

第1章 同友会理念について

第1節 同友会理念とは

企業に経営理念があるように同友会にも同友会運動の歴史と経験の蓄積の中で培われてきた同友会理念と呼ばれるものがあります。理念とは、「価値判断の基準となる根本的な考え方」の意味であり、会の目的、性格、基本となる考え方を総称するものです。

同友会理念とは、現在、次の三点にまとめられています。

第一には、「同友会の三つの目的」です。

第二には、「自主・民主・連帯の精神」です。

第三には、「国民や地域と共に歩む中小企業をめざす」ということです。(注1)

では、次にその内容を考えてみましょう。

1. 「同友会の三つの目的」とは

1973年、中同協第5回総会（於名古屋）で、「同友会の理念について」というテーマで審議され、採択された文書に「同友会の生いたちと展望」(注2)があります。その中に、今、私たちが掲げている同友会の三つの目的が明記されました。

それは、

- ①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（じん）な経営体質をつくることをめざします。
 - ②同友会は、中小企業家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。
 - ③同友会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業をとりまく社会・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。
- となっています。

第一の目的は、「よい会社をめざす」ということです。よい会社と

1：同友会理念：1990年中同協第22回総会（香川）にて採択。「三つの目的」、「自主・民主・連帯の精神」、「国民や地域とともに歩む中小企業をめざす」の3つを同友会の基本理念として明確にしました。理念とは、「価値判断の基準となる根本的な考え方」の意味ですが、単に抽象的な概念として存在するのではなく同友会理念は、戦後の中小企業運動を担ってきた先人たちが熱い思いのもとに長い時間をかけて創り上げてきたものです。運動の理念としてだけでなく経営の理念として実現の追求をしていくものです。(巻末資料①参照)

2：同友会の生いたちと展望：1973年、中同協第5回総会（愛知）で、「同友会の理念について」というテーマで審議され、採択された文書。その中に、今、私たちが掲げている同友会の三つの目的が明記されました。(巻末資料②参照)

は、企業の理念が明確であり、顧客や取引先、地域社会からの信頼も厚く、社員が生きがいや使命感、誇りを持って働き、どんな環境変化に直面しても雇用を守り、永続して利益を出し続ける企業といえるでしょう。それは、同友会運動が生み出した「中小企業における労使関係の見解（労使見解）」（注3）にもとづき労使間の強い信頼関係で裏打ちされた人間尊重の経営をめざすことでもあります。こうした「どのような環境変化にも負けない強靱（じん）な体質の企業づくり」をめざして、会員が相互に切磋琢磨して学びあうことを提起しています。

第二の目的は、「よい経営者になろう」ということです。会員一人ひとりが常に経営者として科学性、社会性、人間性にもとづく経営理念（注4）を確立し、その実践ができる経営者をめざし、自分自身に磨きをかけていく。そのために謙虚に学びあい、高まりあい、時代を切りひらく総合的な能力を身につけていこうと呼びかけています。

第三の目的は、「よい経営環境をめざす」ということです。私たちは、主として個々の経営努力によって企業の未来を切りひらいていきますが、経営努力だけでは解決できない、時代の流れ、産業構造の変化、政治・経済のしくみから生じる困難な課題がたくさんあります。私たちは、日本経済の真の担い手としての誇りと自覚に立って、経営努力が公正にむくわれる経営環境を実現するために、会員が結束し、他の中小企業団体とも提携し、努力していくとしています。

以上の三つの目的は、企業の健全な成長を願う経営者であれば、すべての人が賛同できるものです。

ここで大切なことは、三つの目的はそれぞれが切り離されて独立したものではなく、相互に関連し、密接なつながりを持っているということです。「よい会社」にしていくためには、「よい経営者」になる努力は欠かせませんし、中小企業が繁栄する土壌＝「よい経営環境」が必要です。また、同友会が「よい経営環境」づくりのための要望・提言を社会的にアピールしていく場合も、会の構成員が、「よい会社」「よい経営者」をめざす“良識ある経営者集団”としての社会的評価をえていることが大切です。会のすべての活動を三つの目的を実現していくという総合的な視点から常に考え実践していくことです。

