

『人を生かす経営の総合実践』を広める 研究集会

～今こそ同友会の出番! ウィズコロナを乗り越える「人を生かす経営に関する議論の中間報告」～

2021年3月5日(金) 13:30～16:00

13:30 開会および全道共育委員会の「人を生かす経営」議論の中間報告

北海道同友会 全道共育委員長 安井 清吉

13:45 【第1部】 人を生かす経営に基づく、全道共育委員による実践報告

●報告1 シオンテクノス(株) 代表取締役社長 村野 篤 氏(札幌支部)

社員のモチベーションを上げるため国内の有数のトレーニングの研鑽を重ね、社員が友人や身内を働かせたいと会社に連れてくる「リファラル採用」を実現。社内の誰もがワクワクして挑戦する。「経営者自身の成長」を起点とする会社づくりの実践

●報告2 (株)アイワード 代表取締役社長 奥山 敏康 氏(札幌支部)

社員教育カリキュラムの設定や社員の感想・決意文集の発行。指示された仕事が進むのではなく、人が育ち、基本的な事が出来る社員が活躍する。最近では市場開拓を焦点にあてた取り組みを含む、「労使見解」に立脚した人育ての実践

●報告3 (株)ライナーネットワーク 代表取締役 安井 清吉 氏(道北あさひかわ支部)

コロナ禍を会社見直しの契機と捉え、全社一丸で「イノベーション」に挑む。緊急事態時におけるトップの方針や役割、社内事業部制、JOB型雇用、隣接異業種への挑戦など、激動の時代で進化する「人を生かす経営」の総合実践

14:45 【第2部】 実践を広めるためのグループ討論

テーマ: 自社の実践を考える

- ・グループ長の進行により、感想や気づいた事を共有します。
- ・自社の実践や、人を生かす総合実践を広めることについて議論します。
- ・グループ発表で共有しますので要点をまとめてください。発表者を決めてください。

15:25 グループ発表【各3分】

15:45 感想、まとめ等

2020年度 全道共育委員会における議論の中間まとめ

1. 2020年度全道共育委員会の活動方針

2020年度全道共育委員会の活動方針（要約）

- 1 経営者の実践報告を学びの中心に据える
- 2 「労使関係の見解」を深く学ぶ
- 3 人を生かす経営の総合実践を広める

2. 以下、上記の活動方針に関するまとめ

(1) 同友会型の学びと同友会型経営の特徴

「人を生かす経営」「共に育つ」など、社員を単なる労働力としてではなく、共に良き会社をつくるパートナーとして捉え、全社一丸となって経営するところに、同友会型経営の特徴や学びの本質があるのではないか。

一社一社状況や環境が違っている中で、経営者によるざっくばらんな実践報告から学び、共に考え、自社の経営にどう生かすかを考え、工夫し応用するところに同友会での学びの深さや創造性の高さがあると思います。

また、同じ話を聞いても、そこから何を学ぶかは人に因って異なります。仲間は何に着目し、どう捉え、どう活用しようとしているかをも学ぶ、つまり「学びの真価は聞き手次第」、「学び方を学ぶのが同友会」と言われる所以です。

単に知識の詰め込みではなく、応用や実践を伴う「考える力」を養う学びであり、経営者としての責務や使命、生き方を誇り高く学ぶ、つまり「人間力を鍛える」学びでもあります。

プロ研修が、労使見解を理念とするのではなく、独自のポリシーで行われるところに、同友会との違いがあり、教育研修を丸投げしてはいけない理由がそこにあります。

一方、マナー研修、コーチングなどプロ研修の方が分かりやすく効果的と定評のものがたくさんあります。労使見解の理念を踏まえつつ、活用すべくは大いに活用するようにしましょう。

(2) 人を生かす経営、労使見解の理念、共に育つの言葉の位置づけ

「人を生かす経営を広める」、「労使見解の理念を広める」など人によって言い方が違います。

労使見解の柱の一つが、「人を生かす経営」「共に育つ」というように人本主義を至上価値とする理念ではないでしょうか。(※人本主義とは馴染みの無い言葉ですが、人が全てを中心である、価値判断の基準として人の幸福や豊かさや成長のためになるかどうかという考え方です)

