空洞化、コミュニティの希薄化、生活弱者への支援があげられる。詳しくは、筒井(2013)166ページ、図表II-3-1を参照のこと。
- 7) 中小企業の地域社会に果たす役割への関心と期待がたかまっている背景にかんする記述は、ソーシャルビジネス研究会(2008)1ページ、および筒井(2013)164ページを参照。
- 8) 大阪工作所によるキャリア教育支援へのコミットメント、およびその具体的な成果にかんして詳しくは、木下(2016)278-284ページを参照されたい。
- 9) 「所有と経営の分離」は、Berle and Means(1932)が指摘した概念である。
- 10) たとえばSouthwellは、中小企業が地域社会活動にコミットするモチベーション要因として、個人的関心(personal interest)、公正なビジネスプラクティス(good business practice)の遂行、社内(従業員)のモラルやモチベーションの向上、地域社会への恩返し(giving back)、企業のイメージや評判の向上、個人的充足感(personal fulfillment)の6点をあげている(Southwell, 2004, p. 104, p. 110)。
- 11) 株式会社大阪工作所会長の高田克己氏へのインタビュー調査(2013年6月12日・10月28日, 2014年5月21日, 2015年9月8日実施)、および株式会社大阪工作所ウェブサイト(2017年10月28日閲覧)による。
- 12) 大阪工作所では、旅客機(ボーイング747・ボーイング767・ボーイング777)の胴体や主翼に使用される部品のほか、H-IIロケットやヘリコプターの部品など多くの機種の部品も製作している。
- 13) 大卒が2名で、それ以外は高卒である。
- 14) 布施北高校のデュアルシステムについて詳しくは、木下(2016)273-278ページを参照されたい。
- 15) 大阪工作所では、たんに生徒(学校)にたいしてデュアル実習の場を提供するだけでなく、同社会

長の高田氏が生徒に身につけてほしいと考えている「生きる力」と「コミュニケーション能力」の育成をふまえたうえでの専用カリキュラムを2008年ごろに作成するとともに、同氏自身も実習担当者として指導にあたっている。

- 16) 高田氏は、布施北高校のデュアルシステムが本格的にスタートする以前のキックオフイベントとして開催された同校の教員むけのミニ・シンポジウム(2005年2月14日)にて講演をおこなった。
- 17) 高田氏は、布施北高校の一部の有志の教員らによって2006年にはじまった新学科の設立にむけた署名活動に自発的に協力し、約100社もの署名をあつめた。
- 18) 2013年に設立された新学科(デュアル総合学科:1学年定員80名)の3年生の選択科目の1つとして2015年度より「起業家講座」が設置されたが、高田氏はこのプレ講座が開講された2014年度から特別非常勤講師として「起業家講座」の一部を担当している。
- 19) 高田氏は自身が所属する大阪府中小企業家同友会の会員企業にたいしてのデュアル実習への協力のよびかけ(2005年~)のほか、個人的なネットワークを駆使するなどして、布施北高校のデュアル実習を受け入れてくれる協力企業の確保・拡大に自発的に取り組み、貢献してきた。
- 20) 注15~19に記述した内容をふくめて、大阪工作所、および同社社長の高田氏による布施北高校のデュアルシステムへの多面的かつ能動的なコミットメントの具体的実態については、すでに木下(2016)にてのべているので、詳細については木下(2016)278-282ページを参照されたい。

### 参考文献

植田浩史(2007)『自治体の地域産業政策と中小企業振興基本条例』自治体研究社。

太田一郎(1981)『人間の顔をもつ小企業：生業的経営のバイオロジー』金融財政事情研究会。

木下和紗(2016)「デュアルシステムに果たす地域中小企業の役割：大阪府立布施北高等学校のデュアルシステムのケース」『経営研究』第66巻第4号、269-292ページ。

木下和紗(2017)「地域社会活動の実践にもとめられる中小企業経営者の役割」『工業経営研究』第31巻第1号、36-47ページ。

関満博(1995)『地域経済と中小企業』筑摩書房。

ソーシャルビジネス研究会(2008)『ソーシャルビジネス研究会報告書』経済産業省([http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf) 2016年7月13日閲覧)。

竹内淳彦(1973)「大都市における工業集中地域の構造：東京を中心として」『経済地理学年報』第19巻第2号、40-57ページ。

竹内淳彦(1983)『技術集団と産業地域社会：大都市の場合』大明堂。

筒井徹(2013)「地域振興に貢献する中小企業」商工総合研究所編『これからのCSRと中小企業：社会的課題への挑戦』商工総合研究所、164-201ページ。

日本政策金融公庫総合研究所(2008)『小企業の地域貢献に関する実態調査結果について』日本政策金融公庫総合研究所([https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings2.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings2.pdf) 2016年4月13日閲覧)。

藤野洋(2012)「『企業の社会的責任(CSR)』に関する研究：中小企業への適用についての考察」『商工金融』第62巻第9号、20-85ページ。

本多哲夫(2013)「大都市自治体における中小企業政策と都市政策：『都市問題』視点からの自治体中小企業政策」『大都市自治体と中小企業政策：大阪府にみる政策の実態と構造』同友館、237-280ページ。

本多哲夫(2017)「中小企業の地域社会活動と自治体政策：自治体中小企業政策の新たな形」『経営研究』第68巻第2号、1-16ページ。

三井逸友(2011)『中小企業政策と「中小企業憲章」：日欧比較の21世紀』花伝社。

「中小企業憲章」(2010年6月18日閣議決定)(<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004655/kensho.pdf> 2015年12月7日閲覧)。

Berle, A. A. and Means, G. C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, New York: The Macmillan Company (森杲訳『現代株式会社と私有財産』北海道大学出版会、2014年)。

Besser, T. L. (2012) "The Consequences of Social Responsibility for Small Business Owners in Small Towns," *Business Ethics: A European Review*, 21 (2), pp. 129-139.