3：労使見解：戦後、活発化する労働運動の中から生まれた「総資本対総労働」の考え方が中小企業の労使関係にも波及し、中小企業経営者は、激発する労働問題対策に苦しみました。その対応のために同友会の先達たちが10数年の経験を踏まえて1975年に確立したものです。労使の信頼関係こそ企業発展の原動力であるとする企業づくりの基本文書です。中同協発行「人を生かす経営」所収。（巻末資料③参照）

4：科学性・社会性・人間性にもとづく経営理念：1981年、中同協第13回総会（兵庫）方針では、「経営理念には、科学性、社会性、人間性の三つの要素がなくては、すべての人が納得し自ら確信するものになりにくい」とされ、1988年に中同協が発行した『実践的な経営指針の確立と成文化の手引き』でこれらが定式化されました。同友会では「労使見解」の精神で科学性、社会性、人間性にもとづく経営理念づくりを進めています。（詳細は、中同協発行「経営指針作成の手引き」参照）

2、「自主・民主・連帯の精神」とは

1) 自主・民主・連帯の精神に基づく会運営が会の発展を支える

現在、すべての都道府県に同友会が存在し、4万1千名を超える組織にまで成長できた要因としては、自主・民主・連帯の精神にもとづく会運営に徹してきたことがあげられます。私たちはこの精神を、次のような内容として理解し会運営にあたってきました。

「自主」とは、二つの意味があります。一つは、同友会は他のいかなるところからも政治的、経済的な干渉や支配を受けないということです。もう一つは、行事への参加や企画、提案については会員の積極的な意志を尊重するということです。つまり、会の主体性を守るということと、会員の自発的参加を基本にするということです。

「民主」にも、二つの意味があります。一つは、会の運営を会員の要求や意見に基づいて行い、一部の人による独善的な運営とならないようにするということです。もう一つは、民主的なものの見方や考え方を会外にも積極的に広めていく、とりわけ企業内で実践していこうということです。このことによって組織の自浄力は強化され、健全な発展が保障されます。

「連帯」は、内では会員同士が同じ目的の実現めざし力をあわせていこうということと、あらゆる階層の人たちと手を取りあっていくという外に向けての協力、団結を進める意味とがあります。特に、会内では会員相互の研さんを通じての深い信頼関係をベースに、高い次元での“あてにしあてにされる関係”が連帯の中身として理解されてきています。

自主・民主・連帯の精神は、同友会運動の歴史の中で、その意味が吟味され練り上げられてきたものです。これは、同友会運動の基調というよりも、家族、企業、社会など、あらゆる組織、人間集団のあり方を示す普遍性をもっているといえます。

2) 自主・民主・連帯の精神の実践は「人間尊重の経営」の源

同友会は創立以来、「人間尊重の経営」をめざす活動を展開してきました。このことは、後でも述べますが、「中小企業における労使関係の見解(労使見解)」(1975年発表、注3)や、「21世紀型中小企業」(1993年発表、注5)の中にも貫かれています。

「人間尊重の経営」の考え方の基本となるのも自主・民主・連帯の精神で、それは次の三つの側面から考えることができます。

かけがえのない人生の全面開花を保障する一個人の尊厳(自主)

人間は一人ひとりが皆違います。同時に、誰もが無限の可能性を

5: 21世紀型中小企業: 1993年、札幌で開かれた中同協第26回総会「総会宣言」で提唱されました。新しい世紀を前に、企業のあるべき姿を社会との関わりから発展的にとらえ、どのような人間集団をめざすのかという提起に共感が広がりました。(巻末資料④参照)

持ち、その可能性への挑戦を自主的、主体的に継続できる環境の保障が大切です。社員が働くことを通じて自分の成長を見出し、働きがい、生きがいを実感できる企業こそ社員の自主性が発揮され、個人の尊厳（自主）が尊重される企業といえましょう。

生きること、平等な人間観が民主主義の根幹—生命の尊厳（民主）

人間が生きていくためには、最低限の生活保障が必要です。企業で働くことは、本人及び家族の生活を維持、安定させることが大前提です。企業としては、雇用を守り、賃金を保障する、安心・安全な労働環境を整備することが法的にも義務付けられています。「人間一人ひとりの生命に軽重はない」といわれますが、これは人類が長い年月をかけて確立した生命の尊厳を守るという人間尊重の価値観であり、そこから平等な人間観が生まれ、民主主義の原点を形成してきたといえるでしょう。