労使見解のもう一つの柱は、高いレベルでの「経営者の責務」ではないかと思います。使命感、高いめあて、生き方を含めた人間力とも言えるのではないのでしょうか。

中同協の報告書等を見ると「人を生かす経営の総合実践」という言葉が共通語のようになっていきます。

「労使見解の理念を深く読み解き、それぞれの経営の根底に据えようという運動」だと思います。略して、「人を生かす経営」というように表現していると思います。そのままでも良いのですが、「人を生かす経営の総合実践を広める」を共育委員会では使わせていただきたいと思います。

あらためて労使見解の理念をそれぞれが深く読み解き、感想や見解や実践面などの意見交換をするなどして、その学びを深めていきましょう。

(3) 運動推進部(社員教育部門)とは

位置付け、組織、運営は…

運動推進部は同友会の社員教育、共同求人活動を担う事務局主導型の運営組織であり、現在の部長は石戸谷さんです。総監は全道共育委員会マターです。(同友会大学もしかり)

目的…

- ① 社員教育スケジュールの年間モデルとしての「社員研修年間プログラム」をつくる。
- ② 一方、各支部はそれぞれの特性やニーズを踏まえた支部の主体性を発揮して社員教育活動を行う。
- ③ 各支部だけでは教育活動が難しい場合があれば、これを支部で積極的に活用してもらうことを狙いとする。
- ④ 各支部の多岐にわたる共育活動の連携と相互活用で「社員研修年間プログラム」を、現況ニーズに照らして常に最適に保つよう努める。
- ⑤ 同友会らしく労使見解理念を根底に据えた講義内容とする。

全道共育委員会は、これらの視点で総監し「社員研修年間プログラム」を常に最適なものとしてブラッシュアップし、各支部で積極的に活用するよう働きかけましょう。

3. 「ウイズコロナ時代の今日的意義を考え、共育委員会(同友会)活動はいかにあるべきか」の議論をしました。その素材として用意した以下の「前文ならびに、学びを3つの層に分類する考え方」について意見を交わしました。

■前文

コロナ禍で経営環境が激変する中、多くの会員経営者がいろんな対応策を考え、工夫し実践しています。面白いアイデアや痛快な先見性に満ち溢れています。今ほどたくさん学べることはありません。

まずは、どんなに困難な状況にもへこたれず、トップがしっかり方向を示し、全社一丸で危機に立ち向かい、乗り越えることを確認し合うことです。

結束と集中をもって、一社一社が「自社の変革」に挑み、この危機をチャンスと捉え、大きな飛躍につなげるべく「挑戦する気概」を持つことです。

私たちの努力で、同友会型企业経営が飛躍を示し、地域社会を支え、日本を元気にする起爆剤となるとの展望を持ちたいものです。

今こそ同友会の出番、同友会活動の原点を踏まえた委員会活動を積極的に展開するときです。

コロナ禍を乗り越えるべく、会員ニーズに即した学びの設営を考えるため、学びを3層に分けて整理してみました。第1層が学びの土台となり、第2層又は第3層の学びが本質的な意味を成すという捉え方です。

【第1層】 危機に強い経営づくりの土台は、「経営指針づくり」や「労使見解の深い学び」

■強靱な経営の土台づくりに欠かせない要素

- ① 労使見解の最初に書かれているように「どんなに厳しい環境のときも投げ出すことなく冷静に粘り強く経営を持続、成長させる」・・・(経営者の責務、使命、めあて)

- ②経営者が方向を示す …(経営者の責務、姿勢、リーダーシップの発揮)
- ③社員一丸となり、連帯感と危機意識をもって …(社員とのパートナーシップ経営、社員を信頼し尊重する、情報をよりオープンにする、人を生かす経営の総合実践)
- ④自社の分析を行い、数値的見通しをもって計画や戦略を立てる…(科学的経営、情勢分析)
- ⑤コロナは黒船。変わらなければならないとの意識を高め、改革の好機にする。変化は同時に新たなニーズを生み出すもの、変化に対応できるもののみが生き残る(ダーウィン)…(先見性、ポジティブ思考、激動を友とする、変革を恐れない、経営者の使命、覚悟)

