

## コラム集「春夏秋冬」③

～神奈川県中小企業家同友会機関紙より～

神奈川県異業種連携協議会  
常務理事 宮川 豊

以下の文章は、当イグレン・常務理事・事務局長宮川豊氏が神奈川県中小企業家同友会事務局長時代に、同友会の機関紙に連載したものです。イグレンと同友会は交流期間が大変長く、イグレン創設時の初代議長菅野信一さんの出身母体でもあります。文章中度々「学び」という言葉が出て来ますが、経営者個人の自己研鑽を意味し、哲学的・経営的学びを指すものと思われまふ。外部の人間には馴染が薄いかもかもしれませんが、イグレン会員である同友会活動の一端を知り、私たちの活動の参考になればと思ひ本人の寄稿文として掲載します。  
(芝 忠)

### まえがき

今回でこの連載は終了となります。3回も貴重な紙面を提供して頂き芝さんを始めイグレン関係の皆様へ心より感謝申し上げます。このコラム連載をまとめる作業をする中で甦って来たことは、当時神奈川同友会事務局として日夜会員経営者と「良い会社とは」「良い経営者とは」「良い経営環境とは」をテーマに話し合ってきた日々が思い出されます。時には口角泡を飛ばしたこともあり。それがもとで誤解を招くという局面が何度もあり、今から考えると自らの未熟さから起きたものだと思っています。自分の人生を振り返ってみると踏み外しが多く、家族を含めて回りをハラハラさせてきました。そんな中で当時このコラムの連載は自分をなんとか奮い立たせよう

と向き合ったものです。ですから青臭さがあり、読みづらいかもかもしれませんが最後までお読みください。内容は一応「中小企業論」「中小企業経営者論」にも触れています。様々なご意見があるかと思ひます。ご意見をお寄せください。また最後に私の判断で読みやすくするために初稿をカット、修正した部分があります。ご理解ください。

### 「春夏秋冬」(2003.5)

5月27日に県南支部の創立総会を行います。8年前に県央・相模原支部を立ち上げた時は「神奈川に責任を持つと言いながら県央地域に支部がないのはおかしいのではないか」という声に押されて支部の立ち上げに動きましました。例会を毎月行い1年に渡っての準備でした。例会にも準備会議にも

人が集まらず絶望的になったこともありましたが、それでも何とか会員が20名を超え、各支部からも応援で駆けつけて頂き、多くの会員によって創立総会を開くことができました。その時記念講演して頂いたのは、今度の県南支部の記念講演でもお願いした中同協（中小企業家同友会全国協議会）の元会長の田山謙堂氏でした。

その時印象に残っている言葉として「同友会運動はただ単に会員企業の発展だけでなく中小企業全体さらには地域の発展のための運動なんだ」と言われ、空白地域に支部をつくることの意義を強調して頂きました。それはまた自分のやったことに対する誇りが持てた言葉でもありました。その余勢で横須賀にも支部をつくろうと動きましたが県の体制もつくれず準備会の発足にも至りませんでした。

その後新しい事務局員が入局してきたことで再度昨年2月から横浜支部を中心とした県全体のバックアップ体制がとれたこともあり、準備例会をスタートさせることができました。県央・相模原支部の時とは大きな違いで、それだけ神奈川同友会にも力がついたこととなります。それでも会員がなかなか増えない時期もあり、私もそうですが準備委員の皆さん、そして担当事務局員も苦しかったに違いありません。しかしここにきて少しずつですが先が見えてきました。5月27日の創立総会は地元の会員、来賓及び各支部からの応援会員で100名を超える参加者で成功させたいと思って

