

愛知中小企業家同友会三河支部の活動

山 田 徹

キーワード

中小企業家 (Entrepreneur of small companies)

グループ活動での相互啓発 (Mutual development in group activity)

経営指針づくり (Business policy planning)

経営理念 (Managerial philosophy)

戦略経営 (Strategic management)

はじめに

この主題をとりあげた理由は次の3点である。

第1は、愛知中小企業家同友会三河支部のメンバーと本学経営学部教員有志との本年6・7月2回の会合にある。会合は安城学園高校坂田校長の斡旋によるが、意見交換を通して相互に両者連携の必要性及び可能性を確認することができた。企業側は地域活動における企業にふさわしい活動の深化、そのための大学教員・学生との連携（他支部では一部実施）を強く期待し、また本学も「私たちの仕事はまちづくり！」のもとに地域貢献を志向するが、経営学部の専門性を生かせる組織的取組みの良い機会を得たことになる。今後、両者の連携活動を実のあるものにするためには、まず、極力多数の教員

が同友会活動の主旨・内容について共通認識をもち、そのなかで「何をすべきか」「何ができるか」を詰めていくことが肝要と考える。

第2は、筆者をふくむ教員数名による西三河共同研究プロジェクトの発足である。本年1月初会合をもち、「西三河地域の経済・産業・企業経営」（仮題）を大テーマとして、当面各専門領域の個別小テーマに夫々取り組むことを申し合わせた。西三河地域に立地し、しかも地域貢献を標榜する本学としては、早急に学部全体としての地域研究基盤を固める必要があると考えるが、そのためにはまず、小さな実績を積み重ねることから始めようとの主旨である。経営管理論を担当する筆者としても専門領域に適合する小テーマを模索していたが、後述の第3の理由を含め、共同研究プロジェクトの第1弾としてこの主題をまとめることにした。この小稿を端緒として今後さらに真の共同研究にふさわしい課題を追求していきたい。

第3は、同友会活動の一つの柱となっている「経営指針づくり運動」との出会いである。I. アンゾフを嚆矢とする戦略経営論はその重要性が説かれて久しいが、必ずしもわが国企業に十分根づいているとはいえない。その原因は経営トップの主導力不足や輸入理論の消化不良¹⁾にあると思われる。ところが、同友会が推進している経営指針の成文化はまさに理念・ビジョン優先型、経営トップ主導型の戦略経営の取組みであり、しかもそれを会員相互の交流、啓発を軸に自分たち自身の手による真の実践活動としているのである。このような中小企業経営者の“草の根”的戦略経営の拡がりには30年来戦略経営にかかわってきた筆者に新たな刺激と示唆を与えるものであった。

1. 同友会活動の概要

1) 組織と沿革

中小企業家同友会は都道府県単位に組織化（〇〇中小企業家同友会。現在秋田・鳥取を除く45都道府県）され、それらが母体となって中小企業家同

友会全国協議会（略称、中同協、1969年設立）があり、全国会員数は現在約4万名を擁する。愛知中小企業家同友会は東京・大阪に続き1962年に会員34名によって創立（当初の名称は名古屋）、現在会員数は2336名（2002.8末）を数える。組織運営面では当初より地区組織、地区活動に重点をおき、現在3支部（尾張、名古屋、三河）41地区体制できめ細かい活動を展開する。このように愛知中小企業家同友会は歴史的にも、規模、活動面からも全国屈指の組織である。

なお、同友会活動の前史としては、戦後復興期に多くの中小企業運動を結集し1947年誕生の全日本中小工業協議会（1954年全日本中小企業協議会に名称変更、略称、全中協）、さらに鮎川義介の中政連が推進した中小企業団体制定運動に反対して全中協を分裂、新発足（全中協は1960年解散）した日本中小企業家同友会（1957年、現東京中小企業家同友会）があるが、この時の「中小企業家の自主的な努力と団結の力で中小企業の自営を高め、中小企業を守り…」の考え方が今日の基礎をつくっている。²⁾

2) 同友会理念

同友会活動を知るためにはまず同友会理念（表1）を十分に理解する必要がある。同友会理念は「3つの目的」「自主・民主・連帯の精神」「国民や地域と共に歩む中小企業」の3部で構成されているが、とくに特徴的な点は経営者自身の成長のために“学び合う”自主的な組織をめざしている点である。愛知同友会はこの点をさらに「経営者としての資質を高め、強靱な体質の企業づくりに役立つ会」と述べ、参加―刺激―自己革新―経営の場での実践―成果―会での発表・還流のサイクルを通しての「同友会活動と企業経営との不離一体」を強調している。