【第2層】 激動を良き友とし、危機を飛躍につなげる学び

■危機は、変化と同時に新たなニーズを生み出します。中小企業の小回りの良さを生かし、また全社一丸で知恵を結集して、自ら変革し、飛躍へと繋げたいものです。

変革力を高め、自社の経営を見直すヒントとなりうる学びは「多種多様」です。

(IT デジタル化、組織や働き方改革、評価等の見直し(ジョブ型など)、新商品や新販路の開発、マーケティング機能、イノベーション機能の見出し、事業領域の見直し、グローバル戦略、外国人の活用、10年ビジョン等長期計画、事業承継やM&A、後継者や幹部社員教育、連携や共同事業による地域事業展開など…)

【第3層】 より高い視点から展望を持ち、企業経営と同友会運動を社会的に前進させる学び

■経営環境や外的要因に類する課題に対し、諸団体などとも連帯し、課題解決に向けた政策提言や運動を行うなど、中小企業の社会的意義を見据えた学びを深めてきました。

「労使見解の発表」はその根底です。また、金融アセスメント法、中小企業憲章、中小企業振興基本条例などを、同友会流に「学びの運動からはじめる」ことで着実に展開してきました。

また近年は、地球温暖化や環境問題など人類的課題に対して、一企業としても取り組むべき時代となり、先ず「学び」からはじめ、どう実践できるかが問われています。

(中小企業振興基本条例や地域政策、中小企業関連法制、税制、SDGs、ESG経営、脱炭素社会、サステナビリティ(地産地消の地域循環型社会づくり)、地域課題の解決、地域資源の活用、地域人材の育成、地域エネルギー開発、DX社会対応など…)

4. 「人を生かす経営～労使関係の見解」の意見交換会まとめ

(1) 労使見解にある「経営者と社員の関係性」の深い理解が問われています

社員は人間として対等な関係であり、互いに尊敬や信頼の念を持ってそれぞれの職務役割を全うし経営を進めるパートナーです。

これをどこまで深く理解できているか、自社の経営で実践できているかが問われています。しかしこれは簡単なことではなく、一朝一夕に極められるものではありません。その気になって学び込み、実践を通じて考え、人間力をも鍛えながら、繰り返し学ぶことで徐々に身に付いていくものではないでしょうか。

(2) 労使見解ができ上った歴史的背景や経緯を知っておくことは重要

先達が多く苦闘と犠牲の上に、崇高な精神を持って議論を積み重ねることで生み出された英知の結晶であることの意味は大きい。経営者にのみならず人間として生き方を教示するバイブルとも言えるのではないか。

以下、その歴史的経緯のエッセンスとして…

戦後の混沌期を経て、全ての経営資源が未熟かつ不足する中でも、社会的エネルギーの高まりとともに民主主義という新しい価値観が息吹きはじめた時代。

1957年の日本同友会の創立と各地同友会が結成された当時、日本の産業政策は大企業の成長政策が重点化され、中小企業の近代化政策は補足的なものにすぎない、いわゆる「二重構造論」が中小企業にとっての問題となっていました。

毎年GDPの対前年増加率が10%前後に達する高度成長期に突入し、資本としての性格を獲得する中小企業(※資本の巨大化)が続出していました。

労働者の賃金は、大企業では春闘方式の採用により年々引き上げられていましたが、中小企業労働者は取り残されていたため、1960年以降、全国で地域的な合同労組による労働運動がはじまり、「総労働対総資本」という労使対決に、中小企業たちが直面するようになりました。労使交渉は苛烈を極め、ストライキや昼夜を問わないつるし上げなど、経営を困難に至らしめることも多発しました。

このような困難な状況下でありながら、日本同友会は、本来の労使関係や労使交渉はいかにあるべきかを徹底して議論に議論を重ねました。

労使交渉は闘争で結論を出すものではないとの原則のもと、正しい労使関係の考察を行い、従業員の人権の確立、経営の民主化、話し合いによる解決などを柱とする見解をまとめ、これを当時の総評幹部に伝え、相互の協力こそが良き実りを得ることを期待する旨を日本社会に発信しました。

これが労働組合や労働者との話し合い活動の出発点となり、学者、研究者、専門家や行政担当者等と中小企業における労使関係を模索したのち、午後 8 時の NHK でこれらの座談会が放映されるなどを経緯し、1975 年に中同協「中小企業における労使見解」として結実しました。また、「労資」関係も、労働と資本から、労働者と使用者の「労使」に変えることとし、これが社会的に受け入れられ、現在の労使という言葉に定着しました。

