

中小企業において経営者は労働者とどのような 関係性を構築しようとしているのか

—中小企業家同友会における実践事例を手がかりとして—

井 上 桂太郎

1 はじめに

本稿は、中小企業において経営者は労働者とどのような関係性を構築しようとしているのかという点について、中小企業家同友会における実践事例を手がかりとして考察したものである。考察にあたっては、労使間の関係性の構築の基本とも言うべき「労使コミュニケーション」に焦点を当て、それが中小企業の現場で具体的にどのように行われ、どのような効果をもたらし、企業経営そのものにいかに影響を与えているかを、現場からの知見を頼りに、検討を重ねた。また、考察を進めるにあたっては、呉の研究¹⁾による膨大な蓄積を足がかりとした上で、中小企業の現場における実践事例へとアプローチしたものである。

なおこの点に先立ち、井上(2020)においては以下の4点について、文献研究を通じて明らかにしている。第1は、中小企業は日本的雇用システムの周辺と外部とされる一方、従来の産業政策の位置づけでは依然として経済社会の主要な担い手として、その役割が期待されている点。第2は、しかしながらその規模の小ささや数の多さ、更にはそうした要因から派生する生産性の低さを根拠に、衰退部門としての位置づけがなされ、一方で救済の対象として規定し、

1) 呉(2013a, 2013b, 2014), 労働政策研究・研修機構(2013)など

(2) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか
また一方では淘汰の対象とする議論が起こっている点。第3は、企業数の99%以上、雇用の7割を占めるとされる中小企業全てが、救済の対象であったり、あるいは衰退しやがて消えゆく運命にあると結論づけるには無理があり、他方では地域に根付き、100年企業と称されるような特色ある企業が全国に散在する事実も報告されている点、の3つである。

これらを踏まえ、雇用事象の総体の大半を占める中小企業において、労使間の関係性のあり方が、極めてあいまいにしか理解されていないことが確認出来、よって目指すべき中小企業政策の立案には困難が伴うことが想定されることが確認出来る。しかし、中小企業に関する労使の関係性を整理する作業は進んでいない。

本稿ではこれらをふまえ、意思決定の当事者である中小企業の経営者が、何をもとに人事・労務管理を構想・運用し、何に基づきその経営を遂行しているのかを明らかにする作業をおこなう。

2 研究手法についての整理

本節においては、研究の基本的進め方として現場に解を求めることを重視した点、また研究手法として、第1に自らを集団の一員に置くことによって現場観察を行った点、第2に経営者としてのライフヒストリーを主軸とするインタビュー調査を行った点について述べ、こうした研究手法を取り入れることとした経緯や考え方、さらにはその具体的適用手法等について整理する。

1) 現場に解を求めることの重視について～500社訪問の事例から

筆者が大分県庁在職の2008年、県商工労働部において、500社訪問と称する事業がスタートした。これは、県下の中小企業500社を抽出し、春と秋の2回、定点観測的に、景況感や現場における目下の課題等をヒアリング調査するものである。聞き取りは、部職員全員で分担し、各企業の現場へ直接出向くことに

より行われた。当然、筆者も担当する企業へ出向き、定められたフォーマットに従い、調査項目を聞き取ったほか、項目にない事でも、比較的自由にお話を伺った。この経験は非常に有意義であり、企業の現場がいかに動いているのか、との感覚をいわば空間的に感得することができた。²⁾ 具体例を挙げると、ある企業の総務部長とは半年単位で何度か顔を合わせるうちお互いに親密感が増し、会社の現下のプロジェクトの抱えている課題や、業界の内幕などについても聞き取ることが出来た。また、受付での対応や事務室で仕事をしている社員の様子や什器の配置などが醸し出す「雰囲気」なども当該企業の社風を推察する情報として重要であった。

勿論、この500社訪問にも課題はあり、聞き取りの相手は必ずしも「社長」ではなく、部長や課長の場合が大半であったし、聞き取りに出向く職員も必ずしも責任ある地位にあるものではなく、また場合によっては経験が不足している職員であることもあったりし、企業活動の全貌が把握できるものではなかった。しかしそれでも、現場を直接訪れ、企業の経営者や幹部職員とフェイストゥフェイスで情報交換することの意義は、全庁的にも等しく共有され「現場を見たのか」は政策形成の場においても執拗に確認される要件でもあった。すなわちこの調査の主眼は、あらかじめ設定された調査項目に対する回答事項の集約であり、統計的に浮かび上がった目下の景況感は政策決定においても大きな意味を持っていたが、それにも増して郵送でアンケートを送付し回収しただけでは知り得ない会社の現況や、数値化されない今後の見通しなど、職員が足で稼いだ情報の一つ一つは予算査定や政策形成の場において大いに尊重されていたのである。

また景況感を把握する指標として、最も活用されているもののうちに、日銀短観があるが、これとて実は、各企業経営者における景気動向の「印象」を感

2) 500社企業訪問の実施結果については、大分県庁HP (<https://www.pref.oita.jp/site/sme/list21658-25699.html>) 参照 (2021.10.19アクセス)

(4) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか
覚的に尋ねるものであり、これが実は少なからぬ意義を持っているのであり、
まさにこうした現場での当事者の心証に焦点を当てるということから社会認識
は構築されている。500社インタビューにはなかった、インタビュー調査を通じ、
この心証の変化がいかんして起きていくのかを考察することは実証研究の観点
からも注目されて良いだろう。

2) 現場にアプローチするために取り入れた2つの手法

本研究においては、現場の実態へとアプローチするための技術的関与手法と
して、2つの研究手法を採用した。1つは、自らを団の一員に置くことによ
って行った参画調査（以下、参画調査）ともう1つは、経営者としてのライフヒ
ストリーを主軸とするインタビュー調査（以下、インタビュー調査）である。

参画調査の実施に関しては、上述の現場に解を求めることの重視という観点
から、いわば経営者の日常に伴走的に寄り添う事により、経営者自身の持つ、
場合によっては経営者本人も明示的には気づいていないかも知れない、経営観
や人事労務管理に関する意識をくみ取ることを目指したものである。³⁾ 経営者
本人の日常的な会議や打ち合わせの場における発言やその話しぶり、そしてそ
れが経営者の集団の中で、どう受け取られ、周囲の人にどう影響を与えている
かに着目し、その言説の背景や意識を考察していった。

また、インタビュー調査の実施にあたっては、経営者の生い立ちや経営者と

3) 参画調査の手法の組立にあたっては、一般的に参与観察と呼ばれている研究手
法を参考にした。参与観察とは「調査者が興味を持った集団や組織、地域など
の現場に入り、そのメンバーとなって日常を共にして、対象を捉える調査方法」
(谷、芦田編著2009, p.46)であり、その利点としては「対象集団のメンバーと
して、継続的に関わることにより、外側からはわからない、また当事者も気づ
いていないような行動や意識や人間関係を捉えることができる」(同, p.46)と
いう点が挙げられている。また、その基本は「調査者が対象集団のメンバーと
して日常の時間を過ごすこと」(同, p.46)とされている。

しての意識，経験値の獲得過程など，いわば経営者自身の人的資源性が如何に，如何なる要因で形成されたのかを聞き取るべくインタビューを構成した。⁴⁾

3) 現場を重視した実証研究，そのフィールドとしての中小企業家同友会

これまで，中小企業における雇用の実相を解明するため，現場に解を求めることを重視し実証を試みる事の重要性を述べてきた。よって呉（2013a）により指摘された，労使コミュニケーションの重視により経営資源性を発揮しているとされる，中小企業家同友会について，参画調査，及びインタビュー調査の手法を用い，実証研究を行う事とした。

なお呉（2013a）は，労使コミュニケーションが進むことにより企業，労働者，社会の3つに対しそれぞれに良い結果をもたらすことを実証し，それにより労使コミュニケーションが経営資源として重要な価値を持つ点を示した。また，経営者の自己拘束性の発揮を起点とする「経営者の半労働者化」と「従業員は自分だけのことを考えず，社長のようになり，会社全体のことを考える思考」（呉2013a, p.38）が進むことによりもたらされる「労働者の半経営者化」が共に深化することで，労使コミュニケーションの経営資源性が一層高まることを述べた。

しかし，こうした「経営者の半労働者化」と「労働者の半経営者」が進むた

4) インタビュー調査の手法の組立にあたっては，一般的にオーラルヒストリーと呼ばれる研究手法を参考にした。オーラルヒストリーとは，口述歴史ともされる研究手法であり，一般的には歴史研究のために関係者から直接話を聞き取り，記録としてまとめる手法とされている。これは「政治史，労働史，地域史などの研究領域で発展してきた研究手法」（江頭2007, p.11）であり，「近年脚光を浴びるようになってきた研究手法」（清水2003, p.1）として注目されている。日本では特に政治史の領域における業績が多く見られるものであるが，それを主導してきた研究者の一人である御厨（2005）が述べているように「この十年で急速に『オーラルヒストリー』が市民権を得たことを考えると，公的体験を有する人のみならず，いわゆる庶民や名もなき人にまで，改めて対象とする人々の背景を広げてよい」（御厨2005, p. iii）との論点は重要であり，本稿においてもその立場に準拠し聞き取りを行った。

(6) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのかめのモチベーションやその具体的なプロセスについては十分明らかにはされていない。本研究では、その形成過程や促進要因に注目した分析を行う。そのなかで、後述する中小企業家同友会という経営者個人々のネットワークの存在の重要性も見えてくる。

以下においては、中小企業家同友会の会員企業である中小企業に直接アプローチすることのメリットについてまとめる。

第1はアプローチの容易さである。フィールドワークを実施するにあたっては、そもそも何らかの信用（調査者の意向・姿勢が安定的なものとして被調査者に理解されていること）なしに、一見の客に、企業のましてや経営者が胸襟を開いて、特に採用や人事に関する話をしてくれるとは考えられない。よって筆者は後述するように、一般会員として大分県中小企業家同友会に参加し、活動を共にする中で信用・人間関係を構築し、その上で、一連のインタビュー調査や参画調査を行った。逆の観点からすると、こうした「異分子」をも容易に受け入れるという包摂性は同友会現象の一つの特徴でもあり、より深い部分で経営者の本音・実情にアプローチできるというメリットが確認される。

第2は会員個々の信頼性である。中小企業家同友会の会員は、後述するように、概して学ぶ意欲に溢れ、経営全般から雇用、労務管理に至るまで、穏当で分別ある方向性を有している。これは、労働市場に対するセンサーとしての「感度の高さ」とも理解されるし、そうした個人々の理解・判断の総和としての傾向値は、より信頼性の高いものとなる事が期待できる。

具体的な調査としては、インタビュー調査については、大分県中小企業家同友会に所属する企業経営者へのインタビューを実施した。当該インタビューを実施する対象者の選定にあたっては、参画調査によって得られた、個々の経営者のパフォーマンスの高さ（評判）を重視すると同時に、経営者同士のネットワーク性にも着目した。即ち、一人の経営者へインタビューを実施すると同時に、当該経営者における尊敬できる経営者仲間、影響を受けた先輩、信頼する仲間等の情

報を聞き出し、次なるヒアリングへと繋げる、という手法である。これらにより、個別の経営者における経営観や人事労務管理に関する意識の抽出を心がけた。

4) 経営者を観察単位とすることについて

神林（2017）は日本的雇用慣行の存在の有無を確認するにあたり「長期雇用慣行の存在を確かめる方法として、その手法が研究者の間においても確立されているわけではない」（神林2017, p.103）とし、その手法は被用者を観察単位とするものと、使用者を観察単位とするものに大別できるとしている。また、客観的なデータを広範に蒐集することの困難さ等から、後者はあまり顧みられなくなっていることも指摘している。

ここで本研究においては、敢えて使用者を観察単位とし、その傾向値等を導出することを試みる。呉（2013a）の言うとおりに、労使コミュニケーションの現場においては、「トップの社長の影響が極めて大きく」（呉2013a, p.22）、特に「社長との対面可能性が高く、また、社長の一存で会社の経営が左右される可能性の高い中小企業においては特にそうである」（呉2013a, p.22）訳であり、まずもって企業トップを観察単位とし、その経営規範や労働者概念を引き出すことを試みた。

3 中小企業家同友会とは何か

中小企業家同友会は、「経営者自身が自主的に会活動に参加し、自らの意欲と責任で学び、それを企業経営に創造的に活かし、経営の発展と経営者自身の自己成長、革新を図っていく会」⁵⁾とされる経営者の集団である。ここでは経営者相互の真摯な「学びあいの連鎖」を通じて、経営に関する諸課題の解決が目指されている。以下においては、中小企業家同友会の歴史や現況、その依っ

5) 大分県中小企業家同友会ホームページより。(https://oita.doyu.jp/about/community/) (2021.10.19アクセス)

(8) 中小企業において経営者は労働者とどのような関係性を構築しようとしているのか
て立つ基本理念等について整理する。

1) 中小企業家同友会の歴史的成立過程⁶⁾

中小企業家同友会の発祥は、敗戦後日本経済復興の過程で、同友会の前身といわれる「全中協」(全日本中小工業協議会、のちに全日本中小企業協議会と改称)が結成された1947年に遡る。

当時は一連の民主化政策が実施される一方、戦災により多くの生産施設が破壊され「虚脱状態」にあった大企業を尻目に、中小企業はいち早く生産・流通の再開を率先して行った。しかしその後開始された「傾斜生産方式」により産業政策は「戦後統制」の時期を迎える。中小企業は傾斜生産方式による政策支援から排除され、資材や資金の面で困難に直面したばかりでなく、徴税強化も打ち出され経営は一挙に暗転することとなる。

こうした流れの中で「重税反対」、「資金や資材を中小企業にも配分せよ」の切実な声はいたるところで高まり、多様な中小企業運動が展開される中で誕生したのが「全中協」である。