います。そしてこの取り組みを神奈川同友会の新たな峰への挑戦のきっかけにしたいと思っています。ぜひ皆さんのお力をお貸してください。

### 「春夏秋冬」(2003.6)

今年度の方針で会員増強の目標を550名にしました。しかし会員の方からは「目標を達成したらどうなるのか」とか「増やしても減るから無駄ではないか」とか、さらに「入会対象者の経営者がいない」などの理由が述べられ、会員増強に消極的な会員の方がいました。たしかにその理由には一理あります。ただ基本的には会員増強を進めていく中で解決していくものです。そして、中同協（中小企業家同友会全国協議会）の人口10万の市に100名の会員を、との呼びかけにどう応えるかで、神奈川県には100万を超える市もあり、また、10万を超える市が12ありますので単純計算しても6000名を超える組織が神奈川同友会には求められているのです。その実現が真に神奈川県に責任を持つことであり、また日本経済を中小企業が担う時代になるのです。ですからその巨頭峰に向けて一步一步を記していくわけですが550名はその一步に過ぎないのです。

もっと身近な問題では1名の事務局員が増員出来て、今回の県南支部の設立に見られるように空白地域に新たな支部（市ごとに組織していくとか）を立ち上げられますし、委員会活動などにももう少しエネルギーが割けるようになります。「減るから無駄では

ないか」では確かに減ることに対しての組織的対応はしていきます。しかしその一方で色々な考え方を持った中小企業経営者が集まってきますからどうしても会になじまず退会していくこともありますし、こちらの反省として残念ながら同友会の魅力を伝えきれていない場合があります。ですから同友会は入退会の自由を保障しているのです。最後に「入会対象者がいない」ということですが対象者を狭く見てはいないか、また呼びかける側として同友会運動に確信をもちきれていないからです（事務局も同じです）今年1年、会員の中で会員増強についての様々な議論を大事にして目標実現に向けて頑張りたいと思います。

#### 「春夏秋冬」（2003.8）

6月の役員研修会（理事対象）でA氏に同友会で学んで自社での実践報告をして頂きました。さてその内容ですが経営指針を作成し、社内で発表しここ数年は毎年見直しも行い社員もその討議に積極的に参加してくるなど社員の中に変化が見えてきました。また新卒採用もして社員が着実に育ってくる中で、A氏はどうしても引き受けなければならない新たな展開として、手作り家具&インテリア小物の店を経営することになります。それまではオフィス家具を中心にそれもB級品の扱いを戦略として掲げ、店舗展開を図ってきました。「家具」という共通性はあるながらも全く違っているといたってもいいような展開。当然そ

れぞれのお店での社員教育の質の違いが求められます。しかしその質の違いはまたそれぞれの社員教育の相乗効果として全社的に期待します。そこをA氏は当面する自社の社員教育の課題として捉えていて、その課題を実践する意味でもまた新しいお店を軌道に乗せる意味でも自分の時間の大半を割いてきたのです。ところが育ってきたと思われたオフィス家具を売るお店の社員に今、課題はないかと問いかけた時なんの反応も出てこなかったのです。実は今オフィス家具を巡る状況は大変で、規制緩和によってB級商品が品薄状態になり、お店の対応としては注文があっても品物がないということで、断ってきたという事実が判明したのです。当然その場で対しては対策が立てられたわけですが、その後のことは字数の関係で省略しますが問題は、社員が産業構造の変化に対して声を上げなかったという事実です。（それ以前として当然経営者の責任が問われます）ここで私が言いたいのはA氏が言っていた「社員が変わってきたといっても新たな状況の中でそれに対応できるレベルまではいっていなかった」ということです。これまでの様な通り一遍の社員教育では駄目で、劇的に変化する状況に対応出来る同友会が目指すところの創意工夫あふれる人材が今、中小企業に求められているのです。

### 「春夏秋冬」(2003.9)

7月17日～18日福岡で第35回中小企業家同友会全国協議会(中同協)の定時総会が行われ神奈川同友会からも22名が参加し、学んできました。

さて私は6月の盛岡での東日本代表者会議に続いて定時総会でも北海道同友会の(株)アイワードの木野口功社長の報告を聞かせて頂きました。報告を聞くのは確か7回目でした。聞くたびに感動もし、事務局員としても励まされもしました。また聞くたびに新しい発見もありました。今回も同様でしたが今回は特に考えさせられる事の多かった分科会でもありました。そんな事を今月から2回に渡って記したいと思います。