同時に、社会的使命や地域貢献を掲げ、愛知同友会の「99.ビジョン」では「自立型企業をめざし、地域社会とともに歩む中小企業」を打ち出し、その1項を「地域経済・政策・施策・産業づくり・まちづくりなど、会員が経営する企業立地の地域的な課題について、我々経営者だけでなく、学者・研

表 1

同友会理念について	
同友会三つの目的	
「よい会社を作ろう」	◎よい会社とは、企業の理念が明確であり、顧客や取引先からの信頼も厚く、社員が生きがいをもって働き、どんな環境変化に直面しても永続して利益を出し続ける企業である。
「よい経営者になろう」	◎古くから“企業は人なり”といわれており、経営者の器の大きさが企業の中身と将来を決めるカギです。会員一人ひとりが常に経営者として全人格的な成長をめざし、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、総合的な能力を身につけていこう。
「よい経営環境をつくろう」	◎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を持ち、経営努力の正しく報われる経営環境を実現するために、会員が結束し、会外の中小企業団体とも提携し、努力していこう。
自主・民主・連帯の精神	
【自 主】	①他のいかなるところからも干渉や支配を受けない。(会の主体性を守る) ②入会も退会も、また行事への参加についても会員経営者の自主性を大切にする。(会員の自由選択権を保障する)
【民 主】	①会の運営を全員の要求や意見に基づいて行い、ボス支配を容認しない。 ②民主的なものの見方や考え方を積極的に広め、企業内でも実践する。
【連 帯】	①経営者として、全人格的完成をめざす相互の高まりあいから生まれる深い信頼関係(高い次元でのあてにし、あてにされる関係)を築く。
国民や地域と共に歩む中小企業	
①豊かな国民生活の実現に貢献するものであり、企業活動が理念と実践のうえで反国民的であってはならない。	
②すぐれた製品やサービスを提供し、人々の暮らしの向上と地域経済の繁栄を保障する「社会的使命」と、雇用の創造、個性ある地域づくりの点での「社会的責任」を大切にする。	
③地域経済のバランスのとれた活性化に中小企業の立場から提言し、かつ自治体や地域の人々ともに地域おこし、街づくりに行動することが必要です。	

出所：愛知中小企業家同友会三河支部 2001 年度総会議案書

究者・行政マンと連携をとって、リーダーシップを発揮してまとめていきます。」としている。

3) 行事・活動

全国ベースでは中同協主催の全国三大行事、即ち①定時総会②中小企業問題全国研究集会③青年経営者全国交流会が毎年各1回開催される。いずれも約20の分科会に分かれ夫々会員経営者の事例報告をもとに質疑応答、意見交換を行い、参加者は自分の企業に持ち帰るとともに地区例会等で他の経営者に報告し、拡大・浸透をはかる。本年2月には埼玉で第32回全国研究集会、7月にはここ愛知で第34回全国定期総会、9月には鹿児島で青年経営者全国交流会が開かれている。

中同協ではこの他に機関紙「中小企業家しんぶん」(月3回)、同友会景況調査(年4回)なども定期発刊し、各同友会の情報交流・活動支援に寄与している。

愛知同友会では、全国と同じように、定期総会・あいち経営フォーラムを年1回開き、また同友会役員研修大学(次代の担い手である役員育成)や各種研究会・委員会を設けているが、活動の基本は全会員が夫々の地区で参加する地区例会(後述)におく。そして、この地区例会を会員相互の充実した学びの場にすべく、支部役員会・地区役員会が積極的に企画、準備を行う。

4) 会員資格他

同友会は中小企業の経営者が自主的に加入する団体で、入会資格を「この会の趣旨に賛同する中小企業家およびそれに準ずる人々」としている。中小企業の範囲は必ずしも中小企業基本法の規定にこだわらないが資本・人事面で大企業の支配下になく経営権をもって自主的に経営していることが条件である(全国の現会員の平均企業規模 従業員30名、資本金1500万円)。1社から複数名が入会できるが、後継者を除き原則役員(取締役)とする。また「準ずる人」とは弁護士・税理士等の専門家、病院・学校等の経営者、そ