※当日の主な意見とその集約

- ① 労使という言葉になじみがないとの意見もあるが、まずは「労使見解」を深く読み込むことが大事。そこで初めて労使見解の重要性が身に染みて理解できるであろうし、また労使という言葉の由来や意味なども納得できるはず。言葉の違和感よりも、まずは中身を深く学ぶべきではないか。
- ② コロナ禍で経営課題も急速に多様化しつつある中で、現代的課題や会員ニーズに沿って踏み込んだ活動の展開を考えていく必要があるのではないか。
- ③ 経営者のみならず社員にも危機意識を共有することは重要。危機を乗り越えるには全社一丸となって危機に立ち向うことが不可欠。社員は「共に危機を乗り越える一員」であり、経営者は社員を信頼し、より情報をオープンにしてこそ労使パートナーシップ経営となろう。
- ④ 社員はそのなすべき業務を担い全うすることで組織としての目的を達成する一員である。だが単に役割分担しているということではなく、その仕事を通して、自らの人生設計や職業人としての成長、人間的成長の階段を日々上っているステージであるという視点を忘れてはならない。
- ⑤ 経営者は財産を投げ打って、また大きな保証をするなど大きなリスクを背負って事業を始めている。労働者は体一つで奮闘している。労使は対等かという問われれば、責任の度合い大きさでは確かに雲泥の差がある。しかし、労使の相互理解(尊重と協力)、そして企業の経過と進化を重ねるにつれ、私的なウエートを抑え、社会的なウエートを高めていくのが企業の本望でもある。オープン性、公器性を高め、同族や株主偏重主義に陥らないことも注意したい。

- ⑥ 事例として、年間労働時間の削減を業界全体が統一的に要求し、前進させようとの取り組みが行われている。労働組合との団体交渉には誠実に対応する。その要求内容の方向性は社会的運動として理解できるが、自社の内情を踏まえ労使双方が一緒に考え、一枚岩になって取り組むことで実現を目指すことを確認しあった。
- ⑦ 帰属意識とは、従属意識や寄り掛かりではない。愛社精神であり、帰属していることへの誇りと責任感を持ちうること。帰属意識の高まりとともに、仕事においては全体最適をとらえ、主体的に考え判断し、行動するようになる。時には、緊急時などにおいては通常のマニュアルや上司の指示とは違う行動を自らの判断で行うこともありうるのだろう。従属意識や、寄り掛かりではなく、帰属意識を醸成する社風や経営理念を持ちたい。
- ⑧ この情勢を打開するには、中小企業家の存在意義や使命を強く認識し、「今こそ同友会経営の出番だ」と捉え、先ず自社を強くしていくとの考えを持ちたい。

5. 冊子「共に育つ.1」を読んだ意見交換会から気づいたこと

太田堯先生は、教育とは画一的に教えることではなく、人が育つ環境をつくり、自ずと成長する力を信頼し、じっくり引き出すこと。そのためにも一人ひとりに「確かなめあて」の存在を確認することが原点であり、それは目標や希望であり、それぞれがユニークでかけがえのない存在であるとの認識そのものと思います。それが教育の原点であることを確認できたと思います。

また、大久保尚孝氏のお話から、氏の人間愛の深さと理想に向かう逞しさが読み取れます。時には厳しく徹底して社員を鍛え上げる、この上もない深い愛を持った「人材育成の精神」です。また氏が起案した「21 世紀型企业づくり(中同協北海道総会宣言で採択)」は、会員経営者が挑むべき企業づくりとしてのゴールイメージを明示したことであり、経営者の責務と使命と誇りをより高いレベルにけん引してくれていると思います。

当日の主な意見と集約

① 主な感想・・・

労働は富の源泉である前に、人間生活に必要な第一条件である。コロナ禍での休業補償よりも、本当は職場に出たいのが本望という率直な声が聞こえてきた。一人ひとりが出番を実感し、人間らしく息づく会社がいかに大事かを実感した。

人間は外から変えられるものではなく、自らの意志で内面から変わるものということを改

めて考えさせられた。

教養とは他人を思いやることができる素養としたら、現代の情報過多社会がかえって教養を失わせているように思える。ネット検索に終始するばかりで、教養の源泉でもある大きなめあてを持ちえていないことに気づいていない状況になっているのではないか。