さて当日私の分科会グループに初めて木野口氏の報告を聞いたという中小企業経営者の方がいて「(報告)時間が短くて解らなかった」ということを盛んに言っていて、それも自分の聞き取る力のなさを棚に上げてあたかも運営上に問題があるかのように言っていたのには驚きました。私に言わせれば報告者が何十年も積み重ねてきた経営実践を一回の報告で全て解ろうとすることはどうかと思うし、この場合は何かを聞きとろうとする必死さと、聞きとれない自分の力のなさを謙虚に自覚することの方が大事ではないかと思いました。そんな姿勢なら報告の内容が少しは分かったかもしれない。ちなみに運営された福岡同友会と座長、報告者の名誉のために記しておきますが1日目の質問に

答えてと2日目のグループ討論の冒頭でも長めに補足報告されて、報告と合わせれば120分位の時間を割いていたのです。

さてこのことと繋がる話で良く聞かれる言葉で「あの人の話しは一回聞いたからいい」と言う中小企業経営者の方が多くいます。この姿勢もまた不遜な態度と言わなければなりません。何回かお話しを聞く中で報告する方も日々成長しますし、企業も発展していますのでそこから学ぶことは幾らもあります。その一方で経営者の成長や企業の発展が見られない時は、そのことを指摘し合うことも学び合いになるのです。そんな訳で今回の参加は改めて謙虚に学ぶことの大事さを知らされました。

### 「春夏秋冬」(2003.10)

今回(前回は学びの姿勢について述べました)は7月福岡で行われた中同協(中小企業家同友会全国協議会)の全国総会で参加した第1分科会の報告内容について記したい。

さて今回の報告者は北海道同友会の(株)アイワード(印刷業)の木野口社長でした。木野口社長の報告を聞くのは今回で7回目だと記憶しています。私は何も報告の回数を自慢しているわけではありませんが、聞けば聞く程新しい発見があり、また自分が同友会運動に息詰まりを感じた時に木野口さんの姿に同友会目指す中小企業家同友会像(同友会理念の体現者)を見て、「神奈川同友会でもこのよう

な会員経営者を生みだしたい」と勇気を頂いてきたのでした。今回の報告内容はその期待に応じて頂いたし、それどころか木野口さんの実践は一つの到達点に達したのではないかとさえ思いました。そこでその概要を記したい。字数に限りがあり主要な点に絞りたい。

その1は民主的な経営（社員1人1人が主人公）です。その2は民主的な経営支えるための徹底した情報公開です。その3は経理理念とのすり合わせでの問題の解決です。以上の3点をさらに事例を交えて記しますと、その1の民主的経営の問題では男女間さらには身体に障害のある方だからといって待遇や賃金で差別しない。その代わりそれぞれ自分が持っている能力を最大限発揮することが求められています。また社内、社外を問わず学習は自主的に決めて参加して行きます。またノルマを課せるのではなく自分達で決めた目標は自分達の個々の目標にして取り組みます。その2の情報公開は、社内に隠し事をつくらない。経理の公開も社員が経営の数字を理解できて真の情報公開だという認識です。最後のその3ですが経営理念の問題では、たとえばクレーム処理にあたって経営理念に照らしてどうか、つまり地域社会から信頼される企業になるためにクレームをどうなくしていくかで議論していて社員の中に自覚が高まり、クレームが減ってきていると言います。今後さらにこのコーナーで取り上げた問題を別の角度から

も掘り下げていきたいと思います。

### 「春夏秋冬」（2003. 11）

今年も全県経営研究集会（11月17日）が行われる時期となりました。一年があっという間に過ぎた感じですが、昨年は川崎市で行われ阿部市長さんからご挨拶を頂き、また会外からは川崎市内の商店街の代表の方も参加され、商店街と地域の活性化を結びつけたテーマで活発に討論が行われたことが昨日のように思い出されますが、それもつかのまで今年もあと僅かな日を残すだけになりました。今年はずっと昨年と勝るとも劣らない内容となっています。

