

地域社会活動の持続可能性と中小企業経営者のモチベーション  
— 結果としての心理的報酬に着目して —

木下和紗\*

A Study on Sustainability of Community Engagement and the SME Owner-manager's Motivation: Focusing on Psychological Reward Received as Consequences of Community Engagement

Kazusa KINOSHITA

要約

本論文は経営者のモチベーションの視角から、中小企業における地域社会活動の持続可能性の諸条件とメカニズムを解明することを課題としている。具体的には、大阪府立布施北高等学校のデュアルシステムに協力する株式会社大阪工作所会長の高田克己氏をケースに、同氏が地域社会活動に取り組むことでえられた結果としての心理的報酬に着目し、この報酬がいかに作用することで同氏の当該活動にたいするモチベーションの持続可能性がもたらされているのかを検討している。これにより、結果としての心理的報酬が有する機能、中小企業経営者が地域社会活動によりえられた結果を報酬として認識するための条件にくわえて、心理的報酬が、中小企業経営者のモチベーションの持続可能性をささえる心理的効用の獲得・保持を可能とするメカニズムについてもあきらかにした。

キーワード: 中小企業経営者、地域社会活動の持続可能性、モチベーション、結果としての心理的報酬、心理的効用

Summary

This study clarifies the conditions and the mechanism of sustainability of community engagement by Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) from the viewpoint of the owner-manager's motivation. Specifically, the study investigates how the psychological reward the SME owner-managers received as consequences of their community engagement contributes sustainability of their motivation by analyzing a case study of Mr. Katsumi Takada, the owner-manager of Osaka Kosakusho Co., Ltd., who cooperates with the dual system at Osaka Prefectural Fusekita High School. The results of the study revealed the function of psychological reward, the conditions enabling the owner-manager to recognize the consequences obtained from his engagement as psychological reward, and the mechanism of how the reward enables him to acquire and retain psychological utility supporting the sustainability of his motivation.

Keywords: SME owner-managers, sustainability of community engagement, motivation, psychological reward received as consequences, psychological utility

---

受理年月日: 2020 年 7 月 31 日 \*高松大学経営学部講師

## 1 はじめに

本論文の課題は、経営者のモチベーションという視角から、中小企業における地域社会活動<sup>1)</sup>の持続可能性の諸条件とメカニズムをあきらかにすることである。

中小企業は一般に、所有と経営の未分離にみられる企業の所有構造および保有する経営資源の制約という特性ゆえ、経営者個人の裁量に依拠したインフォーマルなマネジメントに特徴づけられる組織文化を有している（木下, 2018a, 3-8 頁）。こうした経営者の「人間的要素 (human element)」(Jamali *et al.*, p. 358, p. 366) がダイレクトに反映しやすい組織特性は、地域社会活動へのアプローチの仕方にも影響をおよぼしうる (Jenkins, 2006, p. 242; Spence, 1999, p. 164)。このことを示すように中小企業が地域社会活動を実践していくためには、経営者がリーダーシップを発揮することの重要性<sup>2)</sup>が指摘されてきた (許, 2015; 古川, 2008, 2009; Jenkins, 2006, 2009)。また、大企業にくらべて資源制約を有する中小企業の場合、地域社会活動の実践により企業経営にメリットがもたらされることもそうではあるが、必然的な発生が予測される企業経営への負荷を軽減することの必要性<sup>3)</sup>もあきらかにされている (木下, 2017)。つまり中小企業では、企業経営との両立をはかる経営者リーダーシップが地域社会活動の実践のカギをにぎる<sup>4)</sup>。

しかしながら中小企業の地域社会活動とひと言にはいっても、厳密には、企業としての取組みと経営者個人としての取組みとにわけられる。これらふたつのうち、既存研究が指摘している企業経営との両立の視点がとりわけ重要になってくるのは、前者の企業としての当該活動への取組みにおいてである。木下 (2018b) によれば、その論拠はこうである。企業としての地域社会活動は実践・展開を制限しているものの、経営者個人としての当該活動は活発に展開しているケースが存在する。このように両活動の活発性に差異をもたらす要因のひとつとなっているのが、地域社会活動の実践によりどの程度の経営負荷の発生が予測されるか、この点をふまえたうえでの中小企業経営者の判断である。すなわち、企業としての地域社会活動の実践にさいして中小企業経営者は企業経営との両立を考慮したうえでの判断がもとめられる一方、経営者個人としての当該活動の実践にさいしてはこの両立について考慮する必要性は緩和される。ここから示唆されるのは、両活動の活発性を規定する要因はことなりうるということである。ここに、中小企業の地域社会活動の持続可能性を解明するためには、両活動をまず区別して分析したうえで総合するという方法論的視点をもつことの必要性が指摘できるが、同時に以下の論点が導出できる。その論点とは、経営者個人としての地域社会活動への取組みの活発性を規定している要因とはなにか、というものである。

この論点にかんしては、経営者個人としての地域社会活動の活発な展開の背景には中小企業経営者の個人的な思いがあり、経営者らの地域社会における一住民、あるいは一個人としてのモチベーションが当該活動の実践基盤となっている可能性が指摘されている (木下, 2018b, 210 頁)。また、地域社会活動に取り組んだ結果として中小企業経営者にもたらされた個人的充足感のような心理的な報酬が、経営者らの当該活動にたいするモチベーションの維持に寄与している可能性があることも指摘されている (Besser, 2012; Southwell,

2004, p. 110)。こうした点をふまれば、中小企業経営者が地域社会活動に取り組むことにより心理的効用をえられていると実感できるかどうか、もっといえばその実感を保持できるかどうかという点が、当該活動にたいする経営者のモチベーションの持続可能性を左右する側面は小さくないものと推察される。しかしながら、結果としての心理的報酬がいかにして中小企業経営者による心理的効用の獲得・保持を可能にしているのか、この条件やメカニズムについては十分には検討されてこなかったことが指摘できる。

以上の問題意識のもと本論文は、企業としての地域社会活動は企業経営との両立の観点からその実践・展開を制限している一方、経営者個人としての当該活動には継続的かつ多面的に取り組んできた株式会社大阪工作所（以下、大阪工作所とする）会長の高田克己氏（以下、高田氏とする）を対象とし、以下のとおり研究課題を設定する。すなわち、大阪工作所会長の高田氏が経営者個人として地域社会活動に継続的かつ多面的に取り組むプロセスを、結果としての心理的報酬が、同氏の心理的効用の獲得・保持にいかん作用しているのかに着目して分析することにより、地域社会活動の実践基盤である中小企業経営者のモチベーションを維持する諸条件とメカニズムを解明することである。

叙述は以下のとおりである。第 2 章ではまず、中小企業経営者の地域社会活動にたいするモチベーションにかんする既存研究を検討し、本論文の分析視角をより明確にすることとあわせて、その視角から分析することの意義と必要性を示したい。第 3 章では、大阪工作所会長の高田氏による地域社会活動への取組みを概観したあと、その背景にある同氏のモチベーションの形成・維持のプロセスを、結果としての心理的報酬と同氏の心理的効用との関係に着目しながら叙述する。第 4 章では、第 3 章での検討によりえられた発見事実についてのべる。第 5 章は、本論文のまとめとする。

## 2 既存研究

モチベーションとは、「何か目標とするものがあって、それに向けて、行動を立ち上げ、方向づけ、支える力」（田尾, 1993, 15 頁）であり、人びとがほかではなくその（特定の）行動をとる原因となるものである（Nuttin, 1984, p. 14）。前章で指摘した組織特性を有するがゆえに中小企業では、そもそもとして地域社会活動に取り組むか否かという行動選択にかんするモチベーションも、経営者個人の裁量により左右される側面が大きいものと推察される。それでは、地域社会活動への取組みにかんする中小企業経営者のモチベーション形成のあり方はいかんして規定されるのか。以下ではまず、この点について検討したい。

### 2.1 中小企業経営者の地域社会活動にたいする関心にかかる類型

この点にかんする示唆をあたえている研究としては、たとえば Wilson (1980)、Spence and Rutherford (2004)、Southwell (2004) があげられる。いずれの研究も、企業経営における経済的利益の創出のプライオリティと地域社会活動にたいする関心にかかる中小企業経営者のタイプについて、共通して以下の 3 点を指摘している。

ひとつめは、中小企業経営者が企業経営において経済的利益の創出を重視する利益志向

の場合、基本的には地域社会活動にたいして無関心なことである。利益優先タイプの経営者である。ふたつめは、ただし、中小企業経営者のなかには利益志向であるものの地域社会活動にたいして関心があるケースも存在しており、この場合、経営者は中長期的にビジネス上の恩恵をえること目的として当該活動にたいして関心をもっていることである。これは、いわゆる「啓発された自己利益 (enlightened self-interest)」(Keim, 1978) とよばれる経営者のタイプである。3つめは、中小企業経営者が企業経営において経済的利益の創出よりも社会的な利益や価値観の追求を重視し、そうした価値観が企業経営に統合されている場合、端的にはそうした価値観の追求が企業経営そのものとなっている場合、地域社会活動にたいして強い関心をもっていることである。典型的には、社会的企業 (social enterprises) がそうであり、社会優先タイプの経営者である。

以上のことからわかるのは、中小企業経営者が企業経営において経済的利益の創出にプライオリティをおくか否か、この点がかならずしも地域社会活動にたいする関心の有無(高低)を規定するとはかぎらないことである<sup>9)</sup>。このことは、さきに指摘した「啓発された自己利益」というタイプの存在からもあきらかである。しかしながら、既存研究が共通して指摘している上述した3つの経営者のタイプは中小企業だけでなく、大企業においてもみられるものである。そうしたなかで、Southwell はこれら3つ以外にも以下のふたつの経営者のタイプが存在することを指摘している (Southwell, 2004, p. 99)。

そのひとつは非常に強い独立性の獲得または保持を目的とし、企業経営あるいは起業をおこなっているがゆえに、地域社会活動には無関心とされる経営者のタイプである。ここでいう独立性とは、より具体的には意思決定の独立性のことをさしており、この性質は大企業とはことなる中小企業の主要な組織特性のひとつとしてかねてから指摘されてきたものである (e.g., Bolton, 1971, p. 1, 邦訳 17 頁; Spence, 1999, p.164)。もうひとつはイシュー・ベース、すなわち、経営者自身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があるとしてされる経営者のタイプである。大企業の場合、ステークホルダーからの監視の目にさらされているため、経営者の個人的なモチベーションや状況の変化に応じて企業経営をめぐる価値観を柔軟に変化させることのできる、中小企業のような意思決定の独立性は有していないのが一般的である。したがってこれらふたつの経営者のタイプは、中小企業に独自にみられるものといえる。