このようにして「澎湃」と湧き上がった中小企業運動であったが、現在の同友会運動の直接の出発点となるのは1957年の東京における「日本中小企業家同友会(後の東京中小企業家同友会)」である。その背景には1956年に設立された「日本中小企業政治連盟(以下「中政連」)」の運動がある。中政連は「中小企業団体法」の制定に力を注ぎ、狭い市場で過当競争にあえいでいた中小企業の状態を克服するため、同業組合を組織して過当競争を制限することを目指したのである。これにより「中小企業等協同組合法」が制定され、「全国中小企業等協同組合中央会」が成立し、中小企業組合への新たな財政支援の枠組みが

6) 当該歴史的成立過程の記述にあたっては中小企業家同友会全国協議会(2019)『中
同協50年史』、同(2003)『同友会がよくわかる』を参考にした。

実現するのである。

これに対して、のちに中小企業家同友会を結成することとなる全中協のメンバーらは反発する。「過当競争は一片の法律で解決するものではない。上からの命令で中小企業の独自性を抑える懸念があり、戦前の官僚統制へ道を開く危険性がある」との理由からだ。また「団体法の道ではなく、中小企業の自主的な努力と団体の力で中小企業の自覚を高め、中小企業を守り、日本経済の自主的で平和的な発展をめざす」ことこそ中小企業の本命であるとの立場を貫き、ついには1957年「日本中小企業家同友会」が結成されることとなった。

その後、大阪、愛知、福岡、神奈川にも同友会は設立され、1969年には中同協設立総会が開かれる。5同友会に加え2準備会（北海道、京都）からなる、全国会員数640名のささやかな組織ではあったが、「皆さん立派に堂々と発言され、その知的な雰囲気と情熱には驚嘆しました」（中小企業家同友会全国協議会2003, p.12）との感想が述べられている。その後北海道、京都、兵庫に同友会が誕生したのを皮切りに、70年代14、80年代15、90年代7、そして2005年には47番目の同友会として秋田同友会が創立されるに至っている。

2) 中小企業家同友会の現況

中小企業家同友会は全47都道府県に所在し、会員数は47000人を数えるまでにその規模を拡大している。大分県中小企業家同友会も1981年に会員数70名で発足し、現在は6支部550名の会員を擁するまでになっている。全国ベースで見ても2016年45000人、2017年46000人と着実に会員数を増やしている。中小企業全体の数は、2001年の469万社から2017年の380万社へと20%近くも減少している⁷⁾にもかかわらず、中小企業家同友会の会員数は増加傾向にある点は大いに注目される。

7) 中小企業庁（2017）

(10) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

なお、ゴードン(2012)においては、日本の労使関係に関する一世紀半に渡る叙述を通じて「企業の構成員(=メンバーシップ)として処遇されることを重視する労働者の価値観」を鮮やかに浮かび上がらせている。濱口(2013, p.58)の表現に擬えれば「もともと企業の一員などではなかった労働者たちが度重なる闘争によって必死に勝ち取ってきた」のは「自分たちを企業の正規(フル)メンバーとして扱え!という要求」であった。この心性はいち早く戦後復興に立ち上がった中小企業経営者の想いとも軌を一にするものであると捉えられる。その黎明期において、小さかろう、(労働環境は)悪かろう、(経営体質は)弱かろう、との「上から」の思い込みと統制に反発し、「中小企業の自主的な努力と団体の力で中小企業の自覚を高め、中小企業を守り、日本経済の自主的で平和的な発展をめざす」ことこそ中小企業の本命であるとの立場を貫いた同友会発足のモチベーションは、経営者における「自分たちを、日本経済の正規(フル)メンバーとして扱え!という要求」であったと見なすことが可能であると思われる。

3) 中小企業家同友会の理念と活動の特徴

同友会においては、以下の3つが同友会理念として提示されている。すなわち、(1)「3つの目的」、(2)「自主、民主、連帯の精神」、(3)「国民や地域と共に歩む中小企業」を目指す、ということである。以下、順にその概要をみる。

(1) 「3つの目的」

「3つの目的」⁸⁾とは、それぞれ、「よい会社をめざす」「よい経営者をめざす」

8) 具体的には、「第1に、同友会は、ひろく会員の経験と知識を交流して企業の自主的近代化と強靱な経営体質をつくることをめざします。第2に、同友会は、中小企業が自主的な努力によって、相互に資質を高め、知識を吸収し、これからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることをめざします。第3に、同友会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業を取り巻く社会・経済・政治的な環境を改善し、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ます。」とされている。

「よい経営環境をつくろう」の3つの言葉に要約される目標概念であり、この文言はグリーンに旗に染め抜かれ、月例会などの行事の際には、同じくグリーンに染め抜かれた同友会のシンボルマーク旗とともに、壇上／会場前面左右に大きく掲げられる。また、何よりも特徴的なのは、これら3つの「よい会社、よい経営者、よい経営環境」という表現はそのシンプルなフレージングとも相俟って、同友会員の経営者の口から、事あるごとに発せられている点である。これらは壇上に掲げられた単なるお題目ではなく、経営者の切実な心情として、かつ取り組むに値するものとして「腹落ち」していることが観察される。

(2) 「自主・民主・連帯」の精神

「自主」については、同友会は他のいかなるところからも支配・干渉を受けないということ、並びに入会・退会も会員の自主的判断を尊重することとされている。

「民主」はいわゆる「ボス支配」が絶対に起こらないようにするということが、並びにあらゆる事柄を常に民主主義の立場からとらえ、進めていこうというものである。

「連帯」は会員同士の腹を割った裸の^{なす}援けあいと、あらゆる階層の人たちと手を取り合っていこうという決意のあらわれと説明される。

(3) 「国民や地域と共に歩む中小企業」

中小企業は日本経済において雇用においては7割、企業数においては99%以上を占める重要な存在であり、こうした「強い」「良質な」中小企業が国民の暮らしを支え、地域の豊かさのベースとなっている点においては、折に触れ指摘されている。これは裏を返せば、中小企業には社会的責任があり、地域の人々の支持や信頼が不可欠である、ということである。

従って、同友会においては「国民や地域と共に歩む中小企業」という理念を掲げ、「企業活動が反社会的、反国民的であってはならない」とし、同時に中小企業は地域に根付いた存在として、雇用の創出のみならず個性ある地域文化

(12) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのかの形成や人材育成にも大きな役割を果たしており「その担い手、推進者としての自覚を大切にしたい」としている。更には「同友会自体が地域経済振興のために活躍することが期待されている」との自覚の下、教育機関や行政とも積極的に連携し現に活動の幅を広げている。⁹⁾

4) 「労使見解」に結実した人を生かす経営¹⁰⁾

上述のとおり、同友会においては「学ぶ」ことが大変重要視されており、かつそれは個々の経営者が抱える課題に取り組む上での実践的経営行動と常にリンクしたものであり、単なる知識や理屈の吸収ではなく、現実の企業経営と表裏一体の「学び」なのである。

さて、こうした同友会的「学び」の基本に据えられるのが以下に述べる「労使見解」である。

「労使見解」とは「中小企業における労使関係の見解」の略称であり、中同協が1975年に発表した、わずか9ページの小文である。

この労使見解が発表された背景には、戦後労働運動が盛んになり、中小企業にも労働組合が結成され労使間の争議が相次ぎ、中小企業経営を根底から揺さぶる事態を招いたという時代状況がある。そうしたなかで、同友会においては力と力の対決ではなく、話し合いを基調にした中小企業にふさわしい近代的な労使関係の確立に「血の出るような苦労を重ねた」(中小企業家同友会全国協議会(2003), p.27)のである。そして、その体験から導き出された、より最

9) このことに関連して多くの同友会員の口から頻繁に発せられる言葉に「大企業は動物、中小企業は植物」というものがある。これは大企業は「地域」に関わりなく自由に行動し、必要がなくなれば去って行くのに対し、中小企業は地域に根を張り、地域との接続を原則として企業活動が行われるといった概念を述べたものであろう。

10) 「労使見解」の成立過程については、阿部(2004)、阿部(2005)、阿部(2006)に詳しい。

も望ましい労使のあり方をまとめたものが「労使見解」である。

現在においても、同友会活動の基本として、事あるごとに読み返され、参照されている「労使見解」であるが、この小文がここまで持続的にその命脈を保ってきたという事実そのものが驚くべき事であると同時に、それには相応の理由があると考えることが合理的であると考ええる。以下、その理由についていくつか考察する。

まず第1点は、労使見解に示されたまさに労使の関係性のあり方への志向、並びに思想が、戦略的合理性を持つ、ということであろう。そこには企業の長期的な安定性を指向する中小企業者の経営姿勢の趨勢が反映されており、またその結果としての労使関係の安定性、そして安定性の故に生じうる企業としての創造性が、企業の存続・成長の活力となっている点に着目すべきであろう。また、何よりもこの「労使見解」は、幾多の企業経営者の経営行動というフィルタを通して、最終的に生き残ったエッセンスなのである。¹¹⁾

さらにもう1点として、本研究の基調をなす「労使コミュニケーション」の観点からしても、その立脚点として労使見解は非常に重要な位置を占めている。後に見ていくように、中小企業家同友会においては労使見解が金科玉条として上から強要されるようなことはなく、あくまでも個々人の自由な学びの中から、自然と落ち着くその先に労使見解があるという体であり、「労使は対等なパートナー」という事は、必然的に労使の意思の疎通、コミュニケーションの円滑化、更には情報の非対称性に克服をもたらした結果としてそれが経営資源性を持つということに、経営者自身が自然と気付き、実践していくという流れが生じているのである。

11) これらは、長期継続性という視点を加えて観察される、労働力資源の配分の「真の」最適化がもたらされるという点で、猪木(2019.6.25付け日本経済新聞掲載「経済教室」参照、更に詳しくは日本経済調査協議会編(2019)参照)のいう「『労働流動化』の絶対視避けよ」との分析・主張と整合的である。

(14) 中小企業において経営者は労働者とどのような関係性を構築しようとしているのか

4 参画調査の概要

筆者は2018年2月に大分県中小企業家同友会に正式会員として加入し、以後同友会において実践されている以下の活動等について一会員として参加することを通じ、参画調査を行った。以下概要をまとめる。

1) 参画調査の概要

表1：参画調査実施概要

No	活動等名称	活動等内容
1	支部全体例会	会員の経営体験の報告とそれを受けてのグループ討論。
2	採用推進委員会	「新卒採用の大切さ」の理解の下、共同求人活動等を実施。
3	社員共育委員会	「社員教育は社長の責任」との理解の下、各種社員教育を実施。
4	障害者問題委員会	「障害者と共に働き・暮らすことがあたりまえの地域経済・社会」を目指し、障害者の実習受け入れ、支援学校との交流、障害者雇用の取り組みなど実施
5	経営フォーラム	実行委員会を組織し開催される全県単位の学び・交流の場（会員の経営体験の報告とそれを受けてのグループ討論）
6	役員研修	次世代の同友会活動を担う役員の育成を目的としたシリーズ講座・討議
7	経営指針成文化セミナー	労使見解に基づき、経営指針を策定し、社内深化を目指すシリーズ講座（有料）、修了者のフォロー体制づくり
8	全国行事	各県持ち回りで開催される、全国レベルでの学び・交流の場（会員の経営体験の報告と分科会、それを受けてのグループ討論）

（筆者作成）

支部全体例会はいわば同友会の日常活動の基本単位とも言えるものであり、毎月1回の開催を原則に、県内各支部単位で行われている。ここでの報告者は、いわゆる外部講師ではなく、あくまでも同友会会員の中からお互いの目配りに

より選出された経営者が、自社の取り組み等を発表・報告するのが大前提となっている。なお、報告者の選出にあたっては、講述する同友会内にいくつか設けられた「委員会」が持ち回りで担当し、いわば小集団活動の中から「この人は」と浮かび上がった経営者が報告者となる。また、報告が決定すると各委員会などの中で何度かの「プレ報告」を行い、各委員等の意見を踏まえたブラッシュアップが行われる。こうしたお互いの経験・知見をもとにした相互研鑽により、同友会活動の質は高められる。報告は聞いて終わりでは無く、必ず少人数に分かれての「グループ討論」が設定される。このグループ討論を通じ、他者の意見を聞くことで自身の理解も深まり、またそれを自社へ持ち帰って実践に繋ぐというサイクルが推奨されている。

採用推進委員会と社員教育委員会は、それぞれ同友会運動の重要な柱として取り組まれている「共同求人」と「社員教育」に対応したもので、同友会ではこれらは労使見解を基本に実践するものと位置づけている。共同求人活動は新卒採用のため、複数の企業が共同してこれを行う活動であり、人材の獲得を通じて企業の体質強化や学校との連携の強化、地域との繋がりへの向上などの成果を生んでいる。社員教育活動は合同入社式や新入社員研修、中堅・幹部研修などを通じて、経営者と社員が共に学び共に育つことにより、信頼関係を築き自主的社員が育つことをめざす取り組みであり、同友会の目指す「全社一丸」の経営の基礎を形成するための取り組みでもある。

この両委員会は、いずれも既成のプログラム等に頼ること無く、いわば会員相互が知恵を出し合い「手づくり」で企画をまとめる点に特徴がある。従って新入社員研修などにおいても、必ずグループ討論が設定される。こうした活動の起点はあくまでも会員の実践、実例であり、抽象的な学習では無く、自社の発展のための具体的な方策を日々模索している。これらを通じ、自社の社員づくりやコミュニケーション環境の充実に経営者がいかに力点を置いているかを示す証左の1つである。