めあてとは生きていく上での確固たる指標となるもの、それに照らして分別し続ける生き方ではないか。めあてあればこそアイデンティティが確立され、めあてを見失う根底には自己承認の低さがあるのではないか。

世界を見れば、多くの人間がそれを持ちえない状況下にあることを憂慮する。

② どのような社員に育ってほしいか・・・

主体的に考え行動できる、自立した人間になってほしい。そのための社員教育の柱は、信頼し、支援し、見本を示すこと。またリーダー教育としては、権限やルールを押し付ける「コントローラー型」ではなく、信頼し寄り添い支援する「メンター型」をであるよう指導している。

「いつも力を合わせていこう／陰でこそそそしないでいこう／働くことが一番好きになろう／何でも何故と考えよう／いつでも、もっといい方法がないかを探そう」を行動指針としている

今の課題だが、IT 活用によって現場の空気感や息遣いなど情緒的な情報が伝わらなくなったことをもどかしく感じている。どのように補えるのだろうか。

自分に代わりうる高いレベルの人材へと成長を願っている。そのために、年齢経験を問わず、任せてみて経験を積ませるようにしている。

まず社内の仕事のスキルを積み上げ一人前のプロとして育ってほしい。また社会人としての成長も願っている。業界全体で協力しあい人材の育成に努めている。

自我をしっかり持ちながら、他人を思いやれる社員に育ってほしい。そのためには、社長自らが掃除を実践するなど、人としてのあるべき姿勢を実践することが大事なと思う。

自分の頭で考え行動する。報告相談しつつ修正し、高いレベルを目指し続ける。
学び好き、向上心旺盛。先ず素直に学び咀嚼する、味わい(甘辛を見極め)アウトプットする。
現状を認識し、あるべき姿(ゴールイメージ)を示しそこに至るプロセス計画を立て実践する
ポジティブでアクティブ。苦勞を厭わない。数字を作ることができる(結果を出せる)。
人の人生に寄り添い、思いを馳せ、素直に受け止め、相手の立ち位置から理解する。
誰に対してもその長所を見出し、それを頼もしく思い自らの喜びとし協働することができる。

(※士は己を知る者の為に死し、女は己を説く者のために容つくる)
自分より優秀な人間を求め、採用する、育成することを喜びとする。
人望厚く、アイデアマンで、行動力がある

③ 実際に起きたやっかいな問題にどう向き合ったか・・・

やっかいな問題は「大好物」です。一番いい解決方法は問題を面白がることだと思います。問題は課題解決のチャンスだからです。プラス発想で共有し皆で考えることでいいアイデアが生まれ、ビジネスにもつながります。ワクワクします。また、経営者はどんな問題も自分の責任と捉えることが大事です。うまくいなくても、それは社員の責任ではなく経営者の責任であることをはっきりさせることが大事です。議論を活性化するコツは、「自分は・・・」を付けて意見を出すことです。自分は〇〇すると言うことで、自分が行動する感覚でアイデアを出せるようになるからです。そして、私の口癖は「面白くなってきたなあ～」です。

時代の変化でしょう、昨今の課題として、セクハラやパワハラなどハラスメント問題が多発していることです。更めて職場というコミュニティを強める対話が必要と感じています。

④ 21世紀型企業を目指して・・・

5年計画や10年計画を立てながら、事業ドメインを絞り込み、社会の信頼や期待に応えられる企業づくりを進めています。

事業活動を通して地域に貢献し、かつ必要な収益も上げながら継続発展しつづけることです。地元根を張り、地元の求職者に選ばれるような確たる企業となることをめざします。

まとめ

中小企業家同友会の先達が、歴史的な苦難と逆境の時代の中にあっても人間尊重と自主民主連帯の精神をもって議論を重ね「労使関係の見解」を見出し、それを世に示したことは驚くべき事実であり、同友会精神の原点でもあり、私たちの大きな誇りですその内容は、経営者としての姿勢や心構え、生き方を示し、その覚悟を問うものです

人間尊重を掲げ、社員は良き経営を共につくる一員であるとの位置づけを明確にし「人を生かす経営の総合実践」と称して私たちはそれぞれの会社での実践に取り組んでいます。これぞ同友会運動そのものと言えるのではないのでしょうか。逆境を友とする同友会との言葉がありますが、このコロナ禍の今こそ同友会型企業経営の力の総力をもって、地域社会を元気にしていこうではありませんか。