あてにし、あてにされる関係を生み出す一人間の社会性（連帯）

人間は孤立して生きることはできません。人間がより人間らしく生きていくためには、相互に信頼し、「あてにし、あてにされる関係」を尊重することが大切です。このことで、お互いに手を携えあって社会を築いていくという、人間の社会性が高まり、ほんものの連帯をあらゆる組織の中であらゆる組織の中でつくっていくことができます。企業では、労使間のもとより、職場の仲間と信頼しあい、共に育ちあう関係が生まれることによって、お客様や地域社会からの信頼を高めることができます。（注6）

今日の社会において、この人間の尊厳を守る視点で見れば、すべての生命の母体を守る地球環境保全の課題や人類間のあらゆる紛争を武力によらず平和的解決をめざすことは人類永遠の存続と繁栄にとって不可欠の課題であることは明らかです。さらには、高齢化社会への対応や貧困のぼく滅、極端な格差社会の是正など21世紀は人間の良心と英知を結集して解決しなければならない課題が山積しています。自主、民主、連帯の理念は、人間が人間らしく生きられる社会、すなわち、誰もが持っている人間の素晴らしさを発揮できる社会を実現していく力となるものです。とりわけ、人間相互の信頼

6: 自主・民主・連帯の理念を生かした企業づくり:

「自主」とは、自立型企業をめざすこと。価格決定や技術力などで主導権を発揮でき、そのための独自性、先進性を持つ企業のことです。企業内では、社員の自主性、自発性を尊重し、自由な発言を保障して、個人の人間的で豊かな能力を「引き出す経営」が求められます。

「民主」とは、経営指針にもとづく全員参加型経営や自由闊達（かつたつ）な意思疎通のできる社風をめざすことです。そのためには、民主的なルールを尊重し、平等な人間観のもとで、創造力を発揮する民主的な社内環境を整備する必要があります。

「連帯」とは、企業間や産学官のネットワークに参加、組織、運営する連携能力をもつ企業づくりの課題です。また、企業内での連帯とは、労使が共に学びあい、育ちあい、高次元での団結、あてにしあてにされる関係を創（つく）り出す「労使見解」の精神の発揮です。

以上のように自主・民主・連帯の考え方に基づく企業づくりは、人間らしく生き育つ「人間尊重」の経営をめざすことと言えます。（「中同協40周年記念誌」35～36頁「同友会理念を企業経営に生かす」より。）

関係をうたった連帯の精神が基盤となることで、自主性や民主主義が豊かにはぐくまれるといえるでしょう。

3、「国民や地域と共に歩む中小企業」とは

日本経済における中小企業の役割は、生産で60%、流通で80%、就業人口では80%近くを占め、まさに日本経済の主役といえます。このように、中小企業こそ日本経済の真の担い手であり、国民生活、地域社会、文化を支え豊かな国づくりの柱としての責務を負っています。中小企業の経営基盤は国民生活や地域と密接に結びついており、そこの信頼関係がなければ中小企業の発展はありません。

同友会がめざす、「国民や地域と共に歩む中小企業」とは、第一に、豊かな国民生活の実現に貢献するものであり、企業活動は反社会的、反国民的であってはならないということです。

かつて第一次オイルショックの時、人為的な物不足が発生しました。中同協は「私たちは、便乗値上げ売り惜しみ等の悪徳商人にはならない」との声明（1974年、第四回長崎全研）を発表し、同友会がめざす企業の経営姿勢を明らかにしました。バブル崩壊以降も一部大企業の不祥事が相次ぎ、近年も「偽装」事件等により企業モラル喪失への国民の企業不信が続いています。私たちは、同友会理念を企業の根幹にすえて経営をすることこそ顧客、ひいては国民や地域の期待にこたえる道であると考えます。

第二に、中小企業の社会的使命は、すぐれた製品やサービスの創造、提供を通じて、人びとの暮らしの向上と雇用の場の拡大をはかり、地域経済の繁栄に尽くすことにあります。中小企業の発展は、雇用の創造はもちろん個性ある地域文化の形成や人材育成に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ものです。

第三に、中小企業は地域経済振興のために活躍することが期待されており、同友会はその中心となって活動を進めることが必要になっていることです。

経済のグローバル化による産業構造の転換、空洞化の進展は経済の一極集中を招き、加えて少子高齢化の進行による人口減少は地域を深刻な状態にしてきています。同友会はそれぞれの地域において、地域経済の活性化に積極的に提言し、行政機関、経済団体、金融機関、教育・研究機関、市民団体と連携し、地域おこしを共に進め、国民一人ひとりの幸せを大切にする経済社会をつくっていかねばなりません。