くわえて Spence and Rutherford は、経営者のなかには生計優先とよばれるタイプが存在することも指摘している (Spence and Rutherford, 2004, p. 43, Figure 3. 1, p. 46)。このタイプの経営者は、企業の長期的存続や自身らの一定の生活水準の確保に重きをおいた企業経営をおこなっており、地域社会活動への取組みを企業の存続ほど重要ではないと位置づけているとされる。このタイプにかんしては、従業員の長期的雇用や顧客へのサービスの保障の観点から地域への関心を示しうるものの、こうした範疇を超えるものではないことも指摘されている。この点において、地域社会活動にたいする関心はそれほどたかくないといえる。もっとも多くを占める会社形態である株式会社の場合、一般的に会社規模が大きくなっていくにつれて、所有と経営は分離していく傾向にある。すなわち、会社規

模の拡大にともなって経営者らは次第に会社の所有者たる株主にたいする配慮、もっといえば、株主の利益を最大化するよう企業行動をとらざるをえない側面が大きくなる。つまり大企業において、生計優先の企業経営をおこなうことは現実的に困難である。こうした点をふまえれば生計優先という経営者のタイプも、中小企業において独自にみられるものであることがわかる。

企業経営をめぐる価値観という場合、経済的利益の創出のプライオリティのあり方が注目されがちである。ただし、そこに“中小”という規模の限定がつく企業経営をめぐる価値観という場合には、その組織特性に起因する独自の価値観が存在していることがわかる。中小企業における企業経営をめぐる価値観と地域社会活動にたいする関心のあり方との関係について、ここまでの議論を整理したのが図1である。

図1 企業経営をめぐる価値観と地域社会活動にたいする関心のあり方

中小企業経営者のタイプ	企業経営をめぐる価値観	地域社会活動にたいする関心
社会優先	地域社会にポジティブな影響をあたえたいという強い願望 典型的には、“社会的企業”	企業経営そのもの、強い関心
啓発された自己利益	基本的には利益志向	中長期的なビジネス上の恩恵獲得の観点から関心あり
生計優先	企業の長期的存続、自身の一定の生活水準の確保が重要	関心はそれほどたかくない
利益優先	利益の最大化が優先	
独立志向	非常に強い独立性の獲得・保持が優先	無関心
インシュー・ベース	経営者の基本的モチベーションや状況に応じて変動	経営者のそのときの企業経営をめぐる価値観によって流動的

高  
↑  
地域社会活動にたいする関心  
↓  
低

注) 「中小企業経営者のタイプ」のうち、枠内の背景を灰色でぬりつぶしているものは中小企業において独自にみられる経営者のタイプであり、ぬりつぶしていないものは企業規模にかかわらずみられる経営者のタイプである。

出所) Southwell (2004) p. 99、Spence and Rutherford (2004) p. 44-49 および Wilson (1980) pp. 23-24 を参考に筆者作成。

中小企業経営者がどのような価値観をもって企業経営をおこなっているかにより地域社会活動にたいする関心のあり方が変わるということは、中小企業による当該活動への取組みを促進していくにあたっておこなうべきサポートも、その価値観に応じてことになってくるということである。すなわち、上述した中小企業経営者のタイプ（企業経営をめぐる価値観）を把握することは、政策的視点からみても、昨今、注目がたかまっている中小企業による地域社会活動への取組みを活発化させていくうえで有益だといえよう<sup>6)</sup>。

なお、中小企業が地域社会活動に取り組むという企業行動をとっている場合、そこには、経営者らの当該活動にたいするモチベーションが形成されているとみることができる。そ

れでは、中小企業経営者の地域社会活動にたいするモチベーションを形成する背景にある要因（以下、モチベーション要因とする）とはなにか。以下では、この点について検討する。

## 2.2 中小企業の地域社会活動とそのモチベーション要因

この点についてはこれまで、おもに以下のふたつのモチベーション要因が指摘されてきた。そのひとつが地域社会との関係性であり、もうひとつが中小企業経営者の価値観である。

地域社会との関係性が、中小企業が地域社会活動に取り組むモチベーション要因となっていることを指摘している研究は数多くみうけられる（e.g., 本多, 2013; Fuller and Tian, 2006; Russo and Tencati, 2009; Spence and Schmidpeter, 2003; Spence *et al.*, 2003）。端的には、中小企業は地域社会と親密な関係にあるがゆえ、地域貢献意欲や地域社会への関心が生まれやすいというのがそのロジックである。中小企業は小規模ゆえ不確実性にさらされている（Gibb, 1993, p. 16; Russo and Tencati, 2009, p. 349）。そのため、中小企業は自社にとってキーとなるステークホルダーと信頼をベースとした個人的な関係を構築することをつうじて、不確実性にともない生じるリスクを低減しようとする（Gibb, 1997, p. 18）。ここでいう中小企業にとっての、キーとなるステークホルダーのひとつが地域社会である。このことをあらわすように、中小企業はその存続のために、地域社会との良好な関係を維持・強化することが必要だと指摘されている（Russo and Tencati, 2009）。すなわち中小企業は、経営者が地域社会活動に取り組むという行動選択をするモチベーションを形成しやすい組織特性を有している。地域社会との親密な関係性は、大企業と対比した場合に際立つ中小企業の特徴として指摘できる。しかしながらそうした関係性がモチベーション要因として作用しうるかどうかは結局のところ、中小企業においては経営者の個人的裁量という人間的要素に収れんされるものと考えられる。

この点を典型的に裏づけているのが、「中小企業では、オーナー経営者が価値観のけん引役であると同時にその実践者であるケースが多い」（Jenkins, 2006, p. 250）との指摘である。じっさいにも、中小企業が地域社会活動に取り組むモチベーション要因が経営者の価値観であることは多くの既存研究により指摘されてきた（e.g., Jenkins, 2004; Klein and Vorbohle, 2010; Quinn, 1997; Vives, 2006; Vyakarnam *et al.*, 1997）。こうした中小企業経営者の価値観にかんしては、経営者の信仰（religion）をめぐる価値観がかかわっているとする見解（e.g., Longenecker *et al.*, 1989; Quinn, 1999）<sup>7</sup>、前節ですでにふれた経営者の企業経営をめぐる価値観がかかわっているとする見解（e.g., Southwell, 2004; Spence and Rutherford, 2004; Wilson, 1980）などがある。

とくに後者の見解にかんしては組織文化の特性上、中小企業において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は不可分だとの指摘がなされている（e.g., Dawson *et al.*, 2002; Quinn, 1997; Vyakarnam *et al.*, 1997）。つまり、この点において後者の見解は妥当性を有しているようにおもわれる。しかしながら、中小企業経営

者の経済的利益の創出をめぐる価値観（中小企業経営者が企業経営において経済的利益の創出にプライオリティをおくか否か）がかならずしも、経営者らの地域社会活動にかんする意思決定に影響をあたえるとはかぎらないことは前節で指摘したとおりである。この点については、木下（2018b）においても実証されている。すなわち、なににたいしての、どういった価値観が、中小企業経営者が地域社会活動に取り組むモチベーション要因として作用しているのかという点についての結論はでていないのが現状である。

### 2.3 モチベーション要因の具体的内容と類型<sup>8)</sup>

そこでつぎに、じっさいに地域社会活動に取り組んでいる中小企業経営者の背景にあるモチベーション要因について、その具体的内容を検討したい。

英国の貿易産業省から委託を受け、ビジネス・イン・ザ・コミュニティ（Business in the Community）<sup>9)</sup> が実施した英国中小企業の社会活動の実践にかんするコンソーシアム調査研究の結果をもとに Southwell は、中小企業経営者が当該活動に取り組む背景にあるモチベーション要因として以下の6点を指摘している（Southwell, 2004, p. 104, p. 110）。すなわち、個人的関心（personal interest）、ただ公正な経営を実践したいという欲求（a desire to implement just good business practice）、モラルやモチベーションの向上という社内への恩恵（internal benefit of morale and motivation）、地域社会への恩返し（giving something back to the local community）、企業のイメージや評判の向上（developing a good business image or reputation）、個人的充足感（personal fulfilment）である。

このように、中小企業経営者が地域社会活動に取り組むモチベーション要因とはいってもけっして一様ではないことがわかる。しかしながら Besser によれば、上述した6つのモチベーション要因は、「道徳的義務（moral obligation）」、「ビジネス上の恩恵（business benefit）」、「ポジティブな個人的報酬（心理的報酬）への期待（the expectation of positive personal reward [psychological reward]）」の3つに類型できることが指摘されている（Besser, 2012, p. 132）。具体的には、公正な経営実践と地域社会への恩返しは道徳的義務に、社内のモラルやモチベーションの向上と企業のイメージや評判の向上はビジネス上の恩恵に、個人的関心と個人的充足感はポジティブな個人的報酬への期待に、それぞれ分類される（表1）。

このように既存研究は、中小企業経営者が地域社会活動に取り組む背景にあるモチベーション要因の解明に取り組んできた。しかしながらその大多数は、初発の動機（契機）やある一時点におけるモチベーション要因の解明に焦点をあててきたきらいがある。それゆえ、中小企業経営者の当該活動にたいするモチベーションの持続可能性はいかにしてその保持が可能となっているのか、いいかえれば、中小企業経営者が地域社会活動に継続的に取り組むことをうながしているモチベーション要因とはなにか、この点をあきらかにするという視点はこれまで希薄だったことが指摘できる。以下では、この点について言及している研究を検討する。

表 1 中小企業経営者が地域社会活動に取り組む背景にあるモチベーション要因の類型

モチベーション要因	内容
道徳的義務	公正な経営実践 地域社会への恩返し
ビジネス上の恩恵(啓発された自己利益)	社内のモラルやモチベーションの向上 企業のイメージや評判の向上
ポジティブな個人的報酬(心理的報酬)への期待	個人的関心 個人的充足感

出所) 木下・関 (2020) 68 頁, 図表 4-1 (一部修正)。

原典) Besser (2012) および Southwell (2004)。

## 2.4 結果としての心理的報酬とモチベーション

Besser (2012) は地域社会活動に継続的に取り組んでいる中小企業経営者へのインタビュー調査をつうじて、表 1 に記した 3 つのモチベーション要因にかんして以下のふたつのことをあきらかにしている。ひとつは、インタビュー調査を実施した 20 人の中小企業経営者のうち、80%にあたる 16 人がビジネス上の恩恵 (8 人が道徳的義務 [40%]、1 人がポジティブな個人的報酬 (心理的報酬) への期待 [5%]) を地域社会活動に取り組むモチベーション要因として表明していたことである (Besser, 2012, p. 134, Table 2)。もうひとつは、その一方で、地域社会活動に取り組んだ結果としてビジネス上の恩恵がえられたと表明した中小企業経営者は全体の 30%である 6 人とどまっている (ビジネスにネガティブな影響があったとするのが 5 人 [25%]、ビジネス上の恩恵はなにもなかったとするのが 1 人 [5%]) こと (Besser, 2012, p. 134, Table 2)、さらに定量化しうる金銭的利益を獲得したと表明した中小企業経営者はひとりもいなかったことである (Besser, 2012, p. 135, p. 136)。ここで注目すべきは、ビジネス上の恩恵という期待した結果をかならずしもえることができているにもかかわらず、中小企業経営者らが地域社会活動に継続的に取り組んでいる点である。すなわち、中小企業経営者が表明しているモチベーション要因は充足されていないものの、地域社会活動への取組みにたいする経営者らのモチベーションは維持されているのである。つまり、中小企業経営者が表明しているモチベーション要因とじっさいに作用しているそれとはことなりうるということである。このように齟齬が生じているとするならば、中小企業経営者らを地域社会活動に継続的に取り組むことをうながしているじっさいのモチベーション要因とはなにか、この点が問題となってくる。