の他自由業など中小企業運動に不可欠の人々としている。

財政面は基本的に自主独算で会員の会費（府県により異なるが、愛知は入会金2万円・年会費7万2千円）によって活動全体の運営費を賄っている。この運営費を基盤に会合毎に受益者負担の原則から必要に応じて参加費を徴収する。したがって、財政面からも計画的な会員増強をはかっている。また役員体制は県レベルの会長・理事から支部・地区レベルの会長・幹事まで多岐に亘り、それぞれの役員会を構成しているが、役員として活動することは組織活動や良い人との出会いの経験を通して結果として自分の財産になり、また社内的には仕事を委せた部下の成長につながると語られる。さらに中同協及び愛知同友会にはそれぞれ事務局が設けられ、会員のパートナーとして、また同友会運動全体のセンターとして重要な役割を担っている。

2. 三河支部の活動

1) 体制・方針

愛知中小企業家同友会三河支部（支部長 スギ製菓(株)杉浦三代枝社長）は現在会員数401名で岡崎，豊橋，豊田，刈谷，安城・知立，西尾・幡豆，碧南・高浜，三河青同の8地区をベースに活動している。既に東三河支部設立が予定されており，東・西三河地域の会員増強が急務になっている。役員体制は支部長，幹事長，会計，書記，副支部長12名に加え，地区会長，副会長が支部幹事となって，会の運営にあたる。

支部の2002年度活動方針は「原点に戻り同友会理念を徹底して学び，同友会理念に基づいた‘99同友会ビジョン（自立型企业づくり）（地域社会と共に歩む）を自社の企業経営で実践する以外には考えられません。」「地区活動を中心に，自社の経営課題を明確にし，同友会活動から課題解決方法を学び，そして実践し，自社の経営に取り入れ，苦しい経営環境のなか，生き残り（勝ち残り）をかけた活動を基本とします。」と同友会活動の基本姿勢を強調し，次のような活動計画を掲げる（見出しのみ掲載）。

同友会活動の活性化

1. 会員の増強
 2. 経営課題を中心とした支部・地区例会・研究会づくりの推進
 3. 支部・地区役員の育成
- (以下4～6省略)

中小企業を取り巻く経営環境の改善

1. 地域行政への政策提言活動
2. 金融アセスメント法制定の推進※

※ 地域と中小企業への円滑な資金提供や不公正な取引慣行の是正などの、各金融機関の寄与度の評価・格付・情報公開をはかる法律案。中同協が中心になって全国規模の署名運動に取組み、地方議会・国会への請願行動を推進中。

2) 地区例会

それでは各地区の活動を具体的にみてみよう。地区例会は原則毎月1回開催（年数回は支部総会，例会，県レベル行事参加に置換え）され，地区役員がそれぞれ世話役を分担している。以下3地区の2001年度実績を列記する。

(豊田地区)

月	テーマ・内容	出席者(名)	参加費(円)
5	経営理念を作る。会員3名の発表。懇親会	19	2000
6	豊田地区を考える。地元FM局見学とオカリナ演奏鑑賞 (豊田の文化にふれる)	31	5000
8	花火を見る会 岡崎公園。家族も一緒に会員間のふれあい	33	—
9	セクハラの実状と対策 中小企業家にとっても重要なテーマ 講師講演		
11	これからの不動産市況 会員講師	30	1000
12	大忘年会と中小企業家の景気情勢 会員講師	25	6000
2	経営者のあるべき姿 会員講師	10	—

(刈谷地区)

月	テーマ・内容	出席者(名)	参加費(円)
5	写真屋のデジタル化、生き残りをかけた決断と勝算 会員講師	31	—
6	生き残る！提案型電気工事業 会員講師	29	—
8	夏だ、暑さをぶっ飛ばせ。地区活動パネルディスカッション・懇親会	34	3000
9	経営指針書づくり「我社の理念と1枚の指針書」 会員講師	23	—
11	子供にも聴かせたいクラシックコンサート	46	3000
12	同友会での出会いと学び 我社の夢と希望 新入会員2名発表	22	—
2	地方分権と市町村合併 碧海5市を考える 会員、県会議員	33	—

(碧南・高浜地区)

月	テーマ・内容	出席者(名)	参加費(円)
5	IT研修会 ビジネスチャンスの発見と事業アイデアの創造 講師	30	700
6	経験者が語る相続税のノウハウ 会員講師	34	700
8	ふれあいから学ぶ凡事徹底。会員相互及び家族の共同作業・余興	32	4300
9	発想の転換とこだわりが付加価値を生む。1泊工場見学・座談会・懇親会	16	37,000
11	新入会員さん、いらっしゃーい。新入会員4名発表	25	—
12	地域と共にを合い言葉に… 会員発表。忘年会	31	7000
2	次年度事業計画案の作成 各グループ発表	22	—
2特	経営者として日々取組むべきこと 銀行経営相談所長	25	—