「国民や地域と共に歩む中小企業」の理念を自社の経営のあり方としても追求していくことが求められています。

第2節 同友会運動とは

1、同友会運動とは

同友会運動とは長期的な視点に立って同友会理念の実現をめざす運動です。よい会社、よい経営者、よい経営環境の実現を掲げる「同友会の三つの目的」を「自主・民主・連帯の精神」で取り組み「国民や地域と共に歩む中小企業」をめざす壮大な運動です。

同友会運動は、戦後の荒廃の中で、「日本経済の真の担い手は中小企業である」との使命感を持って復興に立ち上がった先人たちによって基礎がつけられ、戦後の歴史の試練を乗り越える中で、運動の理念を深化、発展させてきました。

同友会運動は、社員とも同友会理念を共有することで大きな前進が可能となります。さらには国民および全人類的視点に立って進める運動であるといえましょう。

2、同友会がめざす「21世紀型中小企業づくり」とは

—根底に「労使見解」の精神

同友会では、これからの時代のめざすべき企業像として、「21世紀型中小企業づくり」を提起しています。それは次の2点に集約されます。

第一に、自社の存在意義を改めて問いなおすとともに、社会的使命感に燃えて事業活動を行い、国民と地域社会からの信頼や期待に高い水準で応えられる企業。

第二に、社員の創意や自主性が十分に発揮できる社風と理念が確立され、労使が共に育ちあい、高まりあいの意欲に燃え、活力に満ちた豊かな人間集団としての企業。(1993年、中同協第20回総会(北海道)「総会宣言」)。(注5)

なお、「21世紀型中小企業」をめざす上で、欠かせないのが、「労使見解」(「中小企業における労使関係の見解」)の学習です。これは、1975年に中同協が発表した文書で、労使の信頼関係こそ企業発展の原動力であるとする企業づくりの基本文書です。(注3)

「21世紀型中小企業づくり」は、経営者の適切なリーダーシップのもとで、労使が力をあわせて、強い体質の企業づくりをめざし、地域社会と共に歩み、共に次代を切りひらく企業づくりであり、先述の通り「同友会の三つの目的」の総合実践でもあるのです。

3、同友会運動と企業経営は不離一体

1) 「同友会らしさ」とは

私たちは「同友会らしさ」という表現をよく使います。「同友会らしさ」とか「同友会的」ということは、同友会の持つすぐれた特性をあらわすものとして使われています。「同友会らしさ」とは、同友会運動や企業経営で

同友会理念を実践しているという意味で「同友会理念の体現」と表現されます。今まで、同友会理念について述べてきたことをまとめてみますと、「同友会らしさ」とは、「同友会の三つの目的の実現をめざし、自主・民主・連帯の精神で同友会運動と企業経営を推し進め、国民や地域と共に歩む同友会づくり、企業づくりにまい進すること」といえます。

また、同友会運動の歴史の中で「同友会らしさ」の根幹をなすものについて論議されてきたことを次に紹介します。

第一に、どのように情勢が変化しても、日本経済の、真の担い手は、中小企業であること。したがって、中小企業の安定、繁栄は、国民生活の安定と向上に密接にむすびついていること。

第二に、中小企業はお互い同士を敵対的競争関係としてとらえるのではなく、国民の要求にともにこたえ、中小企業の地位向上をともにはかる共存的競争関係としてみるのが大切であること。

第三に、経営者が人間尊重を深く自覚する同友会に固く結集して相互に学びあい、確固とした方針をもって経営にあたるならば、社員は最も信頼しあえるたのもしいパートナーとなり得ること。

第四に、会の運営を民主的に行うことの大切さを通じて民主的運営は企業の運営においても不可欠の要素であることがわかったこと。それを単なる経営上のノウハウやテクニックでなく、経営者自身のゆるぎない哲学として身につけることが、強く求められていること。

さらに付け加えるならば「同友会らしさ」の出発点は、「謙虚に学ぶこと」にあるといわれています。謙虚さがなければ同友会で学ぶことができず、テクニックではなく本質を知り、科学性と創造性を発揮して経営に対応することで経営者としての成長＝自己変革がはかれるということです。