この点にかんして Besser (2012) は、地域社会活動に取り組むことにより中小企業経営者にもたらされた結果としての心理的報酬 (e.g., 地域社会活動そのものを楽しむ、地域社会のためになることをしているという達成感、正しいことをしているという満足感) に注目している。注目する根拠のひとつとして、上述したインタビュー調査をつうじて地域社会活動に取り組む背景にあるモチベーション要因としてポジティブな個人的報酬 (心理的報酬) への期待を表明した中小企業経営者は 20 人中 1 人 [5%] しかいなかった一方、当

該活動に取り組んだことで、心理的報酬を獲得できたと表明した中小企業経営者は 6 人 [30%] いたことをあきらかにしている (Besser, 2012, p. 134, Table 2, pp. 135-136)。また Southwell も、中小企業の地域社会活動では経営者のポジティブな個人的報酬 (心理的報酬) への期待が初発のモチベーション要因としてもそうだが、当該活動に取り組んだ結果としてえられる心理的報酬が、経営者らのモチベーションの持続可能性をささえるという点においてもカギとなることを指摘している (Southwell, 2004, p. 104)。すなわち結果としての心理的報酬が、地域社会活動に取り組むことによって心理的効用をえられているという中小企業経営者の実感の獲得・保持を可能とすることで、経営者らのモチベーションの持続可能性がもたらされていることが示唆される。こうした点をふまえれば結果としての心理的報酬は、地域社会活動にたいする中小企業経営者のモチベーションの持続可能性にじっさいに寄与している要因のひとつとして着目する意義を有するものと考えられる。

## 2.5 モチベーションの動態性

ただし、モチベーションの持続可能性を検討するにあたっては、モチベーションが有する以下のふたつの性質に留意することの必要性も指摘できる。

そのひとつは、モチベーションの流動性である。Spence and Rutherford は、中小企業経営者の地域社会活動にたいするモチベーションは時間の経過や状況に応じて変化しうるものであることを指摘している (Spence and Rutherford, 2004, p. 50)。このことは端的には、当該活動にたいする中小企業経営者のモチベーションの高低、すなわち経営者らの当該活動への取組みの活発性が変化しうることを示している。しかしながら、モチベーションの高低が変化するということは同時に、その背景にあるモチベーション要因そのものが別のそれへと変化したり、あらたに付加されたり、あるいは喪失したりといったように可変的だという点において、モチベーション要因も流動的であることを示唆している。こうした流動性にかんしては、すでに表 1 において、イシュー・ベースタイプの中小企業経営者の存在を指摘したとおりである。

もうひとつは、モチベーションの複合性である。Besser は、地域社会活動に取り組む背景にあるモチベーション要因としてビジネス上の恩恵を表明しているが、道徳的義務という信念やポジティブな個人的報酬への期待とむすびつけてそれを表明している中小企業経営者がいたことを指摘している (Besser, 2012, p. 137)。Spence and Rutherford も、中小企業経営者の地域社会活動にたいするモチベーションが複合的に形成されているケースが多く存在することをあきらかにしているが、それと同時に以下のことを指摘している。すなわち、中小企業経営者が地域社会活動に取り組む背景にある最大のモチベーション要因がなにであるかを特定することはむずかしいことである (Spence and Rutherford, 2004, p. 55)。中小企業経営者が地域社会活動に継続的に取り組んでいる場合、単純には経営者らのモチベーションは維持されているとみることができる。しかしながらその一方で、その背景にあるモチベーション要因は複数存在しうる。このことは、それら各々のモチベーションへの作用力を構成するパワーバランスもまた、変化しうることを示唆している。

本論文の目的は、中小企業経営者の地域社会活動にたいするモチベーションの持続可能性をささえるモチベーション要因とはなにかを特定することにあるのではない。中小企業経営者の当該活動にたいするモチベーションがいかに維持できているのか、この点を解明することにある。より具体的にいえば、流動性および複合性というモチベーションの動態性をふまえたうえで、中小企業経営者の地域社会活動にたいするモチベーションの背景に存在し、その持続可能性に作用しているモチベーション要因の性質や作用力、諸要因間のパワーバランスがどのように変化しているのかという点をあきらかにすることである。本論文では、中小企業経営者の地域社会活動にたいするモチベーションが維持されているということは、少なくとも経営者自身が心理的には当該活動に取り組むことによって効用を獲得できていると実感しており、かつその実感が保持できている状態にあるものと考えられる。こうした心理的効用の獲得・保持の観点から結果としての心理的報酬に着目し、それがいかに中小企業経営者のモチベーションに作用しているのかを分析することで、中小企業における地域社会活動の実践基盤である経営者のモチベーション維持の諸条件とメカニズムを解明することが本論文の課題である。解明にさいしては、大阪工作所会長の高田氏をケースとしてとりあげる。

### 3 事例: 株式会社大阪工作所会長の高田克己氏のケース<sup>10)</sup>

大阪工作所は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。従業員28名という規模ながら、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・加工を手がけていることからわかるように、技術力に強みをもつ中小企業である。また同社は人材育成に非常に力を入れているが、それは社内だけにとどまらない。企業や学校からの視察訪問を多数受け入れているほか、海外の技術者への研修などの実施、地元東大阪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への協力など、社外における人材育成にも積極的に取り組んできた。なかでも、同社会長の高田氏が社長在任時からもっとも注力してきたのが布施北高校のデュアルシステムへの協力であり、同システムへの協力をはじめとして地域のキャリア教育支援に積極的に取り組んできた功績がみとめられ、同社は2011年1月に「平成22年度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)」を受賞するにいたっている。

#### 3.1 大阪工作所と布施北高校のデュアルシステム

そこで本節ではデュアルシステムの概要と特徴について説明したうえで、大阪工作所と布施北高校のデュアルシステムとの関係を、同社会長の高田氏に焦点をあてつつ概観する。

##### 3.1.1 デュアルシステムの概要

まず、ここでいう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とを組み合わせさせた教育システム」(木下, 2016, 269頁)のことである。当時社会問題化していたフリー

ター、ニートに代表される若年者の雇用問題解決にむけ、2003年に政府が策定した『若者自立・挑戦プラン』においてその具体的政策のひとつとしてかかげられたのが日本版デュアルシステムの導入であり、この政策を実行に移すべく、早速2004年から文部科学省は「専門高校等における『日本版デュアルシステム』推進事業」を実施した<sup>11)</sup>。布施北高校では、同推進事業に選定されたことをきっかけとしてデュアルシステムへの取組みがはじまった。

デュアルシステムを構成する軸は、座学と職場実習（以下、デュアル実習とする）のふたつである。布施北高校におけるデュアルシステムの実施概要は、以下のとおりである（木下, 2016, 276-277頁）。座学では、企業でのデュアル実習にむけた準備をはじめ、デュアル実習後の振り返り授業、プレゼンテーション力、コミュニケーション能力の育成、ビジネスマナーの習得を目的とした授業がおこなわれる。またデュアル実習では、2、3年生の生徒を対象に週1回、企業での実習がおこなわれる。これらふたつの軸を2年間かけて同時並行ですすめることでキャリア教育を実践・推進することが、布施北高校のデュアルシステムの目的である。

### 3.1.2 大阪工作所におけるデュアルシステムへの協力の意味

大阪工作所では、2005年から布施北高校におけるデュアルシステムに継続的に協力してきた。同校が上述した推進事業に選定されたのは2004年であるが、デュアル実習の実施を含め、デュアルシステムへの取組みを本格的にスタートさせたのは2005年である。つまり同社は開始当初から同システムに協力してきたのであり、とりわけ「自称・布施北の宣伝部長」と話すほどに同社会長である高田氏の同システムにたいする思い入れは強い。また同社では「人」、「技術」、「未来」という3つのモノづくり精神をかかげているが、同システムへの協力はそれらのうちのひとつである「未来」の実践でもあり、同社にとってはいわばキャリア教育支援をつうじた次世代育成とよべるものである<sup>12)</sup>。同社会長の高田氏は同システムへの協力を企業としては地域貢献、すなわち、地域社会活動への取組みとして位置づけている。くわえて同社は「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」を経営理念としてかかげている。このことからわかるように、布施北高校のデュアルシステムへの協力という地域社会活動への取組みは同社にとって、経営理念の具体的実践のひとつでもある<sup>13)</sup>。

### 3.1.3 大阪工作所によるデュアルシステムへの協力の実態

なお、当然のことではあるがデュアルシステムの性質上、その実施にさいしては高校と地域企業との協働が不可欠である。なぜなら、デュアル実習を受け入れてくれる地域企業が存在しなければ、このシステムはそもそもとして成立しえないからである。なかでも日本における全企業のうち、99.7%と圧倒的多数をしめる中小企業による協力が不可欠なことはいうまでもない。ただし、デュアルシステムにおける中小企業の役割としてこれまで想定されてきたのは、主としてデュアル実習の場を提供するというものであった。しかし

ながら大阪工作所は想定されてきたこの役割を超えて、布施北高校のデュアルシステムに能動的かつ多面的に協力してきた点に特徴がある<sup>14)</sup>。具体的には、以下のとおりである。

まずデュアル実習についてだが、大阪工作所はたんに実習の場を提供するだけにとどまらない。デュアル実習をつうじて育成したい具体的な生徒の能力として「生きる力」と「コミュニケーション能力」を設定するとともに、これらふたつの能力の育成を見据えたデュアル実習専用カリキュラムを作成し、指導にあたっている。また座学については、布施北高校では2013年にデュアル総合学科が設立され<sup>15)</sup>、同学科の3年生の選択科目のひとつとして2015年度より「起業家講座」が設置されたが、同社会長の高田氏は自身の考えに賛同する東大阪中小企業会長倶楽部<sup>16)</sup>の経営者仲間らとともに、このプレ講座が開講された2014年度から数年間にわたり、特別非常勤講師として当該講座の一部を担当していた<sup>17)</sup>。

こうしたデュアル実習や座学への協力にみられるデュアルシステムへの直接的な関与以外にも同氏は、すでに同システムの準備段階から布施北高校の教員らとの交流をもっていた。このほか、大阪工作所が同システムへの協力を開始した2005年当初から、同氏は自身も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デュアル実習への協力のよびかけをおこなってきたことにくわえて、自身が保有している個人的なネットワークを活用するなどし、デュアル実習の協力企業の確保・拡大にも取り組んできた。さらには、布施北高校の一部の有志の教員らにより2006年にスタートした、デュアルシステムにより重点的に取り組むための専門学科（ビジネス科）の設立にむけた署名活動にかんしても、自社の取引先に依頼するなどのかたちで協力してきた。