Bolton, J. E. (1971) *Small Firms: Report of the Commission of Inquiry on Small Firms*, London: Her Majesty's Stationary Office (商工組合中央金庫調査部訳『英国の中小企業：ボルトン委員会報告書』商工組合中央金庫調査部、1974年)。

Burton, B. K. and Goldsby, M. (2009) "Corporate Social Responsibility Orientation, Goals, and Behavior: A Study of Small Business Owners," *Business & Society*, 48 (1), pp. 88-104.

Campin, S., Barraket, J. and Luke, B. (2013) "Micro-Business Community Responsibility in Australia: Approaches, Motivations and Barriers," *Journal of Business Ethics*, 115 (3), pp. 489-513.

Carroll, A. B. (1979) "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance,"

Mar. 2018

中小企業の地域社会活動とそのモチベーション要因

- Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.
- Curran, J. and Blackburn, R. A. (2001) *Researching the Small Enterprise*, London: SAGE Publications.
- Dandridge, T. C. (1979) "Children Are Not 'Little Grown-Ups': Small Business Needs Its Own Organizational Theory," *Journal of Small Business Management*, 17 (2), pp. 53-57.
- Dawson, S., Breen, J. and Satyen, L. (2002) "The Ethical Outlook of Micro Business Operators," *Journal of Small Business Management*, 40 (4), pp. 302-313.
- Gibb, A. A. (1993) "Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals," *International Small Business Journal*, 11 (3), pp. 11-34.
- Goffman, E. (1974) *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, New York: Harper & Row.
- Jamali, D., Zanhour, M. and Kehishian, T. (2009) "Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR," *Journal of Business Ethics*, 87 (3), pp. 355-377.
- Jenkins, H. (2004) "A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective," *Journal of General Management*, 29 (4), pp. 37-57.
- Jenkins, H. (2006) "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp. 241-256.
- Lähdesmäki, M. (2012) "Construction of Owner-Manager Identity in Corporate Social Responsibility Discourse," *Business Ethics: A European Review*, 21 (2), pp. 168-182.
- Lepoutre, J. and Heene, A. (2006) "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review," *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp. 257-273.
- Murillo, D. and Lozano, J. M. (2006) "SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words," *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp. 227-240.
- Niehm, L. S., Swinney, J. and Miller, N. J. (2008) "Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance," *Journal of Small Business Management*, 46 (3), pp. 331-350.
- Perrini, F., Russo, A. and Tencati, A. (2007) "CSR Strategies of SMEs and Large Firms: Evidence from Italy," *Journal of Business Ethics*, 74 (3), pp. 285-300.
- Piore, M. J. and Sabel, C. F. (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房、1993年).
- Quinn, J. J. (1997) "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business," *Journal of Business Ethics*, 16 (2), pp. 119-127.
- Russo, A. and Tencati, A. (2009) "Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-Sized, and Large Firms," *Journal of Business Ethics*, 85 (2), pp. 339-353.
- Southwell, C. (2004) "Engaging SMEs in Community and Social Issues," in Spence, L. J., Habisch, A. and Schmidpeter, R. eds., *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*, Hampshire: Palgrave Macmillan, pp. 96-111.
- Spence, L. J. (1999) "Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics," *Business Ethics: A European Review*, 8 (3), pp. 163-174.
- Spence, L. J. and Rutherford, R. (2004) "Social Responsibility, Profit-Maximisation and the Small Firm Owner-Manager," in Spence, L. J., Habisch, A. and Schmidpeter, R. eds., *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*, Hampshire: Palgrave Macmillan, pp. 35-58.
- Spence, L. J., Schmidpeter, R., and Habisch, A. (2003) "Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK," *Journal of Business Ethics*, 47 (1), pp. 17-29.
- Spence, L. J., Werner, A. and Werner, M. (2004) "Introduction," in Spence, L. J., Habisch, A. and Schmidpeter, R. eds., *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*, Hampshire: Palgrave Macmillan, pp. 1-6.
- Tilley, F. (2000) "Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?," *Business Ethics: A European Review*, 9 (1), pp. 31-41.
- Vives, A. (2006) "Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America," *The Journal of Corporate Citizenship*, (21), pp. 39-50.
- Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A. and Burnett, D. (1997) "Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms," *Journal of Business Ethics*, 16 (15), pp. 1625-1636.

- Welsh, J. A. and White, J. F. (1981) "A Small Business Is Not a Little Big Business," *Harvard Business Review*, 59 (4), pp. 18-32.
- Wilson, E. (1980) "Social Responsibility of Business: What Are the Small Business Perspectives?," *Journal of Small Business Management*, 18 (3), pp. 17-24.
- Worthington, I., Ram, M. and Jones, T. (2006) "Exploring Corporate Social Responsibility in the UK Asian Small Business Community," *Journal of Business Ethics*, 67 (2), pp. 201-217.

#### 参考ウェブサイト

- 株式会社大阪工作所ウェブサイト (<http://www.osaka-kousaku.co.jp/> 2017年10月28日最終閲覧)。
- 全国商工団体連合会ウェブサイト (<http://www.zenshoren.or.jp/> 2017年8月20日最終閲覧)。
- 中小企業家同友会全国協議会ウェブサイト (<http://www.doyu.jp/> 2017年4月2日最終閲覧)。
- 日本中小企業学会ウェブサイト (<http://www.jasbs.jp/> 2016年10月16日最終閲覧)。

(2017年11月24日掲載決定)