(16) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

障害者問題委員会は、障害者の採用や実習を実践することで、企業経営を向上させるための取り組みであり、いわゆる社会貢献活動とは位置づけられていない。しかし実践的に障害者を社の正式な「メンバー」として活用することで、持続的な関係性の構築や学校や地域における信頼をも築いており、社会政策と産業政策の両方の観点から、着実に成果を挙げつつあり、中小企業の地域における重要性の観点からも貴重な取り組みと考えられる。また、この障害者問題への取り組みの根底には、労使見解により提起されている「人を生かす経営」の精神があり、その実践により共生社会の実現を目指すことが活動の基本として提唱されている。

経営フォーラムは、年に1度のいわば「研究大会」であり、例会報告などを通じて学びを深めた会員相互の総決算の場である。ここにおいても、報告者は原則として県外から招かれた同友会の実践者であり、外部講師を招く例は希有である。また、この大会の場においても「グループ討論」が必ずセットされている点も注目される。

役員研修は、次代の役員を養成することを目的に、同友会での学びのあり方などを、現任の役員などから直に学ぶ場であり、これも聴講後のグループ討論がセットされている。また、終了にあたってはレポートの提出が必要となる。

経営指針成文化セミナーは、労使見解に基づき、自社の経営指針書を実際として作成し、それを社内に浸透させていくことをも学ぶ一連のセミナーである。ここでは経営指針の作り方を学ぶのではなく、実際に作るためのセミナーであり、自社の経営指針書を完成させなければセミナーは完了しない点に特徴がある。通例は1年での終了を予定しているが、期限内に作成できず2年がかりで作成、終了する経営者も多くみられる。

全国行事は、いわば県単位の経営フォーラムが全国レベルの大会へとなったものであり、記念講演等に加え、通常多くの分科会が設けられ、各地より選出された同友会メンバーが報告者となり、全国から集まったメンバーを前に報告を行う。勿論、この場合においても「グループ討論」が必ず設定される。

このように、同友会においては様々な委員会活動等が活発に行われている。この活動を進める上での、根本的な考え方の拠り所となっているのは経営者と労働者を対等なパートナーとみなす「労使見解」であり、それは実践の場においても事あるごとに尊重され、常に「労使見解」に立ち帰って考えることが推奨されている。上述したとおり、採用推進・共員教育・障害者問題の3委員会ではいずれもその活動の根底には「労使見解」が位置づけられており、また、経営フォーラムは「労使見解」に基づく、人を生かす経営の総合実践の発表の場とされている。役員研修や経営指針成文化セミナーのカリキュラムでは、労使見解は最重要テキストと位置づけられ、この学習は最初の枠に設定されている。また事前にも十分な読み込みを行う事が推奨されている。更に、こうした学びの集大成として各種の全国大会が位置づけられており、例えば直近に予定されている「経営労働問題全国集会」においては、「各地で『人を生かす経営』＝『労使見解』の実施企業を増やし雇用と地域をまもる中小企業の役割を再認識し、地域からの期待に応えられる企業づくりの方向を確認する場とする」ことや、「新型コロナの影響が続き、『激動をよき友に』全社一丸経営が求められる中で『労使見解』を深め、実践することの重要性を確認する場とする」ことなどがその開催意義であるとされている。

2) 支部全体例会における報告事例

以下、2021年6月22日に行われた、ある支部での「例会報告」の概要を抄録し考察を行う。今回の例会はコロナ禍の影響により、完全オンラインで実施されたが、平常時であれば会場に7～8名を1テーブルとするグループ席が設けられ、参加者はあらかじめランダムに割り振られたグループの席に座り、例会はスタートする。役員挨拶や事務連絡に続き、報告に入るが、ここから「座長」が設定され座長の進行の下、報告が行われる。当日報告を行ったX社X社長の報告内容は次のとおりである。

(18) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

(1) 事業承継後の「愕然」と模索、そして同友会との出会い

X社は大分市の内陸部で、農業資材の販売を主業としてX氏の父が創業した企業である。X氏はその父の跡を継ぐべく入社したのであるが、入社早々「これじゃだめだ」と思ったという。その理由を「経営理念を社員と共有する文化が無かった」と総括する。つまり、企業経営に関わるコンセプト・ノウハウはすべて父の頭の中にしかなく、企業経営に関する理念や方向性は、何ら社内でも共有されてはいなかったのである。

この状況に、X氏の悩みはつのも、自分なりの、自分らしい経営を模索する日々が続いた。こうした状況の中で出会ったのが同友会なのである。最初に参加したある支部の例会へは、自分でハンドルを握り「何か見つけてやろう」との思いで会場まで駆けつけた。そこで例会報告を聞き、グループ討論に進む中で、大変な衝撃を受けたという。一国一城の主である経営者が、本音をぶつけ、自社の状況をも包み隠さず話す姿は、悩める経営者へ新鮮な驚きを与え、学ぶ意欲を惹起した。以来X社長は、自社の経営と同友会での活動は車の両輪と考え、同友会での学びと自社での実践とのスパイラル・相互作用を常に継続し、それを「自分なりに納得のいく経営の実現のための、終わりなき戦い」と位置づけ、経営にあたっている。

(2) 自社を良くするための取り組み

こうして、X社長は徐々にではあるが自社を良くするために様々なことに取り組むこととなる。まず第1は社員の処遇の見直しであり、第2は休日の見直しである。この具体策としての、週休1日を2日にする改革などは、激しい親子喧嘩をしながら取り組んだと述懐している。父親の頭の中では、経営の側から週に2日も休みを与えて「社員を甘やかす」事なんて、到底想定出来ない事だったのである。

また、第3として社員への権限の委譲、第4として社員による資格取得の推

進，第5として個別面談の実施など，同友会で学んだ事例の中で自社でも実践できそうなことは，臆さずチャレンジしていく。ただやはり個別面談は実行に移すには勇気がいったそうである。そもそも個人面談といったものの経験は無く，社員と一対一で対峙するにあたっては「社員から，何を言われるだろう」という恐ろしさと不安で一杯であった。しかし，やればやっただけ経営的な効果が生まれ，更には思ってもいなかったような前向きな意見が社員から聞かれるようになり，結果として大いに会社のためになったのである。例えば，面談意見をきっかけに，県外視察を行うようになったし，社員自らが販促イベントを企画・実行するような動きにも繋がった。

(3) 経営指針書の作成

そして第6として，遂に取り組んだのが経営指針書の作成である。同友会の成文化セミナーに通い，通常1年で終わらせるところを2年がかりで経営指針書を作成する。以来，経営指針書は神棚の下に貼って，入社時の「お参り」の際に，毎日目に焼き付けているとのことである。

こうして地道な積み上げを継続する中で，社員の顔つきが変わってくるとの印象を得ている。社員にとって，お客様から褒められることは大きな喜びであり，特にX社のように，地域に密着した「顔の見える商売」をしているところでは尚更そうと理解している。社員自身も家に帰れば地域の一員であり，地域からの信頼を獲得することは従業員個人にとっても，大きな財産となっている。こうして，社員とのコミュニケーションを深めるにつれ，社長として，社員の喜びを自分のこととして共有出来るようになってきた。

(4) 社員の共感を梃子に様々に広がる新規ビジネス

このような取り組みを続け，社内体制も徐々に強化されると，新規事業への取り組みも進むようになる。農業機器の修理など器用こなす社員のスキルは元々

(20) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

X社の強みであった。売って終わりではないビジネスの形を続けてきたのである。こうした背景を基盤に大手農機メーカーのブランドショップとしてのフランチャイズの獲得や、農機の電動化、バッテリー化に対応した大手メーカーとの提携などの成果が生まれている。

また最近特に急速に進む高齢化により、農業から撤退する農家も増えており、使われなくなった農機の引き取りや再利用ビジネスも徐々に重きを増している。こうした分野では、X社を定年等で退職した社員の能力の再活用の機会も増えている。

更に今後益々増えていくことが予想される、地域の耕作放棄地や空き家を活用するため、行政を含めた関係者による勉強会を開催したり、肥料メーカーと技術提携しての土壌診断業務なども行っている。また、ビニールハウスの施工ビジネス、ネット通販、業務米の契約栽培の仲介ビジネス、空き家の売買等の不動産事業、外国人技能実習生のあっせんビジネス、ドローン関連事業など、可能性には果敢にチャレンジしているとのことである。

(5) 従業員との関係はいかにあるべきか

こうした取り組みを継続する上でも、従業員の心理的安全の確保が大事だと、最近特に思うようになったとX社長は言う、「こうあるべき」という上からの、或いは社員間の無言の圧力があつたり、社員の中でも力の強いもの、いわゆるボスの存在が極端になったりすると、社員は辞めていく。

社長と社員、及び社員間の人間関係の綾に経営者として、どう向き合うか、が大きなテーマと感じている。また、権限委譲は重要であるが、特定の社員に実権が集中するのは避けないといけないとも理解している。「まだまだ社員教育ができていなかったなあと、最近再び反省」している。今後は、営業時間を多少削ってでも、社員教育とか資質の向上とかに取り組み、そうすることで、点のサービスを面のサービスへと展開したいと考えている。スタッフ間の関係

性については、あいまいではなく、明確な規準・規範の下に安心して行動できるようにしていく必要があると考えている。

X氏は小中高大と野球をやってきた経験を有するが、氏の理解として、やはり会社も一つのチームとしてプレーヤーの役割とルールを明確にした上で、一丸となって進んでいくことが必要と考えている。組織としての一体性・統一感を保った上で、個を生かせるような組織が理想なのである。

こうした発想の原点はやはり「主役は社員」ということであり、それは多くの同友会の仲間を見て学んできたことであると結んだ。

(6) グループ討論およびその後のまとめ

以上の報告を全員が聞いた後、6～8名程度のグループに分かれて、一定のテーマの下にグループ討論が行われる。なお、グループ討論の進行は、あらかじめ選定されているグループ長が行う。今回の討論テーマは「あなたの会社の未来マップをどのように描いていきますか」であり、筆者の参加したグループでは7名によりグループ討論が行われた。

まず簡単な自己紹介、報告への感想を各人が述べた後、テーマに沿って自社の現状や考え方等を自由討論し、最後に各グループの毎に討論のサマリーを全体に発表して、例会は終了となる

筆者の参加したグループ討論、及び全体報告の中でも、X社長の報告には多くの共感の声が寄せられたのと同時に、更にX社において従業員との一体性を目指す過程で、どんな軋轢や困難があったか、それをどう乗り越えてきたのかを、より深く聞きたいとの感想が述べられていた。これは、例会に参加する同友会会員企業経営者の意識として、企業経営においてはあくまでも主役は社員であり、社員の幸せがあってこそその会社であるとの考えの現れであり、事実そうした発言がグループ内でも交わされた。

(22) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

(7) 報告内容の共有と共感

今回の例会報告を事例として、企業経営・労使コミュニケーションに関する経営者の意識について考察する。

まず第1点は、後述するインタビュー事例においてもしばしば見られた現象であるが、経営者、特に創業者世代から事業を承継した経営者においては、「家業」としての経営から「企業」としての経営にいかにか轉換していくか、が大きな課題となる、という点である。一般的に社員の処遇を改善することに加えて、社員のやり甲斐やアイデンティティにまで配慮を及ぼし、それを基本に競争力の獲得・強化へ繋げていくという発想は、極めて合理的であるし、時代の要請にも添ったものと言えよう。しかし、創業者世代の中小企業経営者にとっては、そう簡単に受け入れられるものでは無い。ここに軋轢が生じ、承継世代の経営者にとっては悩みと戦いの日々が続くのである。そしてこうした、いわば経営者共通の悩みについて、共に学び改善の手がかりを見いだす場が同友会となっている。

更に注目すべき点として、X社長をして例会報告に至らしめるプロセスが挙げられる。大支部の場合、例会報告は各委員会が持ち回りで担当し、日常の委員会活動の中から浮かび上がった「経営者の実践」に対し、経営者同士の相互評価のネットワークの中から報告者が選定されるのが常である。今回も、X社長の報告にあたっては「X社長の話を聞きたい」「Xさんに是非報告してもらいたい」といった声が複数の経営者から聞かれたものであり、いわば集合知の具現化とも捉えることが可能であろう。

5 インタビュー調査の概要

以下においては下記に掲げる同友会会員企業の経営者3名に対して実施したインタビューについて分析を行う。

表2：インタビュー実施企業の概要

NO	社名	業種・業態	社員数	年商(億円)	社齢(年)
1	A社	通信機器販売・レンタル	47	5.2	54
2	C社	空調・給排水設備施工	53	20.0	50
3	E社	自動倉庫フレーム製作	22	4.6	61

(筆者作成)

1) 事例研究①：A社A社長¹²⁾

(1) A社企業概要とその競争力

A社は現在、コピー機等の事務機器や社内LAN等に関連した通信機器、監視カメラ等の遠隔管理装置などの設置・維持、保守点検、トラブルシューティングなどを業務の主軸としている。創業時においては、電話債券の取引を業としていたものであるが、以降時代やテクノロジーの変遷に合わせ、柔軟に業態を変化させてきた。最近では、オフィス業務の効率化の観点からのネットワーク機器や、安全・安心を目的とする遠隔監視機器などが伸びており、事業の主力となっている。

こうした、業務系のシステム導入・保守管理の仕事の特徴として、個々の従業員の営業力が重要になる事に加えて、いわゆる「売ってしまって終わり」のビジネスではなく、継続的な関係の維持、信頼の獲得が重要となる点が挙げられる。それぞれの社員にとっての主戦場は、エアコンの効いた部屋の端末の前、よりは寧ろ埃とトナーにまみれたコピー室の一角であったり、配線の入り組んだ屋根裏や床下である。配線作業や機器の設置、保守管理などはこうした現場を起点に行われる。ここでいかに従業員一人一人が顧客の信頼を獲得し継続的な関係を維持出来るかが、競争力の原点なのである。