#### 3.1.4 企業としての協力と経営者個人としての協力

上述のとおり、大阪工作所は布施北高校のデュアルシステムに能動的かつ多面的に協力してきた。だが厳密には、企業としての同システムへの協力は制限してきた一方、経営者個人としてのそれは多面的に協力を展開してきた。すなわち同社では、企業としての同システムへの協力はデュアル実習の受け入れのみに制限してきた一方、高田氏は経営者個人としては準備段階からの教員らとの交流にくわえて座学や協力企業の確保・拡大、新学科の創設にむけた署名活動などへの関与をつうじて、直接的にも間接的にも能動的に同システムに協力してきたのである。この背景については大阪工作所の場合、高田氏による経営者としての個人的判断を皮切りとし、個人的な思いをもって同システムへの協力をスタートさせたという経緯があった。そのため同氏は、企業としての同システムへの協力（デュアル実習の受け入れ）を継続していくにあたり、デュアル実習の受け入れにより必然的に発生する経営負荷の軽減、従業員（新入社員）教育へのデュアル実習の活用などをつうじて社内における円滑な受け入れを可能とする体制を構築するとともに、同システムへの協力にたいする従業員のモチベーションの維持・確保もはかってきた（木下、2017）。

すなわち、大阪工作所の場合、企業としてであるか経営者個人としてであるかにかかわりなく、布施北高校のデュアルシステムへの協力は地域社会活動への取組みであることにはちがいない一方で、当該活動への取組みは高田氏の個人的な思いの実現にむけた取組み

としての側面を強く有していることが指摘できる。この点については程度の差はあるにせよ、前章で指摘したとおり、中小企業では経営者の個人的な価値観を動機として地域社会活動への取組みがはじまるケースが多い点をふまえれば、一定の普遍性を有するものと考えられる。では、そうであるとするならば、いかにして経営者は自身もっている個人的な思いや価値観の実現にむけたモチベーションを維持することができるのか。この点をあきらかにすることによってこそ、中小企業における地域社会活動の持続可能性の本質を解明することができると思う。

次節ではまず、大阪工作所会長の高田氏に焦点をあて、同氏の布施北高校のデュアルシステムへの能動的、かつ多面的な協力の展開の背景にあるモチベーション要因の形成のプロセスを検討したい。

### 3.2 デュアルシステムへの協力の背景にあるモチベーション要因とその形成プロセス

高田氏が布施北高校とはじめて接点をもったのは、同校の工場見学を受け入れた 2000 年ごろである。このとき、教員引率のもと 8、9 名の生徒が工場見学にやってきたが、そのうち 2、3 名の生徒は、最初はいさつすらしなかったという。こうした状態でスタートした工場見学だったが、その途中航空機の部品を加工している大型機械の前で立ち止まり、見入っているひとりの生徒がいることに同氏は気づいた。その生徒はほかの生徒がよびに行くまで、その機械の前から離れなかったという。その後工場見学が終了して帰るさい、その生徒は同氏に一言「ありがとうございます」とお礼をいった。工場見学スタート前にはあいさつをしなかった生徒のひとりだった。高田氏自身、なぜその生徒がその機械に見入っていたのか、結局はわからなかった。しかしながら同氏は「こんな短時間でも、人はこんなに変わるんだ」と心をうごかされると同時に工場や機械を見せることによって、なんらかの教育的効果のようなものがあるのではないかとそのとき感じたという。

その後、高田氏と布施北高校が 2 回めの接点をもったのは、2004 年に同校が文部科学省の「専門高校等における『日本版デュアルシステム』推進事業」の実践校に選定され、同校の教員 2 名が大阪工作所にデュアル実習への協力要請にやってきたときである。このとき同氏は、「本気でやるんやったら一緒にやりますよ」と要請にこたえることを決めた。この決断は同氏にとってなにも特別なことではなく、「地域の企業として当然」のことだった。なぜなら、それまでも工場見学やインターンシップの受け入れ要請があれば引き受けていたため、デュアル実習の受け入れについても苦にならないだろうとの考えがあったからである。しかしながら地域からは「しんどい学校」(菊地, 2012)とされていた布施北高校のデュアル実習を受け入れるなよりの決め手となったのは、同校の教員らが協力要請にやってきたさいに「なんとか生徒たちを、学校を変えよう」という本気と情熱が伝わってきたことである。このとき、上述した工場見学をつうじた生徒の変化と教育的効果への気づきもまた、少なからず同氏が協力することを決断した背景にあったという。

こうした経緯で、高田氏は布施北高校のデュアルシステムへの協力をつうじて「学校再生」の一助になりたいという思いとともに、「地域の子どもを育てたい」という思いをもつ

ようになった。その後、同氏は地元東大阪の地域企業がもつめる布施北像など、一企業の経営者としての思いや考えを教員らにむけて話してほしいとの依頼を布施北高校側からうけた。そこで、同校のデュアルシステムが本格的にスタートする以前の準備段階だった2005年2月14日、キックオフ・イベントとして同校の会議室で開催されたミニ・シンポジウムにおいて「地元企業の期待する布施北高校の人材づくり」と題する講演をおこなった。そのなかで、同氏は後継者難により廃業の危機に直面している東大阪の地域中小企業の現状についてふれつつ、企業であっても高校であっても、生き残っていくためには特色づくりをおこなうことが必要だと強調した。またこのとき、特色づくりにむけ、デュアルシステムへの取組みをつうじて同校にめざしてほしい具体的な目標として提案したのが、ビジネス科（専門学科）の創設である。同氏がこの提案をした背景には、デュアルシステムの導入を同校が生まれ変わるきっかけにしてほしいという「学校再生」への思いとともに、「布施北高校のデュアルシステムへの取組みを東大阪地域がかかえる後継者問題の解決につなげたい」という思いがあった。

### 3.3 生徒、学校の変化の実感

こうして2005年の春から大阪工作所でデュアル実習の受け入れがはじまったものの、当初は受け入れ体制が十分とはいえない状況であった。こうした状況をうけ、高田氏は2008年ごろにデュアル実習専用カリキュラムを作成した。それ以降、基本的にはそのカリキュラムにもとづきデュアル実習を実施している。また同社は毎週、デュアル実習の巡回にやってくる布施北高校の教員らと生徒の様子、変化などにかんしての情報共有をはじめ、緊密に連携をとりながら指導にあたっている。

高田氏はデュアル実習の受け入れをとおして、大阪工作所で受け入れてきた生徒らの成長を実感しているという。同氏はデュアル実習を受け入れるさいにまず、受け入れる生徒がどんな子であり、その子の弱点はなにかを教員にきく。なぜならその生徒の弱点を同社でのデュアル実習をつうじて克服させてあげたいという思いと同時に、その生徒がもつ潜在的な力を引き出してあげたいと考えているからである。生徒の成長という場合、かならずしもまわりの目にみえるかたちではない。しかしながらデュアル実習開始前と終了後とは、あきらかにそれぞれの生徒の「目の光」、「態度」に変化があるという。同氏はこうした生徒の変化を身近に実感することにより、同社でのデュアル実習をつうじて、それぞれの生徒がもっている力を引き出すことができているのではないかと感じている。

じっさいにも、こうした高田氏の実感がひとつの確信に変わる出来事もあった。大阪工作所でデュアル実習に取り組んでいたひとりの生徒が、ある会社の入社試験に合格したさい、そのことを報告しに同氏のもとにやってきた。このとき、その生徒は同氏に「大阪工作所でのデュアル実習のことを話して合格できました」といったという。この報告をうけ同氏は、その生徒にとって、同社でのデュアル実習が自信につながったのではないかと感じている。また同氏は、大阪工作所でのデュアル実習は生徒が当社のような製造業の企業に就職した場合もそうだが、就職活動のさいの面接でもひとつの強みにはなるだろうと考

えている。同氏にとって、デュアル実習をつうじて生徒が成長する姿を身近で目にすることはやりがいとなっており、こうしたやりがいを実感できることが、布施北高校のデュアルシステムに協力するにあたっての大きなモチベーションのひとつになっているという。

また、高田氏はデュアル実習をつうじた生徒の変化だけでなく、布施北高校全体としての生徒の変化も実感している。同氏は「起業家講座」の担当をつうじての座学への協力にくわえて、布施北高校の学校運営協議会委員もつとめており、同校に定期的に入出入りする機会がある。同校のデュアルシステムに協力しはじめた当初は、同氏が校内を歩いていてもあいさつをしてくれる生徒は少なかったが、いまでは多くの生徒がみずから元気よくあいさつしてくれるまでに変わったという。デュアルシステムに参加している生徒だけにとどまらないこうした生徒の変化にかんして同氏は、デュアルシステムに参加していない生徒であっても参加している友人などをつうじて同システムの話にふれる機会があり、なんらかのかたちで、同システムに参加していない生徒にもプラスの影響をあたえている側面があるのではないかと考えている。

### 3.4 デュアルシステムの認知度・評価の向上の実感

ただし、デュアル実習や校内での生徒との直接的なやりとりをつうじて以外にも、高田氏がデュアルシステムの成果を実感するいくつかの出来事があった。そのひとつが同システムの認知度の向上である。同氏は年に2、3回、地元東大阪の小中学校に出前授業に行く機会があるというが、いくようになって間もないころは、同システムのことを知らない教員が多かった。しかしながら、いまでは同システムのことを知らない教員はいないという。

さらに高田氏は、デュアルシステムにたいする評価の向上も実感している。そのひとつは同氏自身が設立の端緒となり、かつ設立にむけた署名活動にも自発的かつ積極的に協力するなど、設立にいたるまでのプロセスにもかかわってきたデュアル総合学科の創設(2013年)である<sup>18)</sup>。2004年にスタートした「専門高校等における『日本版デュアルシステム』推進事業」は3年間の期限付きであった。そのため2014年9月現在、同事業に選定されデュアルシステムを導入した25校の専門高校等のうち、約半数はその取組みを終了しており、継続している高校でも実施にさいしては課題をかかえている<sup>19)</sup>。そうしたなかで布施北高校はデュアルシステムに自主的かつ継続的に取り組んできただけでなく、同システムに重点的に取り組むための学科の設立を成し遂げたのである。同学科にたいしては、その設立を認可した大阪府教育委員会からも「これほどまでに期待される学科はなかった」との声があったという。こうした声をうけ同氏は、同学科にたいする期待のたかさも感じている。