(三河支部 2001 総会議案書掲載 地区例会報告から要約)

上記の内容をみると、3地区とも例会を盛り上げるためにそれぞれ工夫をこらしているが、「会員相互で学び合う」ことを基本にしていることがよくわかる。また、豊田地区の6月例会、刈谷地区の2月例会、碧南・高浜地区の12月例会にあるように「地域と共に」の視点からのテーマが取り上げられていることも注目される。この他、7月の支部例会は流通・小売、製造、建設と業種別に開催され、また4月は中同協の赤石会長を招聘、10月は県

レベルの「あいち経営フォーラム」への参加と、会員の関心・学習・成長に結びつく多様な企画を設定してきた。なお、これらの行事費用は一部例会補助金（会費からの支出）で補填されるが、飲食費等は参加者負担で、また講師も地区会員は無料、その他でも寸志にとどめあくまでも自主運営を貫いている。

3. 経営指針づくり運動

1) 基本的な考え方

この小稿の冒頭に述べたように同友会活動の大きな柱は経営指針づくり運動である。この運動の発端は、1975年に発表された「中小企業における労使関係の見解」（略称：労使見解）にある。そこでは正しい労使の信頼関係を企業内に打ちたてることが経営者の責務であり、そのためにはまず経営者が経営の維持・発展に全力を傾注すること、経営全般について明確な指針を作ること、社員の自主性と創造性を発揮させる状況を社内に確立すること等の必要性が強調され、大きな反響を呼んだ。その具体的実践の流れとして、1977年に「経営指針を確立する運動」が提唱され、翌々年には「経営指針の成文化は経営者の責務である」ことが総会で確認される。その後、数回のマニュアル発行を経て、1988年に「実践的な経営指針の確立と成文化の手引き」（現在は1994年新版、A5版64頁）が生まれる。

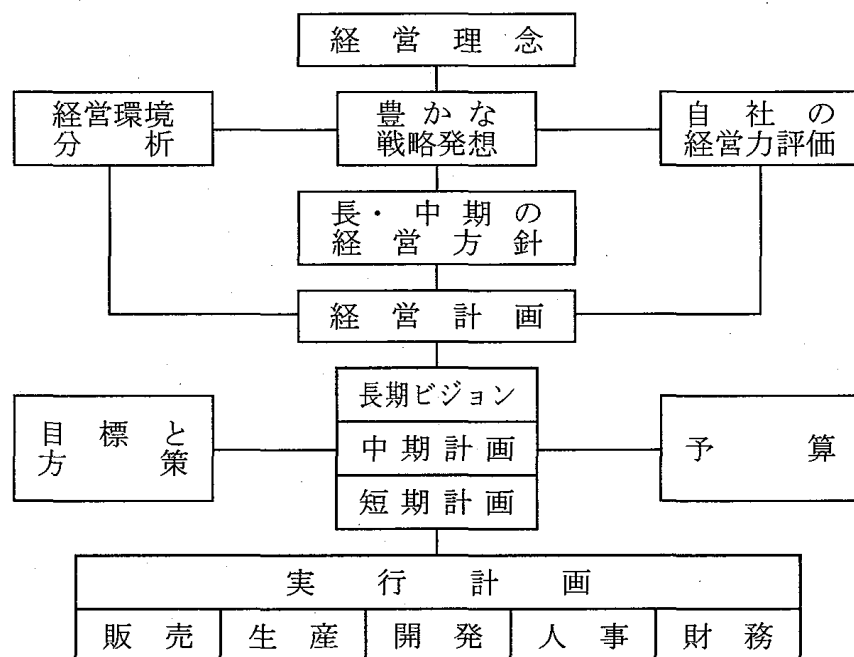
この小冊子は実に良くできている。確かな骨組み、平易で簡素な文章、必要かつ十分な内容はまさに中小企業経営者のバイブルと叫ぶ（筆者は往年の「QCサークル綱領」を想起した）。冊子はまず経営指針を経営理念・方針（ビジョン）・計画3つの総称とし、経営理念を経営指針の根幹と位置づける。経営理念について冊子の指摘する点をいくつか抽出してみよう。