今回の研究集会のキーワードは「人づくり」「仕事づくり」「地域づくり」で、実行委員会で内容も充分ねられています。特に基調報告は北海道同友会の若山氏から函館での地元昆布の見直しとその商品化に関わった事例を中心にお話しをして頂き、さらに第1分科会のパネルディスカッションでは今回設営する横須賀市を中心とした県南支部の海産物と農産物に恵まれた地域の特性を生かした「地産地消」の商品づくりと、地域の新たな見直しの視点で企画されました。当日のパネラーには地元の有機農業の生産者の方と、また三崎でマグロを素材にした商品づくりをしている方などが参加して行われます。コーディネーターには県紙の記者の方をお願いしていて、神奈川同友会の歴史の中で、これまでパネラーをお願いすることはありま

したがコーディネーターをお願いする事は初めての事です。それだけ同友会の輪（同友会の考え方やその実践に共感する輪）が広がってきたと云うことでもあります。同友会への共感がさらに厚みを増して広がっていくには、会の主体的力量が大事です。今、神奈川同友会では組織委員会を先頭に会員増強を行っていますが、まさに主体的な力量づくりを行っているのです。そして地域を変えて地域を活性化して行くことは取りも直さず中小企業が元気になることなのです。今年の全県経営研究集会に参加した皆さんがその事を実感して頂けるような中身にしました。ぜひ万難を排してご参加ください。

#### 「春夏秋冬」（2004.1）

ある支部の例会である繁盛店の経営者がどうそのお店をつくりあげてきたのか、その想いも合わせて報告させて頂きました。実は報告のレジメづくり（私は同友会づくりの面からも自分の学びの場としても事務局入局以来参加していました）の中で私は「繁盛店でもお客さんが少ない日があるでしょう」と聞きました。経営者の方からは月の中でも曜日によって多少の違いはあるがやはり繁華街から外れていることもあって、雨の時はさすがに客足が落ちるとの答えを頂きました。そこで私はレジメに雨降り（他業種だと仕事が薄い）対策を新たな項目として入れて頂きました。それは繁盛店でも客足が落ちる日があること

を参加者の共通認識にしたかったからです。それはまた例会に参加している他業種の会員にも言えることだからです。まず報告者からは雨降り対策を社員に投げかけて一緒に考えたといえます。その結果として雨降りサービスも考えたが結局は、雨が降らない時に常に満杯にしてお客様に雨の日なら入れると思って頂くことではないかとの意見に集約されたと言います。

さてグループ討論ではやはり会員の業種の違いがあって、それぞれの雨降り（仕事が薄い）状況が報告されました。ある製造業関連の方からは年度替わりの4月、5月は毎年仕事がなく、それを挽回するのに1年かかっていることが報告されました。さらにその事が毎年のように繰り返されているとのこと。また他の方達からも月日は違っていても同じ悩みが出されました、この問題は当然この支部だけの問題ではありません。ほとんどの中小企業が抱えている問題だと思っています。それではどうするかという問題ですが字数がないので詳しくは述べませんが、まずこの問題は経営指針を作成し長期方針の下に考えていくことが大事です。具体的には本業を深掘しながら新しい仕事の柱を立てて、少しでも仕事が薄い時の凹みをなくしていくことです。また仕事が薄い時集中して研修などし、社員のレベルアップを図って、少しでも付加価値の高い仕事をする事もひとつの方法ではないでしょうか。新しい年を迎えて自社

を分析し、仕事が薄い（雨降り）対策を検討してみてもはどうでしょうか。

### 「春夏秋冬」（2004. 2）

この間、会員の皆さんから年頭の言葉を伺いました。全体的な印象としては、景気が上向きという事もあってか新たな決意の言葉が多く聞かれました。その中で印象的だったのは社員に自立を求め、さらに経営者の自立も社員の前で宣言したとのことでした。これまで社員の自立を求める声は聞かれても、経営者自らそれも社員の前で宣言するということはありませんでした。別な見方をするとそれだけ自分に帰するものがあったと推察しますし、その勇氣にも感銘しました。