また高田氏は、自身も所属する大阪府中小企業家同友会におけるデュアルシステムにたいする理解のひろまりも実感している。地域の子どもを育てるためには資源制約を有する中小企業の場合、個別企業による取組みだけではどうしても限界がある。それゆえ、同氏は大阪府中小企業家同友会会員企業にたいしてデュアル実習への協力を2005年からよびかけてきた。またこのとき高田氏は、同システムへの協力によって自社にもたらされた人材育成にかんするメリットもあわせてアピールしてきた。なぜならデュアル実習の受け入れ

により発生する経営負荷は大きく、資源制約を有する中小企業の場合なんらかのメリットを示さないと協力を動機づけることはむずかしいと考えたからである。ただし、当時は会員企業のあいだでデュアルシステムにたいするまなざしには温度差があった。しかしながら、いまでは「デュアルシステムは大切や」という声が会員企業から多くきかれるようになっており、「地域で地域の子どもを育てよう」という機運がたかまっているという。

高田氏が布施北高校のデュアルシステムにこれまでかかわってきたなかで実感しているもっとも大きな成果は、「学校側が変わったことによって、学校を構成している教員が変わり、生徒が変わり、保護者が変わる。そして、地域が変わる」ということである。これ以上のキャリア教育の成果はないと同氏は考えている。また布施北高校のデュアルシステムにかかわらせてもらっていることで、「やってすごくよかったな」と感じており、自分が役に立つあいだは引き続きかかわっていきたいと考えている。

#### 4 発見事実

前章では大阪工作所会長の高田氏による布施北高校のデュアルシステムへの協力をケースとして、心理的効用の獲得・保持の観点からその協力による結果としての心理的報酬に着目し、それがいかに同氏のモチベーションの持続可能性に作用しているのかを検討してきた。以下ではまず、以上の検討によりあきらかとなった高田氏が獲得した結果としての心理的報酬の内容にかんする発見事実についてのべたい。

##### 4.1 高田氏が獲得した心理的報酬とはなにか

高田氏が獲得した結果としての心理的報酬とは、デュアルシステムの取組みをつうじて学校（布施北高校）が変わり、「学校側が変わったことによって、学校を構成している教員が変わり、生徒が変わり、保護者が変わる。そして、地域が変わ」ったと実感したことである。この点が同氏のモチベーションの持続可能性に寄与していることは、同氏自身がこの実感によってこれ以上のキャリア教育の成果はない、「やってすごくよかったな」と感じていること、自分が役立つあいだは引き続きかかわっていきたいとのべていることからあきらかである。なお、学校や生徒、地域の変化のすべてがデュアルシステムによってうみだされた成果だとは断定はできない。しかしながらここで重要なのは、少なくとも高田氏自身はそうした変化を同システムの成果として実感していること、さらにその個人的実感によって同氏の心理的効用は保持あるいは増加し、同システムに継続的に協力することへのモチベーションの維持がなされているという点である。

ただし上述した心理的報酬は、高田氏がこれまで布施北高校のデュアルシステムとかかわってきたなかで総合的に獲得したものだという点に留意する必要がある。つまり、同氏が上述した心理的報酬を獲得するにいたるまでには、デュアルシステムの取組みが学校や生徒、ひいては地域の変化をうみだしたのだと実感しうる出来事、換言すれば、個別具体的な心理的報酬を獲得していくプロセスがあったものと推察される。そうした心理的報酬としてあげられるのが、以下の4つである。

ひとつめは、デュアル実習をつうじた生徒の成長である。ふたつめは、布施北高校全体としての変化である。3つめは、デュアルシステムの認知度の向上である。4つめは、デュアルシステムにたいする評価の向上である。これら4つが、「学校側が変わったことによって、学校を構成している教員が変わり、生徒が変わり、保護者が変わる。そして、地域が変わ」ったという心理的報酬を構成する具体的要素として指摘できる(図2)。

図2 高田氏が獲得した結果としての心理的報酬

<p>「学校側が変わったことによって、学校を構成している教員が変わり、生徒が変わり、保護者が変わる。そして、地域が変わ」ったことを実感</p>	
<p>※デュアル実習をつうじた生徒の成長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生徒それぞれのもっている力を引き出せているとの実感</li> <li>・生徒の成長を実感できることがやりがい</li> </ul>	<p>※布施北高校全体としての変化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以前は校内を歩いてもあいさつしてくれる生徒は少なかったが、多くが自らあいさつしてくれるようになった</li> </ul>
<p>※デュアルシステムの認知度の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東大阪の小中学校の教員間での認知度の向上</li> </ul>	<p>※デュアルシステムにたいする評価の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・デュアル総合学科の設立(大阪府教育委員会からの期待の声)</li> <li>・大阪府中小企業家同友会でのデュアルシステムにたいする理解のひろまり(「地域で地域の子どもを育てよう」という機運の高まり)</li> </ul>

出所) 筆者作成。

こうした点をふまえたうえで以下では、いかにして高田氏が総合的な心理的報酬を獲得するにいたったのか、この点にかんする発見事実についてのべる。

#### 4.2 状況適合的なモチベーション要因の創出: その意味とメカニズム

1点めは、「デュアル実習をつうじた生徒の成長」を身近で実感できることが、高田氏がデュアルシステムに協力することのあらたな意義を見いだす契機になったことにくわえて、その見いだした意義は状況適合的なモチベーション要因として作用していることである。

大阪工作所のデュアル実習では高田氏も生徒の指導にあたっており、そうしたなかでデュアル実習を受け入れる以前と以後とでの「目の光」や「態度」の変化から生徒の成長と同時に、同社でのデュアル実習をつうじてそれぞれの生徒がもっている力を引き出せていると同氏は実感している。こうした「デュアル実習をつうじた生徒の成長」を実感できることがやりがいであり、デュアルシステムに協力するにあたって大きなモチベーションになっていると同氏は明言している。すなわちこの実感は、たんにポジティブな感覚をもたらすことによって同氏の同システムへの協力にたいするモチベーションの維持に作用しているというだけでなく、モチベーション要因として付加され、機能しているということである。このことは単純には、結果としての心理的報酬があらたなモチベーション要因を創出する機能を有していることを示唆しているが、注目すべきは以下の2点である。

#### 4.2.1 モチベーションの複合性と持続可能性

注目すべき点のひとつは、結果としての心理的報酬がモチベーションの複合化をうながすことにより、その持続可能性を保持・補強する役割をはたしていることである。具体的には、モチベーションの複合化は以下のふたつの作用をもたらすことにより、モチベーションの持続可能性の保持・補強をもたらした。

第1は、あらたな意義の発見である。高田氏の場合、「地域の企業として当然」といういわゆる道徳的義務に相当するモチベーション要因を動機として布施北高校のデュアルシステムへの協力を決断し、その後「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組みを東大阪地域がかかえる後継者問題の解決につなげたい」とのモチベーション要因をもって同システムへの協力をスタートした。さらにその協力をつうじて、「生徒の成長を実感する」というあらたなモチベーション要因が同氏のモチベーションに作用するようになった。このようにモチベーション要因が付加されるということは端的には、同氏がデュアルシステムに協力することのあらたな意義を見いだしていることを示している。このことはまた、同システムに協力することでえられる同氏の心理的効用が増加する可能性も示唆している。この点に着目すれば、モチベーションの複合化は、高田氏の同システムへの協力をたいするモチベーションの持続可能性をたかめる作用を有していることが指摘できる。

第2は、リスク分散である。かりに高田氏がデュアルシステムへの協力に見いだしている意義がひとつであった場合、なんらかの理由でその意義を見いだせなくなると、それは協力をたいする同氏のモチベーションの低下へと直結してしまいかねない。けれどもその協りに複数の意義を見いだすことができているとすれば、たとえひとつに意義を見いだせなくなってしまったとしてもほかの意義づけがなされることにより、同システムに協力することでえられる心理的効用は大幅には低下しない。そのため、同氏のモチベーション維持は可能となる。この点に着目すれば、モチベーションの複合化は、高田氏の同システムへの協力をたいするモチベーション低下のリスクを分散（低減）する作用をもたらすことで、同氏のモチベーションの持続可能性の保持、あるいは低下の防止を可能としている側面を有することも指摘できる。

#### 4.2.2 モチベーション要因とその状況適合性

さらに注目すべき点のもうひとつは、結果としての心理的報酬が創出するモチベーション要因は経営者の実感をベースとして創出されたものであるがゆえに、その状況適合性はたかいことである。

高田氏があらたなモチベーション要因として表明している「生徒の成長を実感する」というそれは、デュアル実習を受け入れ、生徒を指導するなかで同氏がじっさいに受け取ったポジティブな感覚をもとにうみだされたものである。すなわち実感をベースとするとは、実績にもとづくということである。さらに創出されたモチベーション要因が実績にもとづくということが意味するのは、高田氏は「デュアル実習をつうじた生徒の成長」を実感し

たことをたんなるポジティブな感覚として受け取っただけでなく、その感覚が自身の心理的効用をたかめる報酬として作用していることを認識したということである。この点については、同氏自身が生徒の成長を実感できることが同システムに協力することのやりがいだとのべていることからあきらかである。

「生徒の成長を実感する」というモチベーション要因についてはまた、デュアルシステムに協力するにあたっての自身のモチベーション維持にとって、現実的なモチベーション要因として高田氏に認識されている可能性も指摘できる。このことはいいかえれば、「生徒の成長を実感する」というモチベーション要因はほかのそれらと比較して充足されやすいという認識である。「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組みを東大阪地域がかかえる後継者問題の解決につなげたい」というこれらのモチベーション要因は、いわば高田氏がデュアルシステムへの協力をつうじて実現したい思いであり、めざすべき目標である。したがって、これらが一朝一夕には充足（実現）可能でないことは同氏も認識していたはずである<sup>20</sup>。これにたいして「生徒の成長を実感する」というモチベーション要因はその充足の実績を有している。すなわち、同氏はこのモチベーション要因がいかに充足されるのかを実体験にもとづき学習しているという点においてすでに充足の仕方を知っているのであり、したがってその充足の可能性がたかいことも認知している。つまり、「生徒の成長を実感する」ことが自身の心理的効用をたかめ、かつほかのモチベーション要因と比較すれば充足されやすいというこれまでの実績をふまえつつ、自身がおかれている現状にかんがみるとき、デュアルシステムへの協力をたいするモチベーションを維持していくにあたっての適合的なモチベーション要因であるとして高田氏によって認識されている可能性があるものと推察される。

このように状況適合的なモチベーション要因が付加され、機能することにより、以下のような作用がもたらされることも指摘できる。すなわち、充足の見通しがかならずしも明瞭ではないモチベーション要因の作用力の減退が生じたとしても、その減退がモチベーションにおよぼす影響を低減するという作用である。具体的には、状況適合的だと高田氏が認識している「生徒の成長を実感する」というモチベーション要因の充足をデュアルシステムに協力することのやりがいとして自身のモチベーションの原動力へと落とし込むことによって、充足されにくいモチベーション要因がモチベーションにおよぼす影響は緩和される。こうした作用が発揮されることで、同氏の協力をたいするモチベーションはかわらず維持されうる。つまり、高田氏においては心理的効用がえられているとの実感は保持されるため、充足されにくいモチベーション要因の作用力がじっさいには低下していたとしても、そのことは同氏によって知覚されにくくなる。こうした知覚の鈍化ともいべき現象が生じることにより、同氏のデュアルシステムへの協力をたいするモチベーション維持が可能となっている側面もあるものと考えられる。