より「同友会らしく」あることの追求こそ、同友会と企業経営を限りなく発展させる力となるでしょう。

2) 「学びと実践のサイクル」で同友会理念の体現をめざす

東京に同友会が誕生したのが1957年（昭和32年）。中同協の発足が1969年（昭和44年）。当初は大都市圏における部分的な組織でしかありませんでしたが、今では47都道府県すべてを網羅し、全国各地で活力に満ちた運動を展開するまでに成長しました。

会員相互の真剣な学びあい、社員と共に育ちあい、地域と共に繁栄する企業づくりをめざして、意欲的、創造的な活動が行われています。このような魅力ある活動が組織拡大の原動力となったことはいまでもありません。

同友会は会員数がふえ、組織がどんなに大きくなろうとも、一人ひとりの会員にとって経営者としての資質を高め、強じんな体質の企業づくりに役立つ会ではなくはなりません。会の活動に熱心に参加することによって絶えず新鮮な刺激を受け、経営者としての自己革新が促され、学んだことを経営の場で実践し、必ず成果に結びつける努力をする。その成果や教訓を例会、研究会などで発表し、ふたたび同友会活動に還流す

ることによって、さらに会の質的前進がはかられていく。このようなサイクルで会員企業は成長し、同友会運動も発展してきました。ですから、そのことが同友会理念の体現となり、同友会運動と企業経営は“不離一体”のものといえるのです。

同友会理念を体現する企業が増えることは、「あの企業で働きたい、あの企業があることが地域の誇り」との評価が広がることになり、地域を変えていく確かな力になっていきます。

4、国民の幸せをめざす中小企業憲章・条例制定運動へ

三つの目的の総合実践は、さらに国民の幸せの実現への道を切り開いてきました。特に新しい金融システムの実現をめざす「金融アセスメント法」制定運動(注7)から学んだことは、日本経済繁栄の原動力は中小企業の発展にあり、そのためには、金融政策のみならず国の経済政策そのものが中小企業を軸に大転換する必要に迫られているということです。

すでにヨーロッパでは、21世紀の経済発展と雇用の担い手は中小企業にあるとの認識に立って「EU小企業憲章」が2000年に制定されていることは、日本の私たちにとっても大きな驚きであり、励ましともなりました。日本においても、中小企業を国民経済の豊かで健全な発展の中核に位置づける「中小企業憲章」の制定が望まれます。あわせて、憲章の精神を地域で実践できる「中小企業振興基本条例」の制定が必要との考えにたち、中同協は、2003年中同協第35回総会(福岡)で、中小企業憲章、中小企業振興基本条例制定運動をスタートさせました。

この憲章制定運動で自社が置かれている業界と地域の問題点を分析し、何が経営発展の阻害要因になっているかを明らかにし、経営指針の中に、望ましい経営環境を描き、「わが社と憲章」「私と憲章」の視点で熱い思いを語りあい、憲章、条例制定運動は、「憲章レポート」作成活動などを通して、自社の経営改革と外部経営環境改善活動が一体のものであることを明確にしました。

そして同友会運動の必然的到達点として2009年中同協第41回総会(東京)で「中小企業憲章草案」(会内討議資料)を発表し、会内外から注目をあびました。「三つの目的」の総合実践であるこの運動は、「中小企業が地域の光となろう」との社会的使命感を高め、会の組織を強く大きくするエネルギーとなっています。さらに私達は歴史の創造者としてこの運動を国民生活の安定と繁栄をめざす運動として展開し、日本経済の持続的発展と国民や地域の幸せが実現できる社会をめざしています。

7：金融アセスメント法：1997年の金融危機から始まった金融機関の貸し渋り、貸しはがしの動きに対応して2000年7月第32回総会で法制化を提起。(金融アセスメント法とは、担保主義や連帯保証など金融機関と借り手側の取引慣行の歪みを是正し、中小企業と地域金融機関の共存共栄をはかるため、地域や中小企業へ円滑に資金供給する金融機関の努力の度合いを評価・公開し、金融機関の選択を利用者の判断にゆだねる仕組みを法制化しようというもの。)2003年全国署名運動で集まった100万人署名の国会請願、地方議会での国への意見書採択にも取り組み、2007年3月には1009議会での採択に到達。まだ法制化には至りませんがリレーシヨシップバンキングなどの形で金融行政を変更することができ、その後の中小企業憲章制定運動へと発展していきます。