①経営者が従業員（パートナー）と共有しうる積極的な世界観・人生観を持ち、「共に考え、悩み、学び、育ち、幸せをつかんでいく」姿勢と行動が大切である。

- ②経営理念は科学性（環境変化への対応）、社会性（社会的存在の自覚）、人間性（従業員＝パートナー）の3要素がなくては万人が納得せず、自らも確信するものにならない。
- ③企業の目的・使命はあくまで社会貢献であり、利益はその結果であり、また社会的貢献を果たすための原資・資本コストであると認識することが大切である。
- ④経営指針セミナーでは自分の成文化作品をお互いに披露し合い、率直に自由に批評し合ってねりあげるよう援助し合う。
- ⑤単に成文化に終わらせることなく、経営者自らが率先垂範し、経営理念が経営者の身体からにじみ出るものにしたい。そして経営理念を社風化していくことが求められる。

あえて内容を一部抽出したのはここに同友会活動の基幹となる経営者像をみることができるからである。冊子はさらに「経営指針成文化の枠組み」(表2)に沿って経営方針と戦略・経営計画の策定にかんしても参考資料等も折込みながらわかり易い説明を加えている。

表2 経営指針成文化の枠組み



出所：中同協「実践的な経営指針の確立と成文化の手引き」

2) 会員の取組み

この経営指針づくりに会員たちはどのように取り組んでいるのだろうか。若干の事例をみてみよう。三河支部長のスギ製菓(株)杉浦三代枝社長のケースでは1982年会社設立、1990年人に勧められて入会、1993年から自社の経営方針づくりに着手、1996年からは部署毎の年度方針づくり、2000年からは部署毎の年度方針はすべて社員に任せる、という経緯をたどる。同社はえびせんべい・いかせんべいの製造卸直販を業とし、現在売上16.8億円、従業員87名(含パート)、直営店舗4店の規模をもつが、いち早く問屋・スーパー依存を脱し、商品企画・開発と結びつけた直販・観光ルートに重点をおくことが特色である。この経営転換は社長のいう「情報の宝庫」である同友会活動に参加し、経営指針づくりの過程で「自社の5年先・10年先」を考え抜いた結果であり、また同友会役員になったことで「社員に仕事を任せたことで社員が育つ」ことにもなったという。社長は昨年(2015年)の第4回あいち経営フォーラムで講師として自社の経験を述べ、「企業の存続発展を保障してくれるものは“経営指針を成文化すること”だと思っています。経営指針を作って8年間、今これがないと本当にどうしたらよいかわかりません。…人を育てるためには具体的な方向性を明確にすることが鍵です。21世紀、勝ち残る条件は教育と人材育成。そのための経営指針でなければならないと思っています」と結んでいる。同社は既に平成15年度(H14.9～H15.8)経営方針書を取りまとめ社内発表会(地区例会メンバーにも公開)を実施しているが、その内容は経営理念、経営ビジョン(表3.4)に始まり、部署ごとの活動方針・活動計画(目標による管理手法)まで40頁以上の詳細に亘っている。

また、全国総会、全国研究集会には経営指針づくりに関する分科会が必ず設けられ、毎回多くの経営者が講師として自分の体験を述べ、出席者と質疑応答を交わしている。大分県のある経営者は経営指針の社内への浸透について語る。当初の経営指針が結局は経営者にのみ都合の良いものだったと反省し、同友会の全国行事からの気づき(自己革新)を通し、「仕事を通して人間力を高める場に会社になる」ことを社員に語り続け、熱意としつこさ(あ

表 3

経営理念
楽しさの創造

楽しく働ける社員とお客様に楽しさを提供できる会社

私は常に、楽しく仕事が出来ればよいなと思っています。社員さんが、いつも明るい顔をしているのを見るのが楽しみです。それには、職場に活気があり、いつも笑顔で働ける環境を作らなければと思っています。私を含めた経営幹部を始め、社員さん、パートさんが人様に喜んでいただけるよう日々努力でき、人間性豊かな社員さん、パートさんに育てて欲しいと願っています。こうした考え方の社員さんが商品を製造し、お客様の支持を頂き会社を運営していくのです。環境整備がきちんとなされ、きれいな工場、整理整頓がなされた工場で、社員さん全員がお客様に喜んでもらえることを日々考えながら仕事ができたら、必ずおいしく、お客様に納得いただき、喜んでいただき、楽しんでいただける商品が造れると私は信じています。