12) インタビュー実施日時は2018年9月10日。なおA社は、社員数：47名、年商：5.2億円、社齢：54年である。

(24) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

また、こうした電子機器の性能・仕様は日進月歩であり、これらのシステムの設定や保守管理を担当するSE・CEと呼ばれる社員は、これらの変化を日々自分のものとし、会社や顧客が求める形で実現するとともに、その内容を過不足無くユーザーへ説明し、或いは提案するだけの幅広い知識と野威力が求められる。一方でこの種の業務は、システム自体のクリティカルな負荷が末端の要員に及びやすく、業務の課題や問題点、システムの不具合などの責任を担当職員が一人で抱え込んでしまう、という「抱え込み問題」が発生する余地が大きい。また反対に、システムそのものの生殺与奪が担当職員の掌中に在りすぎることにより、会社やユーザーの利益よりも自分の感覚を優先してシステム維持がなされるという、いわゆる「囲い込み問題」が発生することも多く聞かれる。

こうした隘路に陥ることの無いよう、企業経営においては、職員一人一人の意欲を高め、能力発揮の機会を潤沢に確保するとともに、一方で全体最適化の観点から、社員全員がチームとして一丸となって業務にあたる姿勢が模索されている。こうしたミッションを実現するため、A社長はどう工夫し、如何なる努力を続けているだろうか。以下、インタビュー内容を手がかりに検討を進める。

(2) 卓越した営業力を発揮したA社長、その想いと原点

経済的には恵まれずに育ったというA氏は、県内有数の進学校に入学するも、早々に大学進学を諦め、就職コースに所属する。学費を稼ぐためアルバイトを掛け持ちする中で、不良仲間とのつきあいも生じた。高校卒業後は地元の金融機関に就職するも大病を患い、3年で退職。その後職を転々とする中で出会ったのが、A社なのであった。

そこで見た中小零細企業の就業環境の劣悪さに失望し、社長に不満をぶつける。しかし言いたいことを言うからには、やるべき事をやらねば、と「死にもぐるいで営業に明け暮れた」と言う。その結果は成果となって表れ、遂には全国1位の営業成績まで獲得したのであった。

(3) 同友会との出会い、そして非同族として社長就任

めきめき頭角を現した「できる社員」に経営者としての資質を見いだした創業者ブレンはA氏に同友会への入会を勧める。経営者としての参加が通常である同友会に1社員として参加した訳であるが、そこでは多くの素晴らしい経営者の聲咳に接し、また同友会理念の多くを学ぶことが出来た。当時の経営陣としても、将来の幹部＝経営者候補として育成する意図があったのであろう。

丁度その頃、妻から言われた「周りのみんなを幸福にしてこそ、真の幸福でしょ」との言葉に、A氏は「ひらめき」を感じる。妻の何気ない言葉と、同友会での学びとの間にある種の共通性、通底する価値を見いだしたのだ。これはその後A氏、A社の経営理念として結実し、後々まで続くこととなる。「周りを幸せにする」という理念は創業家・先代社長の想いでもあったのだ。こうして、A氏は非同族ながらも先代社長より社長を引き継ぐこととなる。実はその時点で先代社長は末期癌に冒されており、A社長も万感の思いで社長就任を承諾したのであった。

(4) 社長の思い、企業戦略の全体性をいかに社員に伝えチームとして実践するか

A氏は社長就任後、営業力の強化を会社全体のいわゆるチームとしての課題と捉え、それをどう実践し、定着させるかについて社内での取り組みを深化させる。

真っ先に取り組んだのは、同友会理念の基本中の基本でもある、企業戦略の明確化である。経営理念、経営方針をしっかりと議論し、社員一人一人にいかに

(26) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか定着させるかが重要と考えての実践である¹³⁾。またそうした場合に大変重要になるのが、社員にとっての心理的安全の確保だとも考えている。社員一人ひとりが仕事の内容や会社の経営について発言するにあたって、安心してそれができる体制を会社が用意しておく必要があるのだ。社員研修にしても、上から押しつけるのではなくて、社員が研修を楽しむ風土が大切と考え、研修は原則自由参加とし、その内容も社員自らが発案するなどの工夫を行っている。¹⁴⁾

また営業力が競争力の源という実態を踏まえ、社員同士のコミュニケーションも重視する。多くのレクリエーションが企画され、かつそれを部署横断的に社員の立候補制により運用することで、業務分掌を超えた社員間のコミュニケーションの活性化を図っている。これは社員が物事を全社的視点・俯瞰的視点でも見ることが出来るようになることにも役立っている。こうした、委員会制、プロジェクトチーム制は、レクリエーションに留まらず社内色々なところに取り入れられるようになってきた。直近の注目事例としては、社員が皆で育っていくことを目指しての、全体朝礼における「今週の“ほめ達”（ほめる達人）」披露である。お互いに尊敬し、認め合う関係性がチームとしての会社を機能させるための大きな要素と考えている。またチーム全体の目標を達成するためには、個人の目標をこなすだけでなく、お互いに協力し合う体制を構築するのが重要だとする。

13) (経営理念)：「笑顔の種をまく」～お客様とその時々にある最新のサービスや危機や情報の架け橋となり、お客様の喜びが社員の幸せを想像し、共に笑顔をつかち合える企業を目指すことが社業の継続と社員の成長に繋がることを信じ「笑顔の種をまく」ことを基本理念とする。／そのために我々は、常にフレッシュで柔軟な発想を持ち続け「現実化されない思想は無価値である」事を指針とし自らの手で成長の機会を想像し変化させます。／仕事を通じて「利他の心」を持てるよう努力し己を磨き感動ある豊かな人生を築き上げるために常に前向きな気持ちで行動します。

(経営方針)：社員満足主義／成長を実感できる会社／環境適応経営／付加価値経営の促進

14) 当該事例は、コロナ禍発生（2020年）前のもの。

こうしてA社長は、同友会的企業戦略の基本とも言える、企業戦略、経営指針の明確化に加え、社員一人一人の心理的安全性の確保、という比較的新しい概念についても躊躇無く取り入れ実践している。この要素は、労使見解の基本的考え方である「労使は対等なパートナーである」との考え方とも親和性の高いものと考えられ、上に見たようにA氏は社内レクリエーションの企画・運営から、個別の社内プロジェクトに至るまで、様々な局面で業務を任せ、失敗を恐れず何事にもトライしてみる姿勢・体制を社長の器を以て支えているのである。

(5) 社員「個人」への配慮と戦略、そのためのコミュニケーション手法

A社長の想いは、社員一人一人の内面をも支えることに繋がるとともに、その配慮は従業員の家へも及ぶ。社員宅へ届ける、お歳暮・お中元の品目選びや購入・発送の作業は総務の手を煩わせること無く、社長自らが行う。また、社内報を家族へ届けるなどして社の様子を発信し、家族からも愛され信頼される社風の構築を目指す。

チームがチームとして育っていくためには、その基本単位となる「個人」が尊重され、また成長していくことが必要である。それを浸透させるため、A社長はあの手この手の手法を繰り返す。しかし、その考え方の基本は「労使は対等なパートナー」との発想で一貫しており、そのベンチマークは社員満足度という指標となってマネジメントされる。

社員個々人のスキルアップとかモチベーションの確保の観点から、これも同友会では多くの経営者が取り組んでいる個人面談は、A社長にとって労使コミュニケーションのための基本ツールである。そこでは評価というよりは寧ろ傾聴、社員個々の悩みを聞くという観点から実施される。個別具体的には難しさを感じつつも、真摯に継続している。また、いわゆるメンター制も設けている。

更に、A社におけるユニークな取り組みとして「社員を幸福にする会議」がある。これは各部門長が一堂に会して月例で開催される「どうしたら社員満足

(28) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか
度を高められるのか」をテーマとする会議である。目先の業務改善では無く、
企業理念に照らして、会社はどうあるべきかを、時間無制限で喧々諤々、徹底的
に議論する会議である。社員満足度を高めるといのは、同友会的考え方の
基本とも捉えており、特に最近は多くの経営者が意識して取り組んでいると認
識し、覚悟を決めて取り組んでいる。

また、社員の満足の要素として家族の支え・理解が大変重要だと思っており、
定期的に発行している社内報を社員の家族へも送付して、社内情報を共有して
いる。「家族から勤務先を褒められると、社員が一番やる気が出る」との認識
には実感がこもる。

社長自らが労使コミュニケーションの先頭に立つという姿勢に一貫しており「経
営者は率先して学ぶべき」との信念の下、社員教育は社長の責任とし、たとえ
ば新入社員研修は社長自ら講師として連続講義を行い、徹底的に語りかける。

(6) 経営情報、目指す人材像、人事評価、全てを明確にし一体感を強化

更にA氏は積極的に経営情報を社員へと公開することにより、公平で納得性
の高い人事評価・賞与の積算を目指している。賞与の査定には、基本となるパ
ラメーターを全て公開し、「方程式に当てはめれば、誰がやってもそうなる」
ようにして、職員が納得し安心して業務に当たれるよう、疑心暗鬼を生むこと
の無いよう、透明性の高いシステムを導入している。

また、クレーム処理に関しても、以前は「やっかいなもの」「自分は担当し
たくない」という風潮があったとの事であるが、A社長はここにも目を付け、
こうしたネガティブな業務についても、チームとして対応することで社員間の
一体感を高められるよう工夫している。こうしてクレーム情報を共有すること
で、背景に潜む問題を見つけられたり、業績を向上させるためのアイデアに結
びついたりと言った成果も現れたという。

(7) 定着率の向上という成果に結実。そして地域からも頼られる企業へ

こうしたA氏の取り組みは、社員の定着率の向上という目に見える効果となって結実する。A社長の以下の談には、自身の取り組みへの自負と安堵感が表れている。

社員一人一人の幸福度のUPを目指す、ということは結局定着率の向上に繋がっていると思います。やっぱり以前からすると、社員が辞めなくなったですね。そうなってくると就職先としての認知度も上がってくるんです。結構ウチ工業系を含む県内の高校とか、システム関連の専門学校からとか採るんですが、一人うまくいくとその後輩とか、場合によると進路指導の先生とかがウチを指名してくるようになる。毎年の定期採用の実現・継続は中小企業にとって、大きな強みですね。実際、他の経営者からは「毎年採れて良いねえ」とうらやましがられたりします。

(8) まとめ

以上みてきたように、社を率いるA氏の経営姿勢は社員と社員の家族を大切に、営業マンとしての技術力の向上や、安心して働ける環境を社員一人一人が自覚できるよう、社内体制の構築・向上を進めているものと理解できる。先述したように、A社の業態は、社員が得意先の現場に向向いて活動することが主戦場となるようなものであり、ここでは社員個々の技術力と営業力、更には人間力が市場競争に勝ち残るための特に重要な要素となる。これらは事細かな指揮命令や成果による機械的な管理では決して実現できないことを、A社長は身にしみて感じているからこそ、「社員は対等なパートナー」とする労使見解の基本精神に感得し、学びを深め、実践を継続している。如何に社の会議室で厳しく叱りつけても、出て行った先の現場で社員が十分なパフォーマンスを発揮できなければ、業績には結びつかないだろう。内発的な社員の成長が何よりも大切であると、A社長は理解している。

社員が会社を信頼し、安心して徹頭徹尾、業績の向上に向けて努力すること。そして、努力すればそれは自分のためにも会社のためにもなるという結果が、

(30) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

誰の目にも明確に理解できるよう提示されていること。自分から考え、自分の意思で工夫し業務に当たることが推奨され、少々の失敗はフォローされると信頼できること。こういう環境を作らなければ長続きしないとA社長は理解しており、それは豊富な経験則と同友会で学び取った内容の相乗効果から導かれた方向性である。

なお、A社長は、同友会活動の一環として前述の社員教育委員会の委員長を務め、筆者も2年間にわたり、毎月の委員会の場合などで頻繁に意見交換などを行った。委員会での議論の場においても、無駄な論議はしない、人の意見を良く聞く、決定はスピーディ、決まったら即実行、と営業マンとしても経営者としても頼りになる存在であろう事が如実に感じられた。また、極めて勉強熱心であるとともに謙虚である点も印象的であり、社員の資質の向上に関する様々な情報に高感度でアプローチし、先入観や前例にとらわれず「先ずはやってみよう」との姿勢で柔軟かつ果敢に取り組んでいた。こうした実行力は同友会会員の中でも一際注目を集めており、ある理事はこうしたA社長を評して「社員教育委員会ではA社長が引く張るから、安心して見ていられる」旨の発言をした。またこうしたA社長の資質は人脈づくりにも生かされ、県外の同友会員などとも縦横無尽にネットワークを形成し、報告者としての招聘などにも役立てていた。このように同友会での活動を通じて得られた知識や経験則は、自社内へもフィードバックされ、社員研修や社内コミュニケーションシステムの改善などに生かされた。

個人としての社員を尊重し、安心したパフォーマンスを発揮させる取り組みと共に、A社長はチームとして、全社一丸となって業務に対応する体制づくりにも心を砕く。朝礼時における「誉め達人」等に見られる社内の人間関係への配慮は、個人として尊重されているという安心感に加えて、チームの一員として尊重されているという安心感へも繋がるものである。クレーム処理に関して、一人で抱え込むのではなく、プラスもマイナスも皆で共有、との意識を浸透させることで、先述した「業務の抱え込み」や「業務の囲い込み」をも防止

する効果をももたらしていると言える。

今では多くの企業で実施されるようになってきている個人面談についても、A社長は社員との重要なコミュニケーションの場と考え傾聴を旨とし、社員個々の悩みを聞くという観点から実施される。こうした方向性の極めつけは「社員を幸福にする会議」であろう。一般的な経営観からして、「社員を幸福にする」ために土曜日の午後に時間無制限の会議をやるなどというのは、資源の浪費と捉える向きもあるかも知れないが、A社においてはまさにこの行いこそが、経営指針を貫徹したところの到達点であり、それは寧ろA社にとっての「投資」として意味があるのである。