#### 4.3 心理的報酬の実感を促進するネットワーク

2 点めは、高田氏の保有するネットワークが、「布施北高校全体としての変化」、「デュア

ルシステムの認知度の向上」、「デュアルシステムにたいする評価の向上」という出来事が自身の心理的効用をたかめることを同氏が認識するための条件として機能しているとともに、自身による同システムへの協力が客観的にも有意義であることを同氏に認識させる役割をはたしてることである。

高田氏の場合、「布施北高校全体としての変化」、「デュアルシステムの認知度の向上」、「デュアルシステムにたいする評価の向上」を、デュアルシステムの取組みの成果として、または同システムが成果をうみだしているからこそ獲得できたものとして認識している。また、同氏はデュアルシステムがこうした成果をうみだしたことについては既述したとおり、これ以上のキャリア教育の成果はない、「やってすごくよかったな」と感じているとのべている。このことからあきらかなように、そうした成果を実感できたということが同システムへの協力にたいする同氏のモチベーション維持に寄与している。

#### 4.3.1 濃密なネットワークがはたす役割

この点にかんしては、高田氏は布施北高校のデュアルシステムが開始した当初から同システムに能動的に協力してきたという点において、その協力は感情的な愛着や同一化をあらわす、いわゆる情緒的コミットメント (affective commitment) (e.g., Allen and Meyer, 1990; Buchanan, 1974; Mowday *et al.*, 1979) としての要素を強く有しており、それゆえに、同氏が同システムの成果を心理的報酬として実感しえた側面があることが指摘できる。典型的には、2013年のデュアル総合学科の設立がその具体的ケースとしてあげられる。

高田氏の場合、同学科の設立のきっかけをあたえただけではなく、その設立にいたるまでのプロセスにも署名活動への協力などをつうじて積極的に関与してきた。つまり、同学科の設立は布施北高校の教員らにとっただけではなく、同氏にとっても念願のひとつの達成としての意味を強く有していた。この点においてデュアル総合学科の設立は高田氏の心理的効用をたかめる出来事として強く作用したと推察されるが、ここで重要なのは、同学科の設立にいたるまでに同氏と布施北高校との関係において多面的、かつ濃密なネットワーク<sup>20)</sup>が構築されていたという点である。この点についてはデュアル実習への能動的な協力をはじめとし、同システムの準備段階からの教員らとの交流や協力企業の確保・拡大への関与、毎週のデュアル実習における巡回教員との生徒にかんする緊密な情報共有、学校運営協議会委員としての関与などからもあきらかである。つまり、同校とのあいだにきわめて濃密なネットワークが構築されていたからこそ、デュアルシステムへの協力における情緒的コミットメントとしての側面が強く発揮しえたのであり、高田氏はデュアル総合学科の設立を「デュアルシステムにたいする評価の向上」を体現する出来事のひとつとして認識し、さらには、その出来事を自身の心理的効用をたかめる報酬として実感することができたという側面は小さくないものとする<sup>22)</sup>。

デュアルシステムに参加していない生徒も含めた「布施北高校全体としての変化」を高田氏が心理的報酬として実感できている背景にもまた、ネットワークが作用していることが指摘できる。同システムに参加していない生徒との接触という点に着目すれば、同氏の

場合、座学への協力と学校運営協議会への一委員としての参加をつうじて同校に出入りしている。このことはひとつには、高田氏がデュアルシステムに参加していない生徒とも接点があったことにくわえて、同システムを導入してからの同校の変化について観察しうる機会を有していたということである。さらにもうひとつは、同氏はデュアルシステムにとどまらず、学校運営の協議に関与する機会も有していたということである。つまり、デュアルシステムに限定されないという意味においての濃密なネットワークも、高田氏と布施北高校とのあいだには構築されていた。このネットワークが高田氏の布施北高校という学校全体にたいする愛着をうみだすことで、じっさいにそうであるかどうかは別として、同氏が「布施北高校全体としての変化」はデュアルシステムの副次的成果としてもたらされたのだと認識するにいたった側面があることも指摘できる。

#### 4.3.2 弱い紐帯としてのネットワークがはたす役割

くわえて注目すべきは、自分が役立つあいだはデュアルシステムに引き続きかかわっていきたいと高田氏がのべていることである。すなわち同氏は、同システムの役に立つことを協力にあたっての主要なモチベーション要因のひとつとして表明していると同時に、自身のこれまでの協力は意義のあるものだと認識している。このことは同氏にとっては、自身による協力が同システムにとって有意義であるとの実感をえられることも、心理的効用をたかめる報酬として作用することを端的に示している。高田氏がこうした実感を獲得できた背景にもネットワークが作用していることが指摘できるが、そのネットワークの性質は上記とはことなる。

高田氏が布施北高校の「デュアルシステムの認知度の向上」を実感できたのは、出前授業というキャリア教育支援をつうじて東大阪の小中学校の教員らとの接点を有していたからである。また同氏が「デュアルシステムにたいする評価の向上」を実感できたのは、デュアル総合学科の設立についていえば、大阪府教育委員会の同学科にたいする評価を耳にしうる機会を有していたからである。すなわち、高田氏は上述した諸主体との接点があったという点においてネットワークを保有していたとみることができるが、重要なのは以下の2点である。ひとつめは、上述した諸主体は布施北高校のデュアルシステムの直接的な関係者ではなかったことである。ふたつめは、高田氏とこれらの諸主体との関係は「弱い紐帯 (weak ties)」(Granovetter, 1973) ともいべき性質を帯びたネットワークだったことである<sup>23)</sup>。つまり、高田氏はデュアルシステムの第三者たる諸主体と弱い紐帯をもっていた。弱い紐帯ではまた、その受け手にとって第三者による評価の重要性はたかくなる。すなわち、こうした側面があいまって、高田氏は同システムの認知度・評価が向上したとの実感を獲得できたのであり、その実感が同氏の心理的効用をたかめているという意味において、より価値のある出来事として認識された可能性がある。

それでは、これらの諸主体との弱い紐帯は、自身による同システムへの協力が有意義であるとの高田氏の実感の獲得にいかん作用したのか。第三者であることは、客観的評価を下せる立場にあることを意味する。したがって第三者によるデュアルシステムの認知度・

評価が向上しているとの実感は、デュアルシステムの成果がでているとの高田氏の主観的評価に客観性を付与する役割をはたしていることが指摘できるが、こうした客観性の付与が、同氏のこれまでの同システムへの協力にたいしての客観的評価としての意味も有しているという点が重要である。高田氏の場合、布施北高校との多面的かつ濃密なネットワークによって、デュアルシステムの成果がでているとの実感を自身の心理的効用をたかめる報酬として認識している。すなわち、少なくとも同氏の認識において同システムへの評価は、自身の協力への評価としての意味も有している。つまり、第三者によるデュアルシステムの認知度・評価の向上を実感することが、自身の同システムへの協力は意義を持っているのだという主観的認識が客観的にも承認されたのだとの認識を高田氏にもたらしめていることが推察される。この点にかんしてはまた、複数の主体によってその意義が認められることで、その有意義性がよりたかい客観性をもったものであるとの認識を同氏にもたらしめている側面もあるものと考えられる。

#### 4.3.3 紐帯における強さと弱さの混在

さらに大阪府中小企業家同友会会員企業とのネットワークについては、デュアルシステムへの協力が有意義であるとの高田氏の認識をより深化させる役割をはたした可能性が指摘できる。高田氏の場合、デュアルシステム開始当初の2005年から自身も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デュアル実習への協力をよびかけてきたが、そのさい、その協力により自社にもたらされた経営的効果（人材育成にかんするメリット）をアピールしてきた。この背景には、デュアル実習への協力による経営負荷は小さくないため、資源制約を有する中小企業にその協力を動機づけるためには、なんらかの経営的効果の獲得可能性を示すことが必要だとの同氏の考えがあった。このことは、高田氏はデュアルシステムへの協力を自身では有意義であると認識していた一方、経営的視点からすればその協力が合理的ではないと認識していたことを顕著に示している。すなわち、そのように認識していた分、同じ経営者という立場にある人たちのあいだにおけるデュアルシステムにたいする理解がひろまったことで、自身のこれまでの協力が有意義であったとの認識を深めた側面はけっして小さくないものと考えられる。

また、中小企業家同友会というネットワーク組織の特質<sup>24</sup>にかんがみれば、個々の会員企業同士の接触頻度や親密さはかならずしもたかいとはいえなくとも、強い情緒的つながり（精神的紐帯）を有しているものと推察される。つまり、高田氏と会員企業らとの紐帯においては強さと弱さというふたつの性質が併存していた可能性があり、このことによって、精神的には強い紐帯をもった同志のあいだでのデュアルシステムにたいする理解がひろまったことがよりいっそう高田氏の心理的効用をたかめる条件として作用し、同氏が自身の同システムへの協力が有意義であるとの認識を確たるものとした側面があることも指摘できる。

上述した高田氏の言動が示しているように、資源制約を有する中小企業にとってはとくに、地域社会活動に取り組むことによる経営的効果の獲得可能性があるということは、当

該活動に取り組むにあたっての大きなモチベーション要因のひとつになりうる。じっさいにも、横浜市が実施している「横浜型地域貢献企業支援事業」<sup>25)</sup>のように、地域社会活動への取組みが企業の広報支援や低利融資の認定、公共調達の受注機会の優遇にもつながるといったメリットを打ち出すことで、企業が地域貢献に取り組むモチベーションを促進しようという政策もみうけられる。その一方で地域社会活動にたいする表彰をうけること、すなわち、当該活動に取り組むことの意義が客観的にも認められることは、公共心のある (civic-minded) 中小企業経営者にたいする最大の心理的報酬だとのインタビュー調査結果がある (Besser, 2002)。この点にかんしていえば高田氏の場合、デュアルシステムの役に立つという利他性の発揮を協力にあたっての主要なモチベーション要因のひとつとして表明していたことにくわえて、自身のこれまでの協力は意義のあるものだとして認識していたことは既述したとおりである。したがって同氏にとって、自身の同システムへの協力の有意義性が客観的に承認されることが心理的効用をたかめるという上述した指摘は、その論拠を有しているのである。どういったかたちで客観的評価をおこなっていくのかという点については検討の余地がある<sup>26)</sup>が、ここに、中小企業の地域社会活動にたいする客観的評価のしくみを構築することの重要性と必要性を指摘できる。