さてここにきて自立という言葉が飛び交うようになってきました。バブル崩壊後の「失われた10年」の中での新たな価値観としての自立が登場してきたのではないのでしょうか。もっと話しをさかのぼれば戦後基本的には一貫として高度経済成長の右肩上がりの時代を日本は享受し、その中から「寄らば大樹の陰」とか「護送船団方式」「大企業崇拜」などの言葉や風潮がはびこりました。まさに個の存在より集団が重んじられてキャンペーン時代だったのです。しかしその集団主義が猛烈社員を生みだし日本の経済成長を押し上げた事も事実です。そういう側面も認めつつ今後も続くであろう低成長時代は、個々の能力が問われる自立への道が求められている

と思います。

その結果、質の高いサービスや仕事が生み出される企業として存在していけるのです。特に中小企業にとっては生命線です。では自立した社員をどう生み出していくかです。そう簡単に成果は出てきません。目的と目標を持った学習が大事です。さらには人格形成に繋がる一般教養を身に付けていくことが大事です。先日横浜支部・川崎支部合同新春例会で中同協（中小企業家同友会全国協議会）の鋤柄幹事長から自社の実践報告の中で学習型企業づくりの点が強調されていて私も意を強くしました。当然この課題は経営者も学習するという前提があって始めてできることです。新年の決意として自らの学習宣言をしてはどうでしょうか。

### 「春夏秋冬」（2004. 3）

先日ある支部の例会準備の席で報告テーマに「社員に任せる」のくだりがあり、私はただ「社員に任せる」だけでは手法として捕えられる可能性があるし、「真に」を入れた方がグループ討論で討論が深まるのではないかと言い結局テーマに「真に」を入れることになりました。そこでさらに「真に社員に任せる」ということはどういうことかということになりました。真に任せるという前提には経営者と社員の信頼関係がなければ駄目でもっと具体的に言えば経営者の公私混同をなくしていくことです。経営理念・経営方針の共有も大事です。そこ

までしないと真の信頼関係も生まれませんし、真に任せる関係にはならないと思います。

さてこの問題で私には苦い経験があります。その経験は字数に限りがありますので詳細には触れませんが今から13年前同友会事務局に入局し、ある支部の役員でもある中小企業経営者と知り合いました。その経営者（SEの派遣業務の仕事をしていた）は、その頃会えば口癖のように「仕事は社員にまかせていて自分にはやる事がほとんどない」と言って憚りませんでした。そんな中でその経営者の実践がもてはやされ委員会や各支部例会等でその報告が、幹部社員まで巻き込んで盛んに行われました。私も「社員参加型の経営」などと言って、持ち上げていました。ただその頃変だと思ったのは、その経営者の出勤時間が昼頃で、技術者の派遣の仕事とはいえ事務所には電話番号をしている方がいる位でした。私は疑問に思って聞きますと相変わらず「社員がみんなやってくれて自分にはあまりやる事がないのでいいのだ」と言っていたことを覚えています。結局その会社は、新商品の開発に手を出して倒産しました。その原因は色々あるでしょうが大きな要因は、社員が勝手気儘に開発を言い訳にして会社を食い潰してしまったのです。それがこの会社の社員に任せてきた末路であり、その中身は経営者の都合のよいただの手法だったという事です。任せるという事は、相手を人間として信頼する事から始ま

ります。もう一度この意味を自分もかみ締めたいと思います。

追記

先日、元第一経理所長であり、また元中同協（中小企業家同友会全国協議会）幹事長であった河野さんが亡くなった。生前同友会活動を通じて公私にわたってお世話になった。特に神奈川県中小企業家同友会の事務局を辞職する時は何回も声をかけて頂き励まして頂いた。その事が今の自分に繋がっていると思っている。感謝の言葉しかない。合掌（2019. 5. 16）

宮川 豊（みやがわ ゆたか）

1948年生 日本大学法学部卒業後、劇団文化座制作部長、神奈川県中小企業家同友会事務局長、ようこそ秋田移住促進会議副会長を歴任。2014年神奈川県異業種連携協議会常任理事兼事務局長。