こうしたA社長の人間性に裏打ちされた経営は、業績となって表れると共に、「社員を大事にしてくれる」「のびのび働ける」という社風・評判をも生み、それは同社のアドバンテージを強化する方向に作用している。特に「顔の見える」関係性の根強い地域社会にあっては資源性が大きく、新卒定期採用の実現などの成果にも結びついている。

時代の変化に迅速に対応する上で、また地域社会において、限られた人的資源を最大限に活用する上でも、労使コミュニケーションは付加的要素ではなく、寧ろ「必然」としての要素を持つものと考えられる。A氏は上述の経営観に基づき、労使コミュニケーションを中核とする経営環境を推進する上で、「労使見解」に示された基本的考え方を、真摯に実践し、社員を包摂し、「心理的に安全」な仕事環境を提供し続けることで、現実の経営環境の下での成果に結実させている。

しかし一方で、まだまだ課題も多く残されている点もA氏から語られた。手を変え品を変え、労使コミュニケーション、労労コミュニケーションを試みても、その成果が全社員に等しく浸透するわけでは無い、という点である。当然経営環境やコミュニケーション状況を左右するパラメータは無数にあるわけで、コミュニケーションさえやっておけば経営はうまくいく、などといった類いのものでは無いことは自明であろう。それでもなお、社員を対等なパートナーと

(32) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか位置づけ、社内の関係性を日々構築し続けることが経営の宿命なのかも知れない。この点についてA氏は「それでも、やり続けるしか無い」とし「それが経営者としての『覚悟』と言うことかも知れない」と結んだ。

さて、以上A社の事例を検討してきたが、先行研究である呉(2012)、及び呉(2013a)との共通点と相違点を分析し、更に考察を深めたい。まず呉(2013a)では、中小企業における事例を基に労使コミュニケーションの経営資源性について分析し、3K2S(社長の決断、経営情報の完全公開、権限委譲、相互尊重と相互信頼)の概念をまとめている。また同様に、労使コミュニケーションの好循環実現のエンジンとして、経営者の半労働者化と労働者の半経営者化を挙げている。

これらの要素は、A社の事例においても顕著に観察されるものである。A社長は固い決意の下に経営情報の公開に努め、権限委譲に取り組み、労使相互の信頼関係の構築に日々奮闘している。また「社員を幸福にする会議」を通じて、社員が経営のあり方にも関心を持ち、社内横断の委員会制により企画を進める取り組みなどは、「労働者の半経営者化」の実例と捉えても良いだろう。

一方で、呉(2013a)においては、こうした労使コミュニケーションがシステムとして確立されていない事を念頭に、労働組合が果たす機能を制度化する形での従業員代表制の立法化を提案している。この点に関しては、A社の状況下でこうした制度化を進めることは困難である。現場の情報を、ネガティブな面も含めて組織的体系的に拾い上げ、経営層へ上げ、また経営判断を加えて現場へフィードバックするという「好循環」は労使共に望ましいものであることは疑いない。しかしA社の労働者サイドにその任を主体的に負わせることは簡単では無い。「打てば響く」労働者は多くはない。寧ろ経営者は従業員の「現場情報」をどう汲み取り、処遇や経営方針にいかに関与させるかに腐心しているのが実態である。一般的に多くの中小企業においては、労働者はこうした現場のネガティブな状況を経営者に直接ぶつけるのでは無く、無言で「立ち去る」

という行動に、すなわち会社を辞めるという対応を取るものであり、この点にこそ経営者は心底苦勞している。

また、呉(2012)はその第8章において、「働きがいのある会社づくり」に成功した企業事例を基に、それが「労働組合があったからこそできたものである」(呉2012, p.262)として、社長が労働組合の存在を真摯に受け入れ対応した事の成果を強調している。A社においても社員や家族に信頼される、働きがいのある会社づくりに邁進している姿は共通しており、先述のとおり「社員を大事にしてくれる」「のびのび働ける」という社風・評判となって還元されている。しかしながらA社において、その原動力は労働者の主張や声では無く経営者のイニシアチブによるものである。それはあくまでも経営者の側からの、経営改善のための動機に基づくものであり、そうした心情の発露とみなせる。

労働者性の集団的表現組織である労働組合はA社には存在せず、同友会企業においても、それらが何らかの検討テーマとして俎上に上ることはない。統計的にも労働組合組織率で見ると中小企業ではほぼ皆無の状況であり、中小企業において労働組合への問題がテーマになることは少ないことは予想の通りである。少なくとも「経営者の主体性」が発揮される中小企業において、その主体性が鍛冶される仕組みとして、呉は労働組合が、経営を補完する存在として発見し、認識したと考えられる。しかし、労働組合の不在が一般的な中小企業において、その補完では説明できない部分がある。

ここで注意しなければならないのは、A社長はかつて労働組合が果たしてきたであろう機能の一部を、経営上の判断として自ら実践し、社員に積極的な意見提出等を求めているし、処遇の改善にも工夫を重ねている点である。こうしたいわば「経営者目線による労働運動」とでも表現されうる現象こそが労働組合の不在が一般的であるなかでの日本の労使コミュニケーションの特徴の1つとして切り出すことが可能ではないかと考えられる。

(34) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

2) 事例検討2：C社C社長¹⁵⁾

(1) C社企業概要とその競争力

C社は建設工事に関連して、冷暖房、換気、給排水、衛生設備、水道施設、消防施設など一切の設計施工、保守管理を手がけ、その業態は総合設備業として自ら定義づけている。昭和45年の創設以来、浮き沈みの激しい建設業界の中にあって、経済環境の変化にも柔軟かつ力強く対応し、現在も安定的に経営を継続している。「大分県内の工事案件で見積もりを出していない現場はほとんどない」と胸を張るC社長の言葉からも覗えるとおり、県内の建設会社やデザイン事務所から大きな信頼を獲得している。

また、こうした「仕事の出来る」会社としての評価は、当然の如く「仕事の出来る」社員、「仕事の出来る」チームとの評価に繋がっており、一方で2019年の厚生労働省によるユースエール企業認定などにも見られるとおり、人を育て、人を大切にせる企業との評価は県内経営者の多くが認めるところである。更に、同友会の重鎮でもあるC社長はこうした自社の取り組みを、失敗も含め余すことなく同友会活動の中で会員と共有し、それがまた信頼を集め、同友会の中でも「フォロワー」を輩出するという現象に至っている。

(2) C社の実績の推進力となったC社長の誠実さ

誠実、実直、生真面目を画に描いたような印象を醸し出すC社長であるが、その人間力は如何にして形成されたのであろうか。以下経営者としての確固たる地位を築くまでの本人の足取りを手がかりに紐解く。

大分市碩田町に生まれたC社長は海を間近に見て水辺を遊び場に育った。その原体験は就職に関しても形となって表れる。早稲田大学法学部を卒業の後、

15) インタビュー実施日時は2018年12月3日。なおC社は、社員数：53名、年商：20億円、社齢：50年である。

海や船に関わるものが良いだろうと大手重機メーカーに入社し、「普通のサラリーマン」として社会人としての第一歩は始まった。ところが入社後は海とは縁もゆかりも無い、陸上機械の営業の仕事に配属される。「技術」がわからないと仕事にならないと思いついたC社長は、文系出身ではあったが技術のことを「ゼロから」勉強したという。実はこの経験は、社長として採用や人材育成を行う上でも生かされている。C社は採用にあたっては学歴・学部は不問であり、それは「基礎学力さえあれば、人間どうにかなる」とのC社長の信念がそうさせているのだ。

先代の社長の娘と見合い結婚の後、東京や仙台でサラリーマン生活を続け、長男が生まれるなどするうち、見ず知らずの土地で子育てに奮闘する妻の「おとうさん、大分に帰りましょうよ」との思いは次第に強くなり、遂には帰郷、社長後継としての入社を決断する。勿論、義理の父である先代社長からも事ある毎に帰郷を打診されていた、という伏線はあったのだが。

こうして39歳で社長に就任したC氏は、先代の「代理」として同友会に出席していたそうだ。しかしそこでの先輩経営者との出会いは、普通のサラリーマン経験しかないC氏にとって、大きな意味を持つようになる。大分県中小企業家同友会の創設メンバーなど蒼々たる会員から薫陶を受け、同友会活動に真剣に取り組むこととなり、遂には48～53歳までの5年間代表理事を務めることとなった。また代表理事を退任して後も、多くの会員の信頼を集めいわば同友会活動のフォロワーを輩出する起点となっている。

このC社長の、普通のサラリーマンから経営者への転身は多くの困難を伴っていたことが覗える。こうした中で先輩経営者の信念・考え方・経営理念に触れ、「実地に学ぶ」ことにより、経営者としての資質を飛躍的に開花させたであろう事は想像に難くない。そして、その経験は、次世代の経営者へと受け継がれるとともに、経営者相互の重層的なネットワークが形成される上での、大きな要素となっている。

(36) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

(3) 人を生かす経営の基本は、日常的な労使コミュニケーション

こうして、経営者としての「悩みと学び」を起点に同友会現象は連鎖反応を起こしていくのであるが、そのベースは「人を生かす経営」という理念であり、そのための日常的な労使コミュニケーションは持続的成長のための鍵とも言える。

例えば最近の新しい取り組みとして、「働き方改革」の一環としての受注の調整を始めたそうである。これまで建設業界は休みが取れない、残業は多い、休日出勤あたりまえ、といった風潮が一般的であり、皆もうそれに慣れっこになっていたのであるが、社長自らの「採用担当」の経験から、若い人にアピールするためにもこうした体質の転換の必要性を痛感していたのだ。前期比15%の「意図的な受注額の減」に取り組み、売上は減らしたが利益率はアップさせることが出来、「丁寧な仕事をして、適正な利益を得る事が出来た」と総括している。社内にも異論は多々あったがとにかくやってみよう、との思いで推進したそうである。

こうした取り組みを進める上でも、同友会理念に沿った、日常的な労使のコミュニケーションが重要と考え、企業戦略の明確化は先ず以てやらなければならないことと位置づけている。¹⁶⁾

このように社員満足を経営理念として第1に掲げ、社員の幸福をベースに顧客満足の由追求を図る、というC社の姿勢は、多くの同友会企業においても共有される価値観として観察される。

(4) 人材育成の基本は経営情報の公開・共有／目指すは「全社一丸」

多くの同友会企業において、社員の幸福は極めて優先度の高い目標・理念で

16) C社の経営理念は「社員満足」である。更に、素直さと思いやりに満ちた人々が集う会社（協調・協和・共済の精神）／オンリーワンの追求／家族にも信頼され愛される会社、と続く。経営方針としては、「顧客満足」が挙げられ、確かな技術・技能～高品質の仕事、個性ある接客～顧客満足～利益の出る発注～リピートオーダー、という正の連鎖を目指すとの観点からのものである。

あるが、それは社員の成長や創造性の発揮、チームの一員としての成果の獲得、といった概念を念頭に構想されている。

C社では国家資格取得を推進し、社内勉強会や合格者への昇給などの措置を講じている。また、会社は経営者のものではないという考え方にに基づき、社員皆でやっていく会社を目指して経営のオープン化を進めている。経営指針の作成に関しては社員が関与し、出来上がったものは全社員に配布し周知・共有に努めている。更に会社の経営状況についての一般社員への説明についても試行錯誤しつつ工夫を重ね、最近ようやく管理職が経営上の数字がわかるようになり、従業員にも経営者意識が芽生えたとの手応えを得ている、こうした取り組みが功を奏し、グループ間で人員の応援をシェア「相互扶助」なども浸透しはじめ、同友会の言う「全社一丸」に向けて良い流れが出来つつあるとのことである。

(5) 待遇改善も労使コミュニケーションが起点

待遇改善等についても経営のオープン化とセットで考え、年収アップの目標を、収益との関連性において明示する。就業規則についても相当議論して見直した。かつては「誰も読まない」ような状態だったものを、社長自ら旗を振り、労働条件に関するルールはきちんと納得できるようなものでなければならぬとの信念の下、当直制度の改善や有給休暇の取得促進、ユニフォーム無償化なども実現した。

(6) 採用・定着・育成～その底流にあるのは、一貫した誠実な労使コミュニケーション

C社では、社長が先頭に立って新卒採用・定着・育成の取り組みを続けてきた。新卒採用自体が「夢のまた夢」であるような中小企業一般の状況に加えて、(途中で)採用してもなかなか社員が定着しない、との悩みは多くの中小企業に共通の課題である。この状況の打開に粘り強く挑戦し、成果を獲得しつつあるC社の状況は、多くの中小企業経営者の注目するところであり、まさに「フォ

(38) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか
ロワー」を呼ぶ大きな要因ともなっている。

C社では、採用にあたり専攻不問とする一方で筆記試験を必ず課している。これは社長自ら問題を手作りする高校入試レベルの筆記試験なのであるが、これも「基礎学力は重要であり、かつそれさえあれば何とかなる」との社長の信念に基づいたものである。また、採用面接にあたってはまず社長自らが「採用担当者」として、一次面接をする。これは学生に社長を、つまりは会社をみてもらうという趣旨なのである。ありのままの(誠実な)社長の姿を学生に十分納得してもらうという趣旨でもある。最終の幹部面接においては、社長は司会者の立場であり、社長自身が「これ」と見込んだ学生を幹部に紹介して「認めてもらう」そんなスタンスで臨んでいる。更に採用の最終段階で5日間の現場(肉体労働)を経験してもらい、実態を知ってもらってミスマッチを防ぐという工夫も取り入れている。こうした取り組みにより離職率もダウン(2006~8:60.0%/2009~11:54.5%/2012~14:47.4%/2013~17:26.9%(現場体験導入))し、社員の年齢構成もピラミッド型となって「若い会社」となることができたのである。