《人を生かす経営》 中小企業における労使関係の見解

1. 経営者の責任

われわれ中小企業をとりまく情勢や環境は、ますますきびしさを加え、その中で中小企業経営を維持し発展させることは並大抵のことではありません。しかし、だからといってわれわれ中小企業経営者が情勢の困難さを口実にして経営者としての責任を十分果たさなかったり、あきらめたり、なげやりにすることが間違いであることはいうまでもありません。

経営者は「中小企業だから、なにも言わなくても労働者や労働組合はわかってくれるはずだ」という期待や甘えは捨て去らねばなりません。これでは自らの責任を果たしているとはいえないのです。

経営者である以上、いかに環境がきびしくとも、時代の変化に対応して、経営を維持し発展させる責任があります。

経営者は企業の全機能をフルに発揮させて、企業の合理化を促進して生産性を高め、企業発展に必要な生産と利益を確保するために、全力を傾注しなければなりません。

そのためには、われわれ経営者は資金計画、利益計画など長期的にも英知を結集して経営を計画し、経営全般について明確な指針をつくることになによりも大切です。同時に現在ほどはげしく移り変わる情勢の変化に対応できる経営者の能力(判断力と実行力)を要求される時代はありません。

新製品、新技術の開発につとめ、幹部を育て、社員教育を推進するなど、経営者としてやらねばならぬことは山ほどありますが、なによりも実際の仕事を遂行する労働者の生活を保障するとともに、高い志気のもとに、労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が決定的に重要です。

経営の全機能を十分に発揮させるキーポイントは、正しい労使関係を樹立することであるといっても過言ではありません。



2. 対等な労使関係

労使関係とは労働者が労働力を提供し、使用者はその代償として賃金を支払うという一定の雇用関係であると同時に、現代においてはこれを軸として生じた社会的関係でもあります。

企業内においては、労働者は一定の契約にもとづいて経営者に労働力を提供するわけですが、労働者の全人格を束縛するわけではありません。

契約は双方対等の立場で取り交わされることがたてまえですから、労働者が契約内容に不満をもち、改訂を求めることは、むしろ当然のことと割り切って考えなければなりません。その意味で労使は相互に独立した人格と権利をもった対等な関係にあるといえます。

憲法や労働三法などによって労働者は個人的にも、労働組合としても基本的権利が定められています。経営者としては、労働者、労働組合の基本的権利は尊重するという精神がなければ、話し合いの根底基盤が失われることになり、とても正常な労使関係の確立はのぞめません。

しかし、以上のことは<1.経営者の責任>の項と対立するものではありません。すなわち、人格としてまったく対等であるが、企業の労働時間内では経営権の下における管理機構や、業務指示の系統は従業員にとって尊重されるべきものです。

3. 労使関係における問題の処理について

中小企業経営者と労働者は経営内において雇用と被雇用の関係という点で立場がまったくちがうわけですから、労使の矛盾や紛争がまったくなくなるということは決してありません。

労使の間で日常不断に生まれてくる労働諸条件やその他多くの問題の処理については、労使が対等な立場で徹底的に話し合い、労働組合のあるところでは団体交渉の場において解決することが原則であると考えます。

団体交渉の内容方法は労使双方の意識水準、歴史の過程、全人格がすべて投影されるわけですから、一定の公式などあるはずはありません。

つまらないことから相互不信を招かないような、ごく一般的な手法は必要不可欠ですが、基本的には誠心誠意交渉にのぞむ経営者の姿勢、態度こそ、もっとも大切なことです。経営者が労働者の立場、考え方、感情をできるかぎり理解しようという姿勢は話し合いの前提でありますし、また労働条件の改善について実行できること、また必要なことは積極的に取り組むという姿勢が大事です。

しかし同時に、いわゆるものわがりの良い経営者がイコール経営的にすぐれた経営者とはいえません。

労働条件の改善について、直ちに実行できること、実行について検討してみること、当面は不可能なことなどはっきりさせることが必要です。

もし、それを実行しなければ経営は前進しないし、経営者として従業員にも責任を負えないような重要問題については、全情熱をかたむけて労働者を説得し、あらゆる角度から理解と協力を求める努力をつくさなければなりません。

労使のコミュニケーションをよくすることは経営者の責任です。「当社の労働者は、ものわかりが悪い」といくら愚痴をこぼしても問題は一步も前進しません。そのためには、労使間の問題を団体交渉の場で話し合うだけでは不十分です。