お菓子は基本的においしくなければなりません。私達は第一においしく、第二に安全、第三に安心な商品をお客様に提供して、楽しんでいただき、喜んでいただいて、その報酬をいただき社業を永遠に繁栄していき、社員さんと会社をとりまく仲間・地域の人々と幸福な人生を造り上げていきたい願っています。

スギ製菓 株式会社
代表取締役 杉浦 三千枝

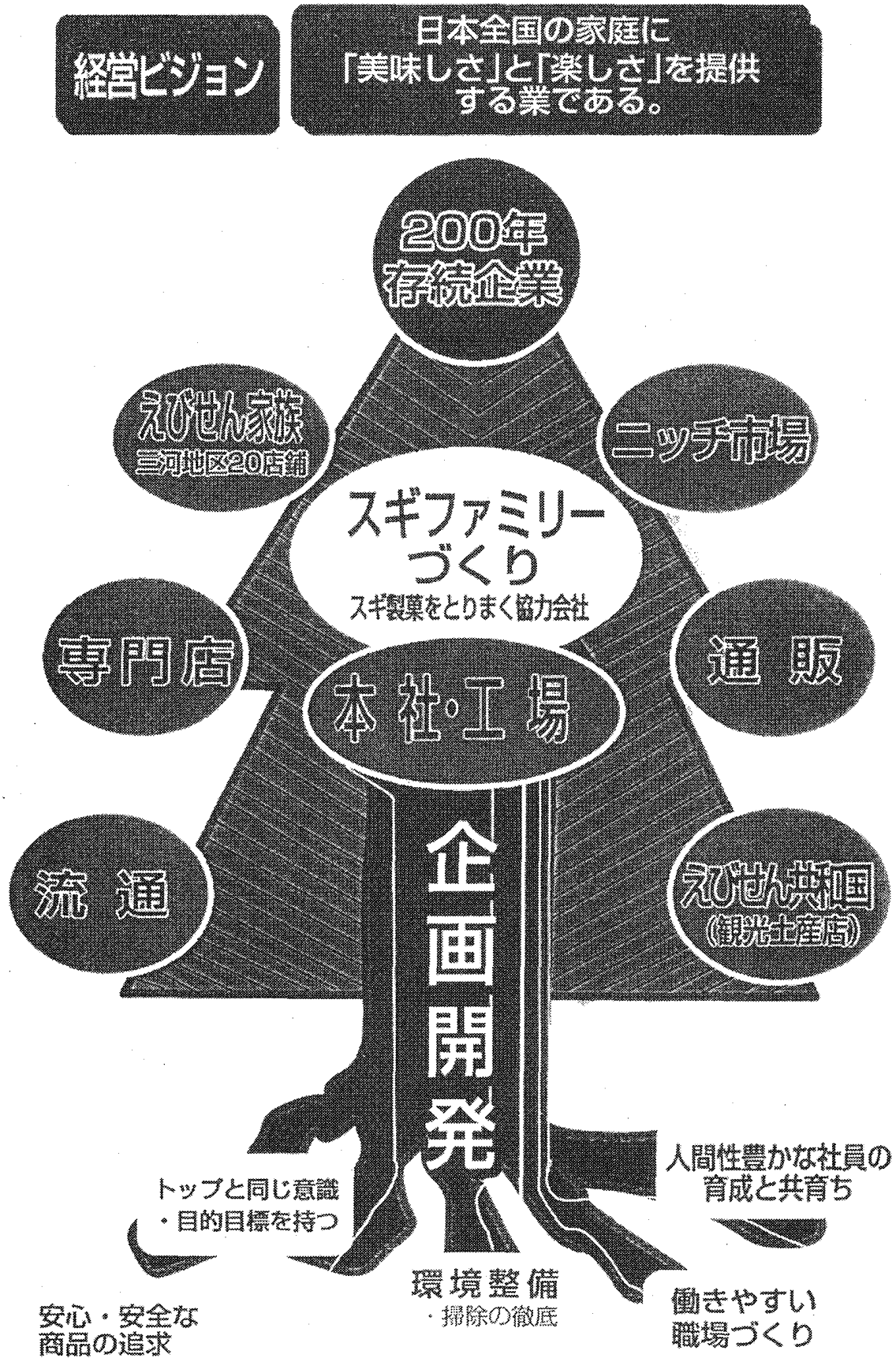
楽しさの創造

「楽しく働ける社員と全国の家庭に美味しさと楽しさを提供できる会社を目指す」

1. 私達は「明るく、楽しく」を心がけ、掃除を通じて、活気があり、笑顔で働ける職場環境を創ります。
1. 私達は、「感動、感謝、思いやり」の心を持ち、人間性豊かな社員を目指します。
1. 私達は、「美味しさ」を第一に「安心・安全」な商品を、お客様に提供し支持を頂き会社の発展向上を目指します。
1. 私達は社業を永遠に繁栄し、会社を取り巻く仲間・地域の人々と幸福な人生を創り上げていきます。