(7) まとめ

C氏は景気変動の影響を受けやすい建設業の分野において、幾多の危機を乗り越えてきた。そうした上での競争力・持続力の源泉は社員一人一人の資質にあるとのゆるぎない確信を持っている。それは、一介のサラリーマンから経営者に転じた際に、多くを学んだ先輩経営者から、同友会での活動を通じて学び、獲得した信念として表現される。こうして、「人を生かす」事により自社の競争力を高めるという合理的な理念は、多くの経営者にも影響を与えている。また一方で、C社長の目指す「人を生かす経営」は、安易な従業員への妥協ではない。理念を共有出来ない古参社員には、丁寧な説明を行った後退社をお願いした事例もあるとの事であった。

また特に採用活動においては、長年にわたり同友会の共同求人活動をリード

し、なかなか成果の出ない時期があっても粘り強く新卒採用の取り組みを続けることで、徐々に成果を挙げ、自社の地域における信頼をも獲得するまでに至っている。またこうしたC社長の一貫した取り組みは後に続く多くの経営者の信頼と共感を集め、代表理事を5年間務めるなど、同友会運動全般を牽引してきた。また、代表理事の職を退いた後も変わること無く実践は続き、「やはり、もう一度C社長の話を聞きたい」との経営者の声を受けて、活動事例の紹介やその大切さの啓発に奔走している。後述のE社長がC社長との出会いを「運命的出会い」と位置づけ、C社長の実践や人柄に心酔して同友会運動へ傾倒する姿などは典型的な事例であろう。

ここで、C社長の事例と、呉(2012)、呉(2013a)の先行研究との異同を整理しておこう。当然、C社にも労働組合は無いし、社員からの「突き上げ」に苦勞するような状況は皆無である。しかし寧ろ以下に述べるような事例は、経営者の行動は労働組合による経営深化機能と同一の効果をもたらすと言う点で極めて興味深い。

C社は就業規則制定義務のある会社であり、かねてから制定はしていたが、それは形式的に定められたものであり、社員も幹部も大して意識しない、どこかにあるのは知っているが誰も殆ど見たこともない、との状況であった。こうした様子に業を煮やしたC社長は自ら音頭を取り、実態に即した、「役に立つ」就業規則の制定を目指し、その見直しに着手した。具体的には、現行の就業規則を社員に示し、赤ペンで「好きなように」加筆・修正を行うことを、再三再四呼びかけたのである。当初は関心の薄かった社員達も、社長たっでの呼びかけに次第にペンを振るうようになり、終いには「出るは出るは」の要求が列挙されることとなったのである。温厚冷静でならしたS社長ではあるが、列挙された要求の多様さには驚きを禁じ得ず、ことによると「おまえらなー!」「コンチクショー!」との眩きが口をついて出てくることも、一度や二度では無かったとのことである。しかしながら、意を取り直し、そうした要求の一つ一つにつ

(40) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか
いて、出来ること出来ないこと、やるべきことやるべきでない事を精査していき、
最終的に現時点での完成形としての「我が社」の就業規則制定に漕ぎ着けた。

この事例において興味深いのは、呉（2013a）の指摘を借りれば「経営者の半労働者化」である。呉は「活動面における社長の自己拘束性の確保」（呉2013a, p.37）を切り口に、労使コミュニケーションの好循環が実現する可能性について言及しつつ、ある社長が自らを「労働者代表を兼任しているみたいなもの」（呉2013a, p.37）と言い表している事例を紹介している。今回のC社長の経営行動は、労働組合の委員長との役割と経営者の役割を一身にて実現したとも言い得る。また、こうした経緯を経て、労働者達も自身の権利義務関係や会社の経営指針などに真摯に向き合い、呉（2013a）のいう「労働者の半経営者化」に一步近づいたとも言える。一般に、中小企業においては労働組合への関心は薄く、そもそも労働組合の無い場合が圧倒的多数である。今更労使が拮抗した緊張関係を持つのは旬な行動とはなり得ないだろう。しかしながら今回のC社長による「疑似労使交渉」とでも呼べるような労使の信頼関係構築の道のりは、中小企業の労使コミュニケーションを考える上で十分に留意すべき点である。

3) 事例検討3：E社E社長¹⁷⁾

(1) 町の鉄工所からニッチトップ企業へ～E社企業概要とその競争力

E社は現在、自動倉庫のラックの製造を手がけ、その分野では全国でも有数の企業として成長を続けている。これまでの道のりをみる。

E社は先々代（現E社長の妻の祖父）が1959年に中津で起業した鉄工所をルーツとする。その数年後に祖父の急逝を受けて先代（妻の父）が大阪から呼び戻されて後を継ぐ。創業家は親戚関係でも鉄工所関連の仕事を展開しており、先

17) 社長インタビュー実施日時は2018年11月21日、従業員インタビュー実施日時は2019年1月23日。なおE社は、社員数：22名、年商：4.6億円、社齢：61年である。

代もそうした環境下自然と跡を継いだとのことである。

その後1985年に将来を考え「自動倉庫のラック1本で行こう」との決断をしたことが、E社にとっての大きなターニングポイントとなる。この決断は奏功し、現在この分野ではいわゆるニッチ・トップの地位を獲得し、今に至っている。

当初は、大手メーカーの「孫請け」の業態からのスタートであった。あるとき下請け企業が倒産し、それでも孫請けとして受けた仕事は最後まで責任を持ってやり通したことが評価され、直接取引に進展していく。時代の変遷と共に「系列の世界」の受注関係も緩み、今では各社の仕事を同等に受注するようになってきた。結果的に狭い業界なので、関係各社はお互いの状況を見極めつつ、度を越したコスト競争には至らず、比較的落ち着いた商売の出来ている分野では無いかとのことである。

現在、E社の取引先には日本でも有数の著名企業が並ぶ。これは自動倉庫が物流の効率化・省力化に関して無くてはならないものになっている事実を表しており、更なる成長が見通せる分野でもある。

(2) 大企業のエンジニアから中小企業の社長へ・・困惑と迷い、そして経営者としての成長を導いた同友会との出会い

E社長は生まれも育ちも名古屋であり、大学は武蔵工業大学の工学部機械工学科である。卒業してすぐ、自動車関連最大手系列の企業にH12まで勤務した。経営者としての伏線は妻と1993年に知り合ったところにまで遡る。同じ大学のバレーボール部に所属した縁であった。卒業後は遠距離恋愛を続け、1998年に結婚。その後その大手企業を辞し、E社に入社する。社長就任は2008年である。

大企業の安定したポジションを捨てての転身をE社長は「セクションごとに専門性に仕切られた部門最適性」から「取引先や地域社会との関わりまでも含めた全体最適性」が求められる仕事への転身、と総括する。その点は寧ろ自分には合っていると認識している。

(42) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

こうして経営者としての歩みを始めたE氏であったが、悩みと迷いの日々が始まる。もともとはエンジニアで経営に関する教育は受けてきた訳でも無く、また先代は親族とは言え、もともとは他人で、その昔気質の経営観、特に労務管理の部分などは、変えていかなければならないと思い始める。経営に関する先代の理念は「家業」であり、それは早々に「企業」としての方向性を持たなければ、会社は立ちゆかなくなると認識する。「毎日喧嘩ばかりしてました」と当時を振り返る。

そうした悶々とした日々を送る中で、ある団体主催の研修で、同友会の会員でもあるC2氏の講演を聴く機会に出会う。¹⁸⁾ C2氏の演題は「経営理念の学びと実践で会社が変わった～社員と共に強靱な企業体質を確立する～」であり、いわば同友会理念そのものが熱く語られたのである。この講演にE社長は衝撃を受ける。自身の悩みに照らし合わせる中で「目から鱗」、「これだ!」と思い、講演後の休憩時間に演壇の脇へと駆け寄り、いわば「弟子入り」を志願したそうである。

この「運命的出会い」により、E社長の同友会活動はスタートする。早速入会の手続きをし、最初に参加した経営フォーラムでは、更にもう一つの「運命的出会い」が待っていた。それは(前出の)C社C社長の分科会での報告であった。先代社長の娘婿で、大手の経験があつたと、自身と酷似した境遇に感銘したことはもとより、当日C社長が「人から出発する企業をめざして」という演題で力説した、「経営指針の成文化と、共同求人・社員教育を三位一体でやり続けることで会社がいかに変わるか」という点には「そうか、中小企業でもやればできるんだ」との確信を持つに至る。

こうして同友会入会後は、採用推進委員会に所属し、共同求人活動を、同友

18) 前出のC社長と偶々同姓の経営者であったもの。この点を踏まえ、本稿においてはC2氏と表記する。

会全体の立場と自社の取り組みとしての両面から継続している。

家業から企業への脱却を目指し模索と親子喧嘩が続いていたE社長にとって、同友会の先輩である2人の経営者との出会い、そして学びは、その後のE社長の経営者人生を決定づけた。ここで得た「人を生かす経営」の方向性は、自動倉庫という先見性のある分野選択と相俟って、その後の企業成長の礎となっている。また、それにより獲得した経験値・信念は自らをもして同友会活動に積極的に関与させる動機ともなり、それは更に新たなフォロワーを呼ぶ流れを形成していると言えよう。

(3) 多様な人材を社員として受け入れ、次代を担う戦力として活用するE社長。

そのエネルギーの源はどこに？

「思いついたらすぐやる派」を自認するE社長は、同友会での学びを基に、多くの取り組みを進めている。企業理念¹⁹⁾は真っ先に作り、社員にも事あるごとに周知に努めている。毎日の朝礼もマンネリ化しないよう様々に工夫している。月曜は食堂で座って実施する一方、それ以外の日は外で円陣を作って行うなど変化をつけ、メニューとしてはラジオ体操、製品や材料の入出庫、及び来客の確認、社長から一言、工場長から作業指示、と続き、社員の側からのアウトプットの場として「グッド&ニュー」と称し、プライベートも含めて極力喋ってもらおうような工夫も取り入れている。この試みは「ネタ探しに苦勞する社員もいる」ものの、社員の意外な一面に気づく良い機会ともなっている。また安全衛生の観点も含め、「一人KY」と称して、KY(=危険予知)の視点から、それぞれの社員の気づきやアイデアを発表してもらうなどしている。こうした社員からの発言はなかなかうまくいかない事も多々あり、「時間がもったいない」

19) 私たちは、モノ作りを通じてヒト作りを進めます。／私たちは、お客様の信用、信頼を獲得し続けるため、日々努力します。

(44) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

「皆の前で話すのは恥ずかしい」「良いことなど、そうは無い」といったネガティブな反応を示すこともしばしばであるものの、社長や管理職からの一方的な指示だけでは、同友会で言うところの「全社一丸」には至らないと思い、取り組みを継続している。

また業務の性質上安全衛生は徹底して行っており、月に1日は安全朝礼として実施するほか、内容的にも工夫し、日本有数の大手総合重機メーカーの支援を得て、その企業と同等の水準の安全管理・教育体制を継続している。

最近社内SNSも導入するなど、社内での情報共有を推進しているが、そうした中で一番気にかけているのは、社員同士のコミュニケーション・人間関係である。日々目配り、気配り、実践、継続が不可欠であり、それは社員が辞めていく事例においては、その殆どが人間関係のトラブルに起因するとの理解からである。同社においても、古参社員との人間関係から一旦退社したものの、先輩社員との人間関係を梃子にまた戻ってきた社員がいるなど、日々こうしたことの繰り返しと認識している。

こうして社員との良好な関係づくりも念頭に、一番の取り組みと考えているのは賞与面接である。これは社員一人一人丁寧に、事前資料もしっかり準備して行う。この面接は、いわゆるボーナス査定ではなく、それぞれの社員における将来像を描き共有することを主眼に行われる。どんな技術を身につけて、どんな資格を取って、5年後10年後には会社の中でのポジションがどういうふうになって、ということを社員と徹底的に面談で話すのである。社長として、会社は伸びてゆくもの、伸ばしてゆくものとの思いは当然であるが、そのためには同時に社員自身も成長していくことが不可欠との確信の基に行っている。会社の将来ビジョンと社員の将来ビジョンが一致し、それで共に進めると思っている。E社においてはこうした方向性の下、社屋の隣接地を取得し、新工場の建設を予定しつつ、その目標を社員と共有して、具体的な歩みを進めている。

(4) 国の認証制度などに積極的に応募し、自社の強みへと繋げる取り組み

国や自治体は、昨今の「働き方改革」の風潮を後押しすべく、色々な事業を行っている。特に、大きな予算の執行を必要としない「認証」や「モデル事例紹介」などの事業は、幅広く行われている。

E社長はこれらの施策についても前向きに捉え、取り組みを進めている。最初に取り組んだのは、厚生労働省の「ユースエール認定」である。これは、県北エリアでは初の認定となり、「正直、何か具体的なメリットが即生じるといふ類いの制度でもない」ものの業界紙に「ユースエール認定～職場環境改善で定着率が向上」と取り上げられるなど一定の認知も進んだほか、こうした実績を契機にハローワークとの関係が一層良好となり、求職者とのマッチングがさらに深化するなど、一定の効果を上げている。

また同様の趣旨から、県の「おおいた働き方改革実践推進モデル企業」にも応募・選定され、県の派遣するコンサルティングチームと協働し、半年以上にわたり取り組みを継続した。社内でメンバーを募り、業務の見直しやコミュニケーションの向上に、皆で工夫しながら取り組み、有給休暇の取得環境の改善などを実現した。これにより、社員同士の気配りや心遣いの大事さがあらためて浮き彫りになったという。最終的に完全週休二日達成目前まで漕ぎ着けることが出来た。