職場内の会社組織を通じ、その他あらゆる機会をとらえて、労使の意思の疎通をはかり、それぞれの業界や企業のおかれている現状や、経営者の考え、姿勢をはっきり説明すると同時に、労働者の意見や、感情をできるだけ正しくうけとめる常日頃の努力が必要です。

4. 賃金と労使関係について

労働者と労働組合は、高い経済要求をもっており、労働時間の短縮をつよくのぞんでいます。経済的要求については、高度成長政策、インフレ政策のもとでの労働者の生活実態をよく考え、産業別、業種別、地域別、同業同規模企業などの賃金実態、初任給などを比較検討し、その上で誠意をもって話し合い、交渉するという態度を堅持します。

しかし現実には、企業の力量をよく見きわめ、企業発展の経営計画をあきらかにしめし、長期、短期の展望のなかで、妥協できる節度のある賃金の引き上げをはかることがのぞましいと考えます。そのためにも

社会的な賃金水準、賃上げ相場

企業における実際的な支払い能力、力量

物価の動向

という三つの側面を正確につかみ、労働者に誠意をもって説得し、解決をはかり、一方、その支払い能力を保証するための経営計画を、労働者に周知徹底させることが必要です。このように節度ある賃金の引き上げをはかるためにも労使が協力しなければ達成できないでしょう。

経営者は昇給の時期、その最低率(額)および賞与の時期、その最低率(額)と方法などについて明確にできるものは規定化するよう努力すべきです。

また、労働者と労働組合が、きわめて強い関心をもっている労働時間の短縮についても社会的趨勢としてこれをとらえ、一步一步着実に、産業別や業界の水準に遅れぬよう、そのプログラムを事前に組む必要があります。

5. 労使における新しい問題

産業構造高度化の進展と、ぎりぎりまでの近代化、合理化の進行の過程の中で労働者の人間性回復の問題が新しく登場します。

労働者の職場選択の最大の要素として「やりがいのある仕事」が第一位にランクされています。労働者の雇用の促進と定着性の問題を考えてみても、このことは、非常に大切です。労使関係には、ただたんに経済的な労働条件だけでは解決できない要素があることを重視する必要があります。

労働は苦痛であるという面もありますが、その中で労働者は「やりがいのある仕事」、労働に対する誇りと喜びを求めていることも事実です。

技術革新の進む中で、仕事はますます単純化され合理化されるので、なおいっそう、労働者の労働に対する自発性と創意性をいかに作り出していくかは、とくに中小企業家の関心をもつべき大きな課題です。

6. 労使関係の新しい次元への発展

われわれは、労使関係について長い苦悩にみちた失敗の経験と、いくつかの成功の経験をもっています。しかし、まだ経験を一般化するまでに経験の交流と討議を経ていません。

労働組合がつくられて間もない経営、頻繁にストライキを反復され、労使紛争のたえない経営、二つの分裂した労組のある経営、労働組合がつくられ、長い年月を経て相互の切磋琢磨によって高い次元にまで達した労使関係をもつ経営などがあります。

われわれ中小企業家は、その企業内の労働者と労働組合の団結の強さの度合い、上部組織の関係、その思想意識の状態などに十分対応できる能力をもたなければならないと考えます。

中小企業においては、家族的で人間のふれあいのある労使の関係、労働組合のあるなしにかかわらず、積極的に労働条件を改善するとともに、意志疎通をはかることによって、相互の信頼感が十分に形成されている労使関係など、中小企業として、社会経済情勢の変化に即応した労使の関係がつくられてきました。

しかしある程度の認識や関心をもっていても、労働組合の結成時や社会経済情勢の激変期、また、誠意をもって話し合っているにもかかわらず団体交渉において行きづまりが生じた場合などは、労使の親近感が急速に崩れることさえあります。

中小企業といえども、時には対立や紛争状態も避けられない場合があり、このような過程をたどりながら、新しい次元の相互の信頼へとすすむものと考えます。

労使は、相互に独立した権利主体として認めあい、話し合い、交渉して労使問題を処理し、生産と企業と生活の防衛にあたっては、相互に理解あって協力する新しい型の労使関係をつくるべきであると考えます。このような中小企業における労使の関係が成立する条件はいま、社会的に成熟しつつあります。