出所：(株)スギ製菓第 21 期経営方針書

表 4



らゆる会議に指針を持参)と時間(オーナー社長だからできる)をかけて指針にもとづく経営を成功させているという。埼玉県のある経営者は見えざる資産の一杯詰まっている経営指針こそ事業継承の最大の武器であり、経営指針を後継者(息子)とともにつくる過程で哲学・経営センス・人望のつけ方を継承してきた経験を語る。また千葉県のある経営者は経営指針成文化セミナーにはじめて参加した時の「何のために経営していますか」「どんな会社になりたいですか」「あなたにとって社員は何ですか」と今まで考えてもいなかった問いかけに驚くよりも半分怒りながら帰社した経験に始まり、社員との本音の関係づくりを築くまでの苦労話を語る。そして「今まで私を見て仕事をしていた社員が、仲間やお客さんを見て問題に取り組んでいる姿に、ああもっと環境面とか私でなきゃ出来ないことをやらなければと思いました」と結んでいる。

3) 若干の考察

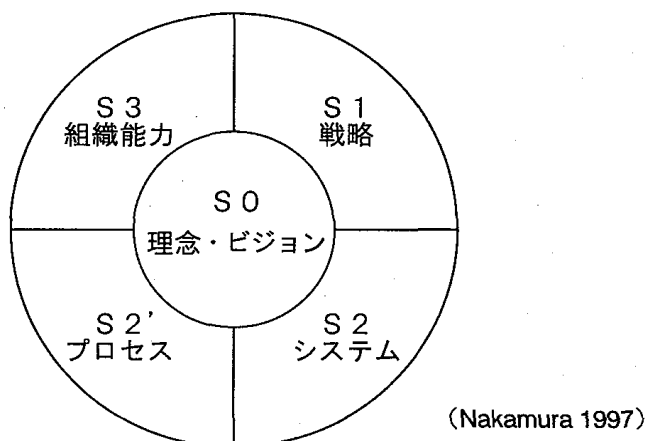
同友会の推進する経営指針づくり運動の特徴として次の3項が指摘できる。

- ①理念・ビジョン優先型
- ②自己変革主導型
- ③共学・共育推進型

第1点については戦略経営協会の中村元一会長(株)中村元一経営研究所代表、松蔭女子大学教授)の戦略経営の全体像モデル(表5)が想起される。中村会長はI. アンゾフ(本年7月逝去)とも親交が深く、戦略経営の理論・実践両面で活躍しているが、早くから理念・ビジョンを戦略経営の原点あるいは中核と位置づける。いうまでもなく、経営トップの経営哲学・価値観こそが企業経営の基軸だからである。その点で、経営指針づくりが「何のために経営しているのか」「どんな会社になりたいのか」の問いかけからスタートすることは、まことに当を得ている。

第2点についても戦略経営協会の主張と合致する。協会では、「戦略経営

表5 戦略経営のスタティクス (5S)



出所：中村元一著「トップのための戦略経営」1998 (株)ティ・エッチ・ピー

における自己の覚醒」「自己（自社）実現と自己（自社）革新の融合」のテーマで連続してフォーラムを開催し、筆者も発表及び研究誌掲載³⁾に参加している。筆者の主張を要約すれば、内発的な「意志」と「行為」並びに「自己否定」と「相互作用」の意識化が自己の覚醒、自己変革の契機となり、仕事に「身」（心身一元を示す日本古来語）を打ちこむことによって自己実現と自己革新の融合を可能にし、その戦略経営のウチ化が企業の戦略経営の前提であるとした。同友会のいう「経営者自らが率先垂範し、経営理念が経営者の身体からにじみ出るものにしたい」とはまさにこのことである。とくに、中小企業の場合、スギ製菓(株)の杉浦社長も筆者とのインタビュー時に語ったように創業（起業家）から会社経営（経営者）への移行の悩みや壁に直面する。「スターバックス」を成功に導いたH. シュルツが自伝⁴⁾に記す夢想家—起業家—専門経営者—指導者への役割転移である。この移行に伴う自己変革に経営指針づくりの果たす役割は大きい。