更に同社ではタイ人の技能実習生を継続的に受け入れているが、その10年間にわたる取り組みは高く評価され、タイ王国労働大臣から表彰を受けている。

(5) 多様な社員の実相～労働者インタビュー

E社においては、女性、高齢者、障害者、外国人など言うに及ばず、高校中退者、中卒者、一旦退社した後の再入社者など極めて多彩な人材を受け入れ、戦力として活用している。社長へのインタビューと併せて、社員各人へ入社の一きさつや現在の状況等をインタビューする機会を得た。この個別インタビュー

(46) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのかを通じて、社員相互間の認識・配慮の深化（集団性）と会社の将来と自分のキャリアを重ね合わせる認識の進化（長期継続性）の2つの論点が浮かび上がった。以下、概要を記す。

①さん（24歳・女性／勤務7ヶ月）

いわゆる総務の仕事をしているが、子育て期であることから、3時退社のシフトで勤務している。元々工業高校出身と言うこともあり、技術に根ざしたE社の業務は性に合うと同時に、社内の人間関係についても「アットホームで頼りになる」と認識し、2人目、3人目の出産・育児についても、社長の声かけにより安心して迎えられると認識している。

②さん（60歳・女性／勤務16年）

①さんの先輩格にあたる総務のベテランであるが、「会社のことは何でも把握していて、社員間の人間関係まで含めて何でも教えてくれる」との信頼感から、①さんから将来的な目標とされる存在でもある。過去に勤務した会社とは対照的に、E社においてはサービス残業など皆無であり、きちんとした労務管理行われている、との②さんによる評価は上に記したE社長の姿勢・取り組みの証左とも言えよう。一方で、社歴の長さとも相俟って、社内の人間関係についてもシンパシーを持って認識しており「(過去のトラブル事例は)見ていて可哀想な位ありました。やはり皆でお互いの仕事を肩替わりしあえるような風に、変えていかないといけないと思います。」との発言は、経営そのものへの参画・当事者意識の表れとも言える。²⁰⁾ また「掛け売り・掛け買いの無い会社」との認識や、「取引先も皆さん洗練されていて」との評価などからして、E社が徒に価格競争に巻き込まれてはいない姿が確認出来る。また何よりも、E社

20) この現象も 呉 (2013a) の指摘する「労働者の半経営者化」と位置づけてよい。

長のことを人間的に信頼し、その先見性をもきちんと評価している点が伺え、そのことは総務としての全社的な気配りへとも繋がっているし、自身としても「長く勤めたい」との意識を持つに至っている。

③さん (26歳・男性／勤務8年)

社長からも次期工場長と目され、期待されている若手のエースであるが、最初は毎日同じ事の繰り返して、正直辞めようと思ったこともあったという。しかし工場長から組み立ての仕事を教えてもらえるようになり2～3年は付きっ切りで習うなかで徐々に周りの信頼も得て、仕事の喜びも大きくなっていく。8年が経過した今では、一つの部門だけでなく、工場全体の事を把握し、指示を出したり人員の配置を考えたりが出来るようになりたい、との希望を持つに至っている。

④さん (33歳・男性／勤務2年)

発達障害の傾向が認められるが、一方で通常の社員とは違った抜きんでたところがあり、通常見過ごすような製品の違和感を察知するなど、すばらしい戦力と評価されている。

⑤さん (男性・18歳／勤務7ヶ月)

高校を2度退学するなど苦勞を重ねてきたが、ハローワークでたまたま進められたE社と出会い、「今はすっかりした感じ。良い会社に出会えて良かった」との思いを語る。「今まであちこち辞めてきたのも結局は人間関係」との言はE社長の認識とも一致するし、同友会の他の経営者の理解とも重なる。今後は③さんを目標に、今担当している塗装だけでなく、組立や溶接などのいろいろな仕事も努力して覚えて、ゆくゆくは工場のリーダーになることを目指している。これは③さんの仕事内容に加えて、人間的な信頼感にも基づくものである。

(48) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

⑥さん (21歳・男性／勤務7ヶ月)

ベテランの〇〇さんからいじめを受け「こりゃあもう無理」との思いから一度退社するものの、③さんとはその後も交流があり、「お前の苦手な〇〇さん、もう会社にはいなくなったぞ。もう一度ウチで働いてみらんか」との話から再入社に至ったものである。E社長も「是非帰ってこい」と積極的に受け入れたものであり、同時に③さんの人間的引力も大きな要因になったことは特筆されて良いだろう。また社長を表して「結構愛嬌もあったりして、元気をもらえます。社員一人一人のことをいつも真剣に考えていて、よく相談にも乗ってくれます。社員全員に対してそうなんです。」とする。更に「きついきもありません。なんか格好いいっすね。部活じゃ無いけど、でもホント、そんな感じです。まあ誰かが誰かをサポートしているってとこかな。」との発言は、社員同士の関係性の一端を、如実に表現していると言えよう。更にタイ人技能実習生に対しても「最初はちょっととまどったけど、今前々普通です。いじったりいじられたり、もうそんな感じです。」と親近感を示した。

⑦さん (24歳・男性／勤務3ヶ月)

国立大の経済学部卒であるが、将来的に設計業務を担うことを希望して採用されたものである。今後はCAD業務を行っている契約先企業へ3年程のアウトが予定されている。

⑧さん (17歳・男性／勤務3ヶ月)

中学時代の進路指導において「高校は無理」とされた状況から、中卒後居酒屋でのアルバイトで過ごしていた。結婚を機にハローワークで職探しをするなかでE社を紹介された。インタビューを行ったのは、まだ入社から3ヶ月の時点であり、今はとにかく正社員として土日休みの生活を送ることが出来ること

に十分満足している、という状況であった。会社の全体像や自分の将来に向けてのキャリア観などは未形成であり、今後E社の社風の中でこれらがどう形作られうるのか、興味深い事例と考えられる。

表3：E社労働者の属性の多様性のまとめ

NO	属性の概要
①	1児の母、子育て期短時間勤務、産休育休再取得も視野
②	いわゆる女性事務員、ベテランとして社内全般へ気配り
③	高卒採用、皆から信頼されるエース、若手の目標
④	ハンディキャップあり、健常者には無い異才を発揮
⑤	高校2度退学、各社を転々、今は安心して将来を展望
⑥	古参社員のパワハラにより退社後再入社
⑦	文系大卒なるもCAD要員として将来を期待
⑧	中卒後アルバイト生活、今は正社員の環境に満足
-	タイ人技能実習生、常時4名在籍

筆者作成

このようにE社では、子育て期にあり短時間勤務を適用され、次の産休などについても配慮されている①さんと、ベテランの域に達し社内の細かな状況にも気配りが出来る②さんの2人の女性。次期工場長候補として若手社員からも信頼され、目標とされる③さん。発達障害の傾向があるものの、特定の分野には卓越した能力を発揮する④さん。高校中退の経歴を持つものの、今では③さんを目標に会社への信頼感を増す⑤さん。社内の人間関係から一度退社したものの③さんとの人間関係を梃子に再度入社した⑥さん。文系の大卒ながらCADの要員として研鑽に励む⑦さん。中卒後アルバイト暮らしを経て、今では会社の安定した勤務に満足感を示す無邪気な⑧さん。更にはタイ人技能実習生など、決して大きいとは言えない人員構成の中に、多様な人材が在籍する。また個別インタビューを通じ、こうした多様な人材がお互いに配慮し、協力し、

(50) 中小企業において経営者は労働者とどのような関係性を構築しようとしているのか
時には切磋琢磨しながら、「全社一丸」という社長の想いをそれぞれに受け止め、
中長期的視点で自らのキャリアを向上させるべく、日々の業務にあたっている
姿が観察された。

(8) まとめ

圧倒的な3K職場の代表ともされる鉄工所であるが、E社においてもそれは
例外では無く、人手不足と定着率の低さの悪循環は長年の大きな課題であった。
この点に関し、E社長は同友会での学びを正面から受け止め、地道な取り組み
を一つ一つ実行していった。また、個別の従業員の属性等からも明らかなよう
に、労働市場において一般的には優位性を持ち得ないような人材についても、
包摂し丁寧に育て上げることで、結果として、良好なチームワークに満たされ
た社内の人間関係を構成することにも成功している。

これらは、勿論E社長の資質・努力の賜であると同時に、多くの先輩経営者
から引き継がれた「人を生かす経営」がもたらした結果でもある。

社員個人毎へのインタビューを通じて確認されるのは、やはり社長の個々の
従業員に対する「関心の高さ」である。現行の業務プロセス上の従業員の役割
を厳密に定義し、短期的な（日々の）業務の効率化を図る、というのではなく、
もう少し長期的な視点で、企業の成長と個人の成長がゆるやかにではあるが着
実に紐付けられていて、社長はそれをしっかり束ねつつ、社員をパートナーと
して、相互に伴走しているようなイメージで捉えられる。従業員も、会社と社
長を信頼し、長期的な視点で会社のことも自分のことも考えられるようになって
きており、これは企業としての長期継続性の源泉ともなっている。

また、呉（2012）、呉（2013a）の研究との関連についても述べてみる。E社
にも労働組合は無く、働きがいのある会社づくり、長期に務めたい会社づくり
は専らE社長のイニシアチブにより推進されている。一方、E社長は創業家に対
しては「女婿」の立場であり、かつてのような先代との労務管理を廻っての

意見対立は最近では沈静化したものの、時として創業家サイドから、「国の言うことを鵜呑みにして働き方改革を性急に進めることは結局労働者を甘やかし、業績の向上には繋がらないのでは無いか」といった趣旨の問いや、女性労働者には「女性事務員」としての固定的役割が与えられるものとの考え方を前提に「女性社員2名は多すぎるのでは」といった注文が寄せられることも少なからずあるという。こうした局面において、E社長は呉（2013a）の指摘するように「半労働者化」し会社の中長期的展望に基づく人材育成の見通しや社員の成長への期待、そしてそれが結果的には会社の成長・存続にとって重要な投資となる点を説明し、創業家サイドへ理解を求めたとのことであった。

更に、呉（2012）においては、ある企業の事例を詳細に分析し1970年代の労働組合結成を契機として「働きがいのある会社づくり」という経営理念が労使の共通理解となり、経営者がこの理念を実践に移そうという固い決意を持って、更なる労使関係の深化に努めたことで、「中小企業であっても大企業並みに、また、ブルーカラーであってもホワイトカラー並みに、もしくはそれ以上に働き甲斐のある会社を創ることができるという模範を示した」（呉2012, p.266）との結果を述べている。ここでE社との異同について考察すると、週休2日の完全実施や、安全衛生に関する対策の徹底など、労働組合が存在すれば専ら組合の「要求事項」となるような内容についても、E社長は、事例に示したように、社員に働きかけ行動を促している。朝礼時に個々の危険予知に関する発表を課し、働き方改革に関する社内横断のチームを編成し日常の作業工程に係る業務とは別に活動を求め、更にその活動を同友会の例会や県の成果検討会で社員自らに発表させるなどし、様々な事象に対し、それを社員自身が自らのこととして取り組むよう先導している。

こうした「全社一丸」の取り組みは、総務を担当しながらも内部事務を淡々とこなすだけでなく、社内のトラブルや人間関係にも配慮をにじませる②さんや、「なんか格好いいっすね。部活じゃ無いけど、でもホント、そんな感じ

(52) 中小企業において経営者は労働者とどのような関係性を構築しようとしているのかです。まあ誰かが誰かをサポートしているってとこかな。」と述べた⑥さんの発言にも視えるように、社員同士の団結を惹起し、働きがいのある会社づくりにも貢献している。

一般的に言って中小企業において労働者が要求を多発することは希である。E社においても社員は人間的にも控えめで地味な存在の者も多く、自主的に何か行動を起こすというよりは寧ろE社長の唱道があって初めて気付きや動きが生じるという状況である。しかし労働組合起源であるか経営者起源であるかに拘わらず、現場の状況やそれを変えていくための情報の共有は企業経営にとって不可欠のものであり、労働者・経営者双方に利益をもたらしたE社長の経営行動は合理的であるとともに、現今における「働きがいのある会社づくり」が進むメカニズムの一端を示す証左ともなり得よう。

6 観察結果と考察

1) 同友会のアクティビスト、に観察される共通点

前節までにおいて、同友会活動に実際に参加し得られた知見、及び3名の経営者にインタビュー調査を行った結果を詳述した。

同友会においては、全ての会員が一律同様に、これらの事例と同じく活動を行っているものでは無いことは言うまでも無い。委員会活動に参加したり、例会で報告をしたり、あるいは例会のグループ討論で積極的に討論に参加するといった、アクティブな活動姿勢を維持している会員は、実際の観察結果からしても、一部の会員に限られるものであり、従って、前節までの記録は、同友会活動に積極的に参加している、いわば「アクティビスト」の記録と捉えられる。

しかし、こうしたアクティビストの活動・パフォーマンスが少なからぬ会員相互間の気付きや同意・賛同を引き起こし、ひいては会員数の増加という傾向に繋がっていることもまた事実である。例会での個々の会員の振る舞いや発言などを観察しても、こうしたアクティビストの活動・言動は、いわゆる少数派

のそれではなく、前節までの事例においても見てきたように「フォロワー」を生み出し、経営者間のネットワーク性が自然増殖的に発生・強化され、さらに重層化している。同友会としてもこうした経営者間のネットワーク性の維持・強化こそが活動の基礎・土台であり、会員の増強運動や役員の育成研修、委員会活動への参加推奨、などの方針・実績にあらわれている。逆に言えば、こうした同友会活動における、経営者同士の絆の強化、信頼の連鎖の本源は何かを探ることが、重要と考える。