7. 中小企業における労働運動へのわれわれの期待

中同協(同友会)は、中小企業をとりまく社会的、経済的、政治的環境を改善し、中小企業の経営を守り、安定させ、日本経済の自主的、平和的な繁栄をめざして運動しています。

それは、大企業優先政策のもとで、財政、税制、金融、資材、労働力の雇用や下請関係、大企業との競争関係の面で多くの改善しなければならない問題をかかえているからです。

そしてまた、中小企業に働く労働者の生活についても深い関心をはらい、その労働条件の改善についても努力をつづけてきました。しかし、必ずしも大企業の水準に達していない状態については着実に改善をはからなければならないと考えています。

また中小企業家がいかに企業努力を払ったとしても、労使関係に横たわるすべての問題を企業内で解決することは不可能であり、労働者、労働組合の生活と権利を保障するために、民主的な相互協力関係をきずきあげる持続的な努力が双方に課せられると考えます。相互にその立場を尊重しあい、相手に対して一面的な見方や敵対視する態度を改めることが必要です。

公営企業や大企業とちがって、中小企業における「労働運動の要求とたたかい」においては、中小企業の現実に立脚して、節度ある「たたかい」を期待するとともに、労使間の矛盾、問題の処理にあたっては、話し合いを基本とするルールを尊重して解決点を見出すことを期待します。

国民生活のゆたかな繁栄のために中小企業の存立と繁栄は欠くことのできないものであり、中小企業における労働者、労働組合にとってもその安定性のある企業と職場は生活の場であり、社会的に活動するよりどころとして正しく理解するよう期待します。

8. 中小企業の労使双方にとっての共通課題

前にも述べたように「中小企業家がいかにして企業努力を払ったとしても、労使関係に横たわるすべての問題を企業内で解決することは不可能」です。

なかでも、物価問題、住宅問題、社会保障問題、福利厚生施設問題などは企業内では解決できず、当然政府ならびに自治体の問題、政治的に解決をはからなければならないきわめて重大な問題です。

これらの問題を解決するために積極的に運動することは、中小企業家としての責任であり、また、自己の経営の労使関係にも重大なかかわりがあるのだ、という自覚をもって同友会運動をより積極的に前進させなければなりません。

広く中小企業をとりまく諸環境の改善をめざす同友会運動は、そこに働く労働者の問題でもあり、その意味において中小企業経営者と中小企業労働者とは、同じ基盤に立っていると考えます。

中小企業家同友会全国協議会は、ここに参加する中小企業家のたえまない努力によって、ここに述べられているような労使関係の改善と確立のために奮闘するとともに、全国のすべての中小企業家と労働各団体にもこの見解の理解を求め、ひろめるよう努力するものです。

《共に育つ》 人間が人間らしく息づく企業づくり、社会づくりをめざす



人間が人間らしく息づく企業づくり、社会づくりをめざす中同協は、教育(共に育つ)のあるべき姿を求めて1988年『共に育つ PART I』を発刊、続けてPART II、IIIと発行してきました。そこでは、教育学者のアドバイス、経営者の実践報告を紹介し、活力と人間味あふれる企業づくりの貴重なテキストの役割を果たしており、情勢の変化をふまえつつ、真の人間のあり方を考え、中小企業における労使の育ち合いを学べる内容を盛り込んでおり、全国の同友会および経営者が活用しています。

第1部は、「人が輝く社会めざして—研究者からのメッセージ」では大田堯氏、中西新太郎氏から命の根源、現代の若者の生育環境についての示唆に富む提言。

第2部は、「社員と共に育つ企業づくり」では4氏が実践報告を行います。ここでは、東日本大震災を社員と共に乗り越えてきた岩手、福島の胸打つ実践事例。

第3部は、「人間尊重の企業づくりを同友会運動の中軸にすえて」では同友会の教育(共育)運動を歴史的に振り返りつつ、今後の課題を中同協役員の皆さんがインタビュー、座談会で語っています。

企業経営にとって人こそ命です。労使の信頼関係の確立こそ企業発展の原動力であることを私たちは学んできました。そのためには経営者自身が深い人間愛と科学的世界観に裏付けられた指導力、人間力が求められます。本書は、私たちの悩みに応えつつ、勇気と確信を与えてくれます。

同友会各支部事務局にご用意しています。