第3点について従来から社内における参加型・学習型戦略経営の重要性は十分に説かれてきた。それによって組織能力をたかめ、真の成果に結びつく実践を可能にするからである。同友会で社員＝パートナーの人間観を軸に労使見解・経営指針・社員教育三位一体の共学・共育を強調することは、「相互作用」を通しての経営者自身の自己変革や限られた人的資源の活用に大き

な意義をもつ。さらに特記すべきは同友会の推進する経営者相互の共学・共育である。この点は既に再三紹介してきたが、これこそ同友会活動の最大の特徴といえる。中小企業経営者はともすると良き相談相手もなく、全てを自分だけの判断で処理しがちであるが、既に経営指針づくりを経験した経営者の体験談を聴き、仲間同志で成文化作品を批評し合う機会がもてることはまことに貴重である。また、会の役員としての仕事をすることは社内で経験しえない組織運営の方法を身につけることになる。最近では企業間ネットワークの進展により、組織概念も企業内にとどまらず、企業間組織まで拡大する説もある⁵⁾が、組織運営の神髄であるヨコのコミュニケーションやヨコ連携を身をもって学ぶことになる。多くの大企業経営者が真に戦略経営を自分のものとしえないのは、このような相互啓発、共学共育の機会を社外にもちえないことに理由の一端があるのではなかろうか。

以上、同友会の経営指針づくり運動の意義を簡単にみてきたが、今後の方向としてさらにヨコの連携を深め、豊かな差別化ニッチ戦略の発想をもとに共同事業化など一步進んだ「中小企業ネットワーク」⁶⁾構築への道筋も考えられる。地域社会や大学との連携も近い将来その関連で大きなテーマとなるであろう。

おわりに

今回の小稿は中小企業家同友会の活動を紹介するにとどまった。しかし、初めて接した同友会活動には新鮮な研究課題や多様な産学提携の可能性が数多く秘められている。この小稿を端緒に、今後三河支部との連携を密にして、課題を掘り下げていきたい。

最後に、多忙のなか快くインタビューに応じていただき、その上社内資料を含め貴重な資料を貸していただいた三河支部長の杉浦社長、突然の訪問にも拘わらず資料提供を含め懇切丁寧に対応いただいた中同協事務局の瓜田政策担当、また厚かましく小稿を確認願ひ、数多くのご示唆と資料をいただき

た愛知中小企業家同友会の福島事務局長，さらに三河支部との会合の橋渡しにご尽力願った安城学園高校の坂田校長に心から感謝申し上げ，筆を止める。

〈引用文献〉

- 1) 石田 雄「日本の社会科学」(東京大学出版会 1984) に詳しく指摘されている。
- 2) 同友会関連は一括して参考文献として記載する。
- 3) 山田徹稿「“変わる” なかでの “変える” こと」(戦略経営研究 2000 Vo.125 No.2 所収) 及び「戦略経営と “身” の融合」(全上 2002 Vol.27 No.1 所収)
- 4) H. シュルツ、D. ヤング「スターバックス成功物語」(日経 BP 社 1998)
- 5) 高橋伸夫編「超企業 組織論」(有斐閣 2000)
- 6) 西口敏広・辻田素子稿「中小企業ネットワーク」(一橋ビジネスレビュー 2002 夏 50 巻 1 号所収) に英国ケンブリッジの事例が掲載されている。

〈参考文献〉

- 1) 中小企業家同友会全国協議会「中同協 30 年史」(1999)
- 2) 同上「人を生かす経営—中小企業における労使関係の見解」(1989)
- 3) 同上「実践的な経営指針の確立と成文化の手引き」(2001 新版)
- 4) 同上「中同協 No.67 一第 33 回定時総会」(2001)」
- 5) 同上「中同協 No.68 一第 32 回中小企業問題全国研究集会」(2002)
- 6) 同上「中小企業家しんぶん」「景況調査報告」その他資料
- 7) 愛知中小企業家同友会「活動のてびき—2001 年度版」(2001)
- 8) 同上「第 4 回愛知経営フォーラム報告集」(2001)
- 9) 同上「会員名簿 2000」(2000) その他資料
- 10) 同上 三河支部「2001 年度三河支部総会議案書」
- 11) スギ製菓株式会社「平成 15 年度 (H4.9.1 ~ H15.8.31) 経営方針書」