以下においては、こうしたアクティビストの活動や、経営者としての実践の観察から確認されるいくつかの共通項について指摘したい。

第1は、事業の承継性である。同友会の多くの経営者に接すると、創業者経営者は少数派であり、親族等から事業を承継した経営者が圧倒的多数であることが確認出来る。今回インタビューを行った3事例を見ても全員が承継者である他、参画調査期間中の支部例会報告における報告者も、創業者事例は皆無であり、これらからして、少なくとも同友会に参加しようという経営者は、創業者よりも寧ろ事業承継者であることが推測できる。これらはまた、受け継いだ企業活動～ヒト・モノ・カネ～を次世代へと引き継いで行こうとする方向性と親和的であると見られ、企業としての経営方針についても、短期的利益よりも長期的事業の継続が重視される要素と看做すことも可能であろう。

第2の特徴は、これら経営者が事業を引き継ぐ中で、何らかの形で従業員との関係性の構築の方向性等に悩み、様々に試行錯誤する中で、同友会（ないし同友会のアクティビスト）と出会い「納得」「腹落ち」して自らも同友会活動に真剣に取り組むこととなる例が多いという点である。本稿で取り上げた、X社長やE社長の事例にも顕著に見られるように、創業者世代、親世代であれば「従業員になめられたら駄目」「社員の処遇は全て経営者の頭の中にある（にしかない）」「週休2日なんて、中小企業にとっては、夢のまた夢」といった労使の関係性が「当然の」ものであったが、現役世代の経営者にとっては、それは

(54) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

当然に受け入れられるものでは決して無かった。それはまた倫理的、遵法的観念からしてそう考えるのでは無く、市場競争の中で中小企業が勝ち残っていくための、必然的な方向性の模索であったと言っても良い。事例にも見られるように、「社員を雇っては辞められるの繰り返し」といった喪失感・無力感は多くの経営者の述懐にも表れている。一方で古参社員が自分のテリトリーに居座って問題社員化したり、社員同士の陰口や問題行動ではじき出された社員が辞めていったりなど、社員の働く環境に安心と安全を～それは物理的、処遇的側面も勿論であるが、寧ろ労使間・労労間の心理的關係性をこそ保証する必要がある。それは労働者のアイデンティティ形成への寄与とも言えよう。親世代であれば、そんな甘いこと言ってもらえないと一喝すれば良かったのかも知れないが、やはり経済社会の高度化成熟化の下、労働者も単に給料だけ貰えれば、という労使観では「持たなく」なっているようだ。

こうして、第2世代、第3世代の経営者は、壁に突き当たる。多くの経営者がこうした自律的でロス（フリクション）の少ない関係性の構築を模索するなかで、見つける解答の一例が同友会なのである。

なおここで注意すべき点として、同友会においては特定の理論やメソッド、スキルパターンなどを「教え」ているわけでは無く、あくまでも現場に即した、即ち先輩経営者の実践例や、経営者同士の試行錯誤の摺り合わせなど、いわば経験値の共有から全てが形成されている点である。その意味で、同友会は「組織」では無く、「良い会社を作りたい、良い経営をしたい」という素朴かつ真面目な「利己心」の下、お互いを高め合うために形成された共通の基盤とでも言うべきものである。こうした経営者間のネットワークの共有、協働生成こそが同友会現象を継続・継承させている原動力なのである。

2) 経営者が労使コミュニケーションを重視する理由

以上を踏まえ、「中小企業において、経営者が労使コミュニケーションを重

視する理由」について、あらためて考察する。考察にあたっては、中小企業においては、労働組合がない環境における労使コミュニケーションが前提となる点を押さえておく必要がある。呉(2012)は中小企業の労使コミュニケーション研究で労働組合の重要性を強調したが、労働組合が存在しない企業が圧倒的多数である日本の中小企業においては、どういった原理や仕組みにより労使コミュニケーションが行われているのだろうか。本稿においてはこの点に着目し、参画調査とインタビューにより分析してきた。

本稿において取り上げた4つの事例(X社, A社, C社, E社)においてはいずれも労働組合は存在しないが、それに関わらず各社では自社の競争力を高め、事業の持続的発展を志向するための、いわば原資として労使コミュニケーションを位置づけていることがわかる。いずれの事例においても各社長は経営者の矜持として当然の如く、自社の安定・持続・発展を強烈に志向しており、またその背景には中長期的な企業の存続が前提となっている。彼らにとって企業は親族や恩人から譲り受けたものであり、そこに雇用される従業員は運命共同体的な側面をも有する。今回のコロナ禍に限らず、過去のリーマンショックや多くの経済危機の局面においても、中小企業家同友会は「労使見解」に謳われた人を生かす経営の理念に基づき、雇用を守ることを最優先課題としてきた。労働組合の組織的な活動が顕在化し、雇用の維持が「要求」として提起されることは無くとも、同友会会員企業の経営者はそれが最終的には自社の利益になると判断し、主体的に雇用維持の方向を選択した。更に日常的な企業経営の中でも、経営者は積極的に労働者へと働きかけ、何とか現場労働者サイドの情報を汲み取り、また労働者へ経営情報を伝えようと模索する経営行動が観察された。こうした行動は、労働組合というチャンネルを通じてあがってきた情報に基づき、そこには一定の緊張関係が発生するのであるが、経営判断をする、いわば「(労働組合による)プッシュ型」とすべき労使コミュニケーション形態に対し、寧ろ経営者が積極的に労働者サイドへ働きかけることによって、会社の利益と従

(56) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか
業員の利益が一致するような状況を創造することを目指す、「(経営者による)
プル型」とされる労使コミュニケーション形態が存在する事が想定出来る。

「プル型」では、その意図が従業員へとなかなか十分には伝わらないとか、
遂には従業員が辞めてしまう、といった逆緊張関係が生じることもしばしばで
あるが、それでも経営者は経営行動をとり続ける、すなわち労使コミュニケー
ションを継続する必要がある。また、労働組合が果たしたであろう役割を、一
部肩替わりするような例もある。事例に基づき、再度整理しよう。

X社においては、地域との繋がりを強固にした社員一人一人の自覚と意欲が
新規事業へのチャレンジや、地域農業者の信頼獲得の糧であり、X社長は社員
の処遇を時代の要請に合致した(近代的なものに)見直すことはもとより、社
員の現場感覚に基づく提案等を積極的に取り入れる事により、大手農業資材
チェーン等との競争にも勝ち残って行ける体制づくりを目指している。先代と
の軋轢を克服しつつ決意をもって進めた、週休2日制の導入などの待遇改善も、
決して労働者集団ないし個人から「突き上げられた」要因によるものでは無い
が、X社長は社会環境等を敏感に察知し、いわば「半労働者化」して親世代と
も対峙した。

また、一般的には経営者による労働者の管理的側面が想定される「個人面談」
であるが、X社長における個人面談は労働者個々人の現場での就業状況を～個
人的な悩みや人間関係の軋轢等も含めて～聞き取るための重要な場となってお
り、経営者としてそこに意義を見いだすからこそ、こうした個人面談を行って
いる。これも「プル型」の労使コミュニケーションの一形態と想定出来る。

A社長においても、「プル型」の労使コミュニケーション手法は発揮されて
いる。社員一人一人の心情にまで寄り添う事による社員の心理的安全性の担保
はもとより、その家族にまで心を寄せた全社体制を構築することにより、営業
力の強化や顧客からの信頼の獲得に成功している。これは内発的な社員の成長
が何よりも大切であるとのA社長の理解、経営観によるものである。社員が会

社を信頼し、安心して業績の向上に向けて努力できるような環境づくりは労働者サイドから要求されても違和感のないものであるが、A社長はまさに自社の状況に照らして、労働者の要求を先取りするような形で、望ましい環境の社内への浸透を、日々模索しているのである。

C社長は、粘り強く新卒採用にチャレンジし、社員との丁寧なコミュニケーションをベースに、生え抜きの社員をじっくりと長期的視野で育成することにより、価格競争に依拠しない高収益体質の経営を志向し、実現している。また一方で、本稿で述べた就業規則改定の事例に見られるように、労働者一人一人を独立した主体として尊重し、鼓舞し、激励しながら「労働者側の背中を押す」ことで、結果的に社内の労働規範の明確化を図り、社員が納得できる就業環境の実現に奔走した。これらも「プル型」の労使コミュニケーション手法とみて良いだろう。

E社長は、多様な社員を包摂し真摯なコミュニケーションを継続することにより、社長と社員の、更には社員間の信頼の絆を強化し、社員の成長と会社の発展を同一の軌道に乗せることに成功している。経営者として年齢的に比較的若い(47歳)こともあり、従業員の仕事上の悩みやプライベートな相談まで親身になって対応している。これらは、大企業であれば福利厚生事業の一環とも見なせるものであり、更にE社長はこれらを通じて、会社の成長戦略を社員と共有することにも注力し、会社の利益と個人の利益が一致する環境の実現に努めている。また局面によっては、創業家等による労働者サイドへの「攻撃」を楯となって防ぐなど、「経営者の半労働者化」の一面も発揮している。

以上のように、労働組合のチャンネルが不在という環境の中で、経営者達は寧ろ積極的に労働者の現況や心理面にもアプローチし、共に会社を良くしていこうとの行動が見られる。「プッシュ型」の労使コミュニケーションが労働者サイドからの要求や圧力を契機として実行されるのに対し、経営者主導の「プル型」の労使コミュニケーションは、経営者の経営判断から実施される。しかし

(58) 中小企業において経営者は労働者とのような関係性を構築しようとしているのか

この両者は、適切に運用されれば、結果として、共に会社を良くする方向へと作用し、即ち経営資源性を発揮するものであることが確認出来た。

こうした経営者主導による「プル型」の労使コミュニケーションを適切に進める上で、中小企業家同友会においては「労使見解」に基づく人を生かす経営の精神が経営者に内在する点が大きな意味を持っていることも確認出来た。労使見解の成立過程を見ると、元々は先鋭化した労使関係をどう超克するかに、当時の経営者層が知恵を絞り、心を砕いた結果によるものであったが、労働組合が不在という環境に関わらず、経営者の側から主体的に「経営者と労働者は対等なパートナー」との発想に立脚することにより、より経営資源性に富む労使コミュニケーションが現在においても実現されている。そしてこの「労使見解」の強力なコンセプトは、経営者同士の真摯かつ現場起点の学びあいを通じ洗練され、継承されている。個々の経営者はそれぞれが自社という経営の現場を抱えるとともに、同友会を通じて、自主・民主・連帯を旨とする柔軟なネットワークを形成しているが、そこでの学びは常に自社という現場にフィードバックされることで、試行錯誤を重ねながら、より効果的で現実に即した労使コミュニケーションが日々生成されている。

労使コミュニケーションは企業成長の原資であり、それは労働者に安心・安全、安定をもたらすと同時に、労働者自身の成長や創造性の発揮の基盤ともなっている。経営者がここに積極的に投資することは、企業活動を安定的で持続可能にすることに関して、合理的選択と言えよう。同友会企業における経営者は、その経営合理性を根拠に労働者との関係性において対等なパートナーシップを求めていると結論づけられる。

【参考文献】

- 阿部克己（2004）『『中小企業における労使関係の見解』の成立過程について（上）』
中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報 第9号』
阿部克己（2005）『『中小企業における労使関係の見解』の成立過程について（中）』

- 中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報 第10号』阿部克己(2006)『『中小企業における労使関係の見解』の成立過程について(下)』
- 中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報 第11号』井上桂太郎(2020)「日本の雇用システムと中小企業～労使コミュニケーションを軸とする実証研究へ向けてのアプローチ～」『大分大学経済論集第72巻第4号』
- 江頭説子(2007)「社会学とオーラル・ヒストリー～ライフ・ヒストリーとオーラル・ヒストリーの関係を中心に」法政大学大原社会問題研究所『大原社会問題研究所雑誌 第585号』
- 呉学殊(2012)『労使関係のフロンティア 労働組合の羅針盤(増補版)』労働政策研究・研修機構
- 呉学殊(2013a)「中小企業における労使の今日的課題と『労使見解』実践——労使コミュニケーションの経営資源性を生かすために——」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報 第18号』
- 呉学殊(2013b)「労使関係論からみた従業員代表制のあり方—労使コミュニケーションの経営資源性を生かす」『日本労働研究雑誌』1月号No.630
- 呉学殊(2014)「中小企業における労使関係の実態と方向性——労使コミュニケーションの経営資源性の発揮と従業員代表制の法制化」『日本労働研究雑誌』8月号No.649
- 神林龍(2017)『正規の世界・非正規の世界』慶応義塾大学出版会
- ゴードン, アンドルー(2012)『日本労使関係史 1853-2010』(二村一夫 訳)岩波書店
- 清水唯一朗(2003)「日本におけるオーラルヒストリー —その現状と課題, 方法論をめぐって—」文部科学省学術創成研究: 暦象オーサリング・ツールによる危機管理研究(2002年度-2006年度) Working Paper Series 03: 004.
- 谷富夫・芦田徹郎編著(2009)『よくわかる質的社会調査 技法編』ミネルヴァ書房
- 中小企業家同友会全国協議会(2019)『中同協50年史』
- 中小企業家同友会全国協議会(2003)『同友会がよくわかる』
- 中小企業庁(2017)『中小企業白書』
- 日本経済調査協議会編(2019)『日本の強みを生かした『働き方改革』を考える』
- 濱口桂一郎(2013)『若者と労働』中央公論新社
- 御厨貴(2005)「特集にあたって」『年報政治学2004』iii - vii
- 労働政策研究・研修機構(2013)『労使コミュニケーションの経営資源性と課題～中小企業の先進事例を中心に～』(労働政策研究・研修機構資料シリーズNo.124)