## 5 おわりに

本論文は、大阪工作所会長の高田氏によるデュアルシステムへの協力に焦点をあて、心理的効用の獲得・保持の観点からその協力による結果としての心理的報酬に着目し、それがいかに同氏のモチベーション維持に作用しているのかを検討してきた。この検討によりえられた発見事実をあらためて確認しておく、以下のとおりである。

ひとつめは、「デュアル実習をつうじた生徒の成長」を身近で実感できることが、高田氏がデュアルシステムに協力することのあらたな意義を見いだす契機になったことにくわえて、その見いだした意義は状況適合的なモチベーション要因として作用していることである。ここでは、高田氏が獲得した結果としての心理的報酬がモチベーション要因の創出をつうじてモチベーションの複合化をもたらしていること、およびその心理的報酬をベースに創出されたモチベーション要因が状況適合的なそれとして作用することにより、同氏のデュアルシステムへの協力にたいするモチベーションの維持、あるいは低下の防止が可能となっていることを指摘した。ふたつめは、高田氏の保有するネットワークが、「布施北高校全体としての変化」、「デュアルシステムの認知度の向上」、「デュアルシステムにたいする評価の向上」という出来事が自身の心理的効用をたかめることを同氏が認識するための条件として機能しているとともに、自身による同システムへの協力が客観的にも有意義であることを同氏に認識させる役割をはたしていることである。ここではまず、高田氏と布施北高校とのあいだに構築された多面的かつ濃密なネットワークが、同氏のデュアルシステムへの協力における情緒的コミットメントとしての側面を強化することで、同氏が同システムの成果がでていることを自身の心理的効用をたかめる報酬として実感できているというメカニズムを指摘した。また、高田氏が保有するデュアルシステムにかんする第三者た

る諸主体との弱い紐帯が、自身の同システムへの協力の有意義性を認識させるだけでなく、それがより客観性をもったものであるとの認識を同氏にもたらしめていることも指摘した。

既存研究は、地域社会活動への取組みによって中小企業経営にメリットがもたらされることの必要性を指摘してきた一方、当該活動への取組みが経営者にもたらす心理的効果には注目してこなかった。また、この点を明確に指摘している先行研究はわずかながら存在はしているものの、そこでは、中小企業経営者にとって心理的にポジティブな感覚がもたらされれば、経営者らの地域社会活動にたいするモチベーションは維持されることを所与としている。これにたいして本論文は、地域社会活動に取り組んだことによりえられた心理的報酬としてのポジティブな感覚がいかに作用することで、中小企業経営者の当該活動にたいするモチベーションの持続可能性がもたらされているのか、この具体的条件とメカニズムをあきらかにした点に特徴がある。本論文ではまた、中小企業の地域社会活動の実践にたいする客観的評価とそのしくみを構築することの重要性と必要性についても指摘した。この点については、典型的には「横浜型地域貢献企業支援事業」にみられるように事業活動との関連では認識されてきたものの、中小企業経営者のモチベーションの持続可能性という心理的観点ではきわめて希薄であったといつてよい。したがって、後者の観点をもつことの意味とあわせてその重要性と必要性をあきらかにした点にも、本論文が有する特徴と意義があるものと考えらる。

中小企業における企業としての地域社会活動への取組みでは、経営者の個人的モチベーションをいかに社内共有的なものにできるかがその持続可能性にとっては重要（木下, 2017）なのをたいして、経営者個人としてのそれでは、経営者の個人的モチベーションをよりいっそう個人化することがその持続可能性にとって重要であることが示唆されている（木下, 2018b）。本論文では、中小企業経営者のモチベーションの個人化を促進するにあたり、客観的評価というある種の社会的評価が重要であることをあきらかにした。すなわち、ひろくその客観的意義が認められるという意味での社会的承認が、中小企業経営者のモチベーションの社会性を喪失させる、いいかえるならば社会貢献なのに経営者の個人的な思いや価値観の実現にむけた取組みとしての側面を強化する、という一見すると矛盾したメカニズムの存在が示唆される。こうした示唆を導出できたことも本論文の意義のひとつであると同時に、中小企業における地域社会活動の持続可能性の本質解明に資するものだと考える。

#### 注

1) 本論文でいう地域社会活動は、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) 活動に包摂されるものとして位置づけられる。ただし、本論文ではあえて CSR ではなく、地域社会活動という表現を用いる。それには、以下のふたつの理由がある。ひとつは、CSR が経済的責任、法的責任という企業が最低限はたすべき義務的要素の強い社会的責任から倫理的責任、社会貢献責任という自発的要素を含んだ社会的責任までを包括する複合的概念である (e.g., Carroll, 1979; 1991) のにたいして、本論文で焦点をあてる地域社会活動は企業の任意、かつ自発的な取組みを対象としているからである。もうひ

とつは、中小企業の社会的責任という場合の“社会”は大企業と比較すると、保有する経営資源の制約といった特質などにも起因しつつ、自社が立地している相対的に狭い地理的範囲（地域）が想定されているケースが多い（e.g., 本多, 2017; 吉見, 2012; Jenkins, 2004）。それゆえ、社会活動とするより“地域”社会活動という表現のほうがより中小企業の現実に即した表現だと考えるからである。ただし、本論文でいう地域社会活動にかんして、既存研究では CSR 活動と総称しているケースが少なくない。すなわち、本論文でとりあげる中小企業の地域社会活動にかんする既存研究がかならずしも本論文で定義する地域社会活動に焦点をあてたものではなく、この活動も含めた CSR 活動にかんするものとなってしまうざるをえない点をここに記しておく。

- 2) この点について、たとえば Sweeney (2007) はアイルランドの企業（大企業 6 社、中小企業 7 社）へのインタビュー調査をつうじて、大企業では 6 社すべてで CSR を推進するための専門部署や専任人員が設置または配置されていたのにたいして、中小企業ではそうした部署や人員が設置、配置されている企業は 1 社もなかったことにくわえて、7 社すべてが CSR を実践していくにあたっては、経営者の関心とコミットメントが重要だという点に強く同意を示していたことをあきらかにしている。つまり中小企業では、地域社会活動の実践にはたす経営者の役割はきわめて大きいことがわかる。
- 3) とくに後者の必要性については、CSR にかんするアンケート調査（e.g., 中小企業 CSR 実態調査研究会, 2013, 49 頁, 図表 3-12; 東京商工会議所, 2005, 28 頁, 76 頁, 図 20; 藤野, 2012a, 62 頁, 図表 33, 63 頁, 図表 34）をつうじても、同様のことが示唆されている。具体的には、中小企業が CSR に取り組めない理由として「人手が足りない」を筆頭に、「コストの増加が予想される」、「資金が不足している」が上位の回答をしめている。すなわち、CSR の実践により生じると予測される経営負荷は、中小企業における地域社会活動の実践を阻害する要因であることがわかる。
- 4) こうした経営者リーダーシップの重要性について木下 (2017) は、企業経営にメリットがもたらされることと企業経営への負荷を軽減することのふたつの観点から以下のように指摘している。ひとつは、企業経営にメリットがもたらされることが、事業活動との関連において自社が地域社会活動を実践することの意義を従業員が理解し、共有することをうながす機会としても機能しうることである。もうひとつは、経営負荷を軽減することが企業経営との両立をはかるというだけでなく、よりミクロな視点から見れば従業員の負担を軽減するという意味も有しており、それゆえ、彼ら彼女らの地域社会活動にたいするモチベーションの維持が可能となっている側面を有することである。
- 5) この見解にたいして、中小企業経営者の企業経営における経済的利益の創出のプライオリティは、取り組む地域社会活動の内容（方向性）には影響をあたえろとの見解（Burton and Goldsby, 2009）が存在する。この見解の要旨については、木下 (2018b) 202 頁を参照されたい。
- 6) 地域社会活動に関心はあるものの、その関心をいかに行動として具現化すればよいかわからない状況にある中小企業経営者は少なくないと推察されることが指摘されている（本多, 2017）。すなわち、地域社会活動にたいする関心やモチベーションがあるからといって、すぐに地域社会活動というかたちで具現化されるとはかぎらないということである。したがって、そうした経営者の「関心やモチベーションをいかにしてじっさいの行動へとむすびつけるのか」、これは中小企業の地域社会活動の活発化を促進するにあたっての重要な論点のひとつとしてあげられるが、この論点については稿をあらためて検討したい。
- 7) この見解にかんしては、そうではないという見解（e.g., Dawson *et al.*, 2002; Spence and Lozano, 2000）も一方では存在している。
- 8) 本節は、木下・関 (2020) 67-68 頁の内容の一部を加筆・修正したものである。

- 9) Business in the Community とは、1982 年にチャールズ皇太子が総裁となり設立された英国の登録チャリティ団体であり、より公正で持続可能な社会をつくるために企業と社会をつなぐ活動をおこなっている中間支援組織である。
- 10) 本章の叙述は主として、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 (14:30~18:00)、10 月 25 日 (9:30~11:30)、2014 年 5 月 21 日 (14:00~17:00)、2015 年 9 月 8 日 (16:00~17:00)、2018 年 5 月 30 日 (9:30~12:00) 実施]、および株式会社大阪工作所ウェブサイト (2020 年 7 月 25 日最終閲覧) による。
- 11) 布施北高校がデュアルシステムを導入する契機となった文部科学省による「専門高校等における『日本版デュアルシステム』推進事業」についてくわしくは、木下 (2016) 271-273 頁を参照されたい。
- 12) 「未来」には、社内における熟練世代から次世代への技術やモノづくり精神の継承とあわせて、未来の夢を育てる (小中学校の出前授業に出かけたり、工場見学に前向きに取り組んでモノづくりのたのしさを次世代に伝える)、および夢への手紙 (工場見学をつうじて子供たちの無限の可能性をひきだすお手伝い) がそのモノづくり精神として明記されている。くわしくは、株式会社大阪工作所ウェブサイト (2020 年 7 月 25 日最終閲覧) を参照されたい。
- 13) この点にかんして、大阪工作所と同様に、経営理念の内容に地域貢献が含みこまれている中小企業が少なくないことはインタビュー調査やアンケート調査をつうじてあきらかにされている (e.g., 木下・関, 2020, 76-78 頁; 藤野, 2012b)。
- 14) 大阪工作所が布施北高校のデュアルシステムへの協力において発揮してきた能動性と多面性についてくわしくは、木下 (2016) 278-285 頁を参照されたい。
- 15) 布施北高校は 1978 年に全日制普通科高校として創立したが、デュアル総合学科の設立により、2013 年から全日制普通科と全日制総合学科の併置校となった。なお、2017 年 4 月からはつまずいたところを徹底的に学びなおし、社会で活躍するために必要な力をつけることをめざすエンパワメントスクールとなった (大阪府立布施北高等学校ウェブサイト, 2020 年 7 月 25 日最終閲覧)。
- 16) 高田氏自身も東大阪中小企業会長倶楽部のメンバーである。
- 17) 高田氏は布施北高校のデュアルシステムにおける座学の一環として位置づけられる「起業家講座」への協力を、「25 歳青年社養成プロジェクト」への取組みとして実施してきた。同プロジェクトは 2014 年秋に同氏が発案し、同校の教員らと話し合いをかさねて実施にこぎつけたものであり、同プロジェクトに賛同する東大阪中小企業会長倶楽部のメンバーもくわわり、モノづくりや起業などの内容を分担して実施された。高田氏がこのプロジェクトを発案した背景には、同校の生徒らのおとなしさを感じたことがあった。同氏はこのおとなしさは、生徒らが社会に夢をもつことができていることに起因するのではないかと考え、夢をもって高校生活を過ごしてほしいとの思いをもった。また、東大阪では後継者がいないために、黒字であっても廃業を選択せざるをえない小規模企業の増加に歯止めがかからない状況にあった。そこで、小さな会社を継ぐことを夢にしませんかということ、同プロジェクトの趣旨としてかかげるにいたった。なお、同プロジェクトのネーミングについては、25 歳で社長になれるというインパクトを生徒らにあたえるという意図もあったが、小規模企業が手がける仕事の工程はシンプルなため 5 年でひと通りの仕事を身につけ、次の 2 年で経営を学べば 25 歳で社長になれるという高田氏なりの見通しがあつたことだった (『日刊工業新聞』2015 年 11 月 4 日付)。
- 18) 脚注 15 に同じ。
- 19) 布施北高校と同様に、「専門高校等における『日本版デュアルシステム』推進事業」に選定され、日本

- 版デュアルシステムを導入した専門高校等の現状については、木下 (2016) 271-273 頁を参照されたい。
- 20) じっさい高田氏の場合、地域の子どもを育てることは個別中小企業での取組みでは困難だと認識していたがゆえ、2005 年から大阪府中小企業家同友会の会員企業にたいしてデュアルシステムへの協力のよびかけをおこなってきた (第 3 章第 4 節)。また、上述した「25 歳青年社長養成プロジェクト」への取組みとして実施した起業家講座にかんしても、社長になるためには少なくとも 7 年の歳月が必要との見通しにたっていることにくわえて、25 歳で社長になることを“夢”にしませんかとも表現している (注 17) ことから、「布施北高校のデュアルシステムへの取組みを東大阪地域がかかえる後継者問題の解決につなげ」ることは容易ではないと認識していたことがうかがえる。
- 21) 「2 以上の組織または企業が独立性を保ったまま共通目的を達成するために形成する継続的な協力関係」(中山, 2017, 1-2 頁) というネットワーク組織の定義を参考とし、本論文では「ふたつ以上の主体が共通目的を達成するために形成する継続的な協力関係」をネットワークと定義する。
- 22) こうした濃密なネットワークが高田氏の心理的効用をたかめるメカニズムにかんしては、東大阪の小中学校の教員間での布施北高校の「デュアルシステムの認知度の向上」と、大阪府中小企業家同友会会員企業間でのデュアルシステムにたいする理解のひろまりをつうじた同校の「デュアルシステムにたいする評価の向上」についてもまた、同様のことが指摘できる。
- 23) Granovetter によれば、紐帯の強さは、ともに過ごす時間量、情緒的な強度、親密さ (秘密を打ち明け合うこと)、助け合いの程度という 4 次元を組み合わせたものである (Granovetter, 1973, 邦訳 125 頁)。
- 24) 中小企業家同友会についてくわしくは、中小企業家同友会全国協議会ウェブサイト (2017 年 4 月 2 日最終閲覧) を参照されたい。
- 25) 「横浜型地域貢献企業支援事業」とは、横浜市民を積極的に雇用している、市内企業との取引を重視しているなど地域を意識した経営をおこなうとともに、本業およびその他の活動をつうじて環境保全活動、地域ボランティア活動などの社会的事業に取り組んでいる企業などを一定の基準のもとに、「横浜型地域貢献企業」として認定し、その成長・発展を支援する制度である。同事業の詳細については、横浜企業経営支援財団 横浜市中小企業支援センターウェブサイト内の「横浜型地域貢献企業支援事業」(2017 年 12 月 6 日最終閲覧) を参照されたい。なお、同事業はかならずしも中小企業のみを対象とした事業ではないが、打ち出しているメリットや中小企業支援センターによる実施事業であるという点をふまえると、中小企業を強く意識した事業だといえる。
- 26) この点についていえば、第 3 章で既述したとおり、大阪工作所は 2011 年 1 月に「平成 22 年度 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)」を受賞している。このことは高田氏にとって心理的報酬として認識されているとおもわれたのだが、同氏はこの表彰はあくまで、大阪工作所という会社にたいしてのものであるという考えであった。すなわち、この受賞は高田氏にとっては、それほど心理的効用をたかめる出来事だとは認識されていないものと推察される。つまり、経営者が企業にたいする評価を、自身にたいする評価としては受け止めない可能性が示唆されているのである。とくに同氏の場合、企業としては制限しつつも経営者個人として、布施北高校のデュアルシステムへの協力をはじめとするキャリア教育支援を実践・展開してきたという背景があった。こうした点において、経営者個人を評価することの重要性と必要性も指摘できる。

## 参考文献

菊地栄治 (2012) 『希望をつむぐ高校: 生徒の現実と向き合う学校改革』岩波書店。

- 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 頁。
- (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 頁。
- (2018a) 「中小企業の CSR にかんする研究動向」『大阪市大論集』第 131 号, 1-33 頁。
- (2018b) 「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」『阪南論集 社会科学編』第 53 巻第 2 号, 199-214 頁。
- 木下和紗・関智宏 (2020) 「中小企業の社会的経営の実践: 京都市内の『社会的』中小企業をケースとして」関智宏・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編『持続可能な経営と中小企業: 100 年経営・社会的経営・SDGs 経営』同友館, 63-85 頁。
- 許伸江 (2015) 「中小企業の CSR の特徴と課題」日本中小企業学会編『多様化する社会と中小企業の果たす役割 (日本中小企業学会論集 34)』同友館, 79-91 頁。
- 田尾雅夫 (1993) 『モチベーション入門』日本経済新聞出版。
- 中小企業 CSR 実態調査研究会 (2013) 「第 1 回中小企業 CSR 全国調査の分析」足立辰雄編著『サステナビリティと中小企業』同友館, 43-55 頁。
- 東京商工会議所 (2005) 『「企業の社会的責任 (CSR)」についてのアンケート調査: サプライチェーンへの CSR の浸透が企業の新たな経営課題に』(<https://www.tokyocci.or.jp/survey/various/field/file/170712-2.pdf>, <https://www.tokyocci.or.jp/survey/various/field/file/170712-3.pdf> 2020 年 7 月 22 日最終閲覧)。
- 中山健 (2017) 「企業のネットワーク組織とその特質」関智宏・中山健編著『21 世紀中小企業のネットワーク組織: ケース・スタディからみるネットワークの多様性』同友館, 1-33 頁。
- 藤野洋 (2012a) 「中小企業の社会的責任 (CSR) に関する調査 (概要)」『商工金融』第 62 巻第 8 号, 22-64 頁。
- (2012b) 「『企業の社会的責任 (CSR)』に関する研究: 中小企業の経営理念と『企業の社会的責任 (CSR)』に関するケーススタディ」『商工金融』第 62 巻第 10 号, 30-84 頁。
- 古川浩一 (2008) 「企業の社会的責任と中小企業経営」『商工金融』第 58 巻第 7 号, 4-19 頁。
- (2009) 「CSR と中小企業経営」『総合政策研究』第 17 号, 57-67 頁。
- 本多哲夫 (2013) 『大都市自治体と中小企業政策: 大阪にみる政策の実態と構造』同友館。
- (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 頁。
- 吉見隆一 (2012) 「中小企業と地域貢献」『商工金融』第 62 巻第 2 号, 23-64 頁。
- 「地域支える若手人材育成 起業家講座 『25 歳で青年社長に』 7 年後の独立のイメージ」『日刊工業新聞』2015 年 11 月 4 日付, 25 頁。
- Allen N. J. and Meyer J. P. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization,” *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp. 1-18.
- Besser, T. L. (2002) *The Conscience of Capitalism: Business Social Responsibility to Communities*, Westport, CT: Praeger.
- (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) .
- Buchanan, B. (1974) "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19(4), pp. 533-546.
- 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.
- Carroll, A. B. (1979) "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48.
- 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.
- Fuller, T. and Tian, Y. (2006) "Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives," *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 287-304.
- 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.
- (1997) "Small Firms' Training and Competitiveness. Building upon the Small Business as a Learning Organisation," *International Small Business Journal*, 15(3), pp. 13-29.
- Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380 (大岡栄美訳「弱い紐帯の強さ」野島慎司(編・監訳)『リーディングス・ネットワーク論: 家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房, 123-154頁, 2006年) .
- 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.
- (2006) "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 241-256.
- (2009) "A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-Sized Enterprises," *Business Ethics: A European Review*, 18(1), pp. 21-36.
- Keim, G. D. (1978) "Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model," *Academy of Management Review*, 3(1), pp. 32-39.
- Klein, S. and Vorbohle, K. (2010) "Corporate Social Responsibility and Stakeholder Relations: The Perspective of German Small and Medium-Sized Enterprises," in Spence, L. J. and Painter-Morland, M. eds., *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises: A Global Commentary*, Dordrecht: Springer, pp. 215-225.
- Longenecker, J. G., McKinney, J. A. and Moore, C. W. (1989) "Ethics in Small Business," *Journal of Small Business Management*, 27(1), pp. 27-31.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979) "The Measurement of Organizational Commit-

- ment,” *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp. 224-247.
- Nuttin, J. (1984) *Motivation, Planning, and Action: A Relational Theory of Behavior Dynamics*, Leuven & Hillsdale, NJ: Leuven University Press & Erlbaum.
- 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 Lozano, J. F. (2000) “Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain,” *Journal of Business Ethics*, 27(1), pp. 43-53.
- 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. and Schmidpeter, R. (2003) “SMEs, Social Capital and the Common Good,” *Journal of Business Ethics*, 45(1), pp. 93-108.
- 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.
- Sweeney, L. (2007) “Corporate Social Responsibility in Ireland: Barriers and Opportunities Experienced by SMEs When Undertaking CSR,” *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(4), pp. 516-523.
- 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.
- Wilson, E. (1980) “Social Responsibility of Business: What Are the Small Business Perspectives?,” *Journal of Small Business Management*, 18(3), pp. 17-24.

#### 参考ウェブサイト

- 大阪府立布施北高等学校ウェブサイト (<http://www.osaka-c.ed.jp/fusekita/> 2020年7月25日最終閲覧)。
- 株式会社大阪工作所ウェブサイト (<http://www.osaka-kousaku.co.jp/> 2020年7月25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)。
- 横浜企業経営支援財団 横浜市中小企業支援センターウェブサイト (<http://www.idec.or.jp/index.php> 2017年12月6日最終閲覧)。