

# 西濃中小企業の経営問題

白柳夏男

## はしがき

数年前のことになるが、西濃にある中小企業の従業員に、「わが社の経営問題」という題で自由に手記を書いてもらったことがある。彼等の勤務先はきわめて多数の業種にわたっており、取り上げられた問題も種々様々であった。それらの中から従業員の「生きがい」とか「やる気」に関係のある事項を抜き出して私なりに整理し、若干の論評を加えてみたいと思う。というのは、高度成長時代とはうって変わった今の厳しい経済情勢の中で、中小企業が生きていくための最大の力は、従業員の自主的な「やる気」にあると思われるからである。

いずれ本文で明らかにするように、従業員の「やる気」は決して賃金の高さや労働条件のよしあしだけに左右されるものではない。もちろんそれも大切ではあろうが、むしろより大きく使用者の経営に対する心構えとか、従業員との間の人間関係といったものに依存している。これを直すには、設備を近代化するときのようにお金が掛かるわけではないのに、一番なおざりにされているように思われる。だからこの問題を指摘した手記は、たとえ数年前のものであっても決して古いとは言えない。

この問題がなおざりにされるのは、使用者の「俺の会社」という意識が強すぎるからだと思う。金も設備も従業員も、自分の好きなように使ってどこが悪いかということであろう。地方公共団体や経済団体に所属して経営指導を担当している職員にしても、技術的なことには遠慮なく口が出せるが、たとえば従業員に接するときの態度とか注意の仕方となるとそう簡単にはいかない。下手をすると反発を招くことになり

かねないからである。そこでますます直りにくくなる。

現代は個性化の時代であるという。だから使用者が大いに個性を発揮するのも結構で、それがぜひ必要な場合も少なくないだろう。しかし1人でも2人でも従業員を雇用している以上は、この個性が従業員の「やる気」を失わせることのないよう注意しなければならない。さもないと有能な人材はみんな逃げて行ってしまう。それでは企業は発展しない。尾張出身の信長は戦争の天才だったかも知れないが、人間関係の悪さという点も並はずれていた。それが光秀の謀反を招いた。

従業員に「生きがい」を与え、「やる気」を起こさせるということは、企業の存立発展にとって必要であるばかりか、社会的責任の最も重要な一環でもある。なぜなら、人間が生きていくにはどこかで、何かの仕事につかねばならないが、それを少しでも楽しいものに変えていくのがわれわれに共通の願いだからである。「生きがい」、「働きたい」のある職場を提供できる企業だけが、この激動の時代を生き抜くであろうし、また、生き残る価値があるといえるであろう。

忙しい時間をさいて書いてくれた手記を、私はただ温めていたわけではない。地方の中小企業、その中でも労働組合など望むべくもない零細企業の従業員は、いうならば「無告の民」である。その人たちの悩みや意見を少しでも世間に伝えたいと思って、政府関係の委員会、通産局の講習会、市や町での講演会など、僅かながら私に与えられた機会を利用してきた。しかしそういう機会に紹介できるのはほんの一部で、回答者の労苦にむくいるのにはもちろん甚だ不十分である。今度この稿をまとめる機会を

与えられて、やっと肩の荷が少し軽くなったような気がする。

形式的なことでも少しお断りしておかねばならないことがある。西濃といっても中心がそこにあるだけで、厳密に言うとその分も若干含まれているし、また、法律上の中小企業の範囲を超えるものもいくらか含まれている。手記からの引用は誤字の訂正以外は原則として原文のままとしたが、文意を明らかにするためやむを得ず手を加えた場合は、( )に入れてその箇所を区別してある。執筆者の属する企業の業種や規模は、いろいろ考えたすえ、残念ながら表示を見合わせた。

### 同族会社の欠陥

社長とその一族が、株式あるいは出資持分の過半数を握っている同族会社には、経営者間の意思統一が容易で、中小企業の特徴とされる経営の「小まわり」を十二分に発揮できるという利点があるが、一歩あやまると、同族以外の一般従業員に「やる気」を失わせる重大な危険をはらんでいることも確かである。そういう事例をつぎに2, 3挙げてみよう。

「中小企業の特徴は、血縁関係者が多い事である。当社の場合でも1割近くを占めるだろう。この血縁関係をプラスにするのもマイナスにするのも社長の方針にあると思われる。血縁関係者に対し他の者よりも厳しくすれば会社の規律は守られ社風もよくなる。しかし、血縁関係者に対し放任主義で行くか又は特別待遇をしたりすると、血縁関係者は横暴になり、会社の規律などは表面的なものになってしまう。当社の場合には後者に近いようである。このような場合は、会社の方針、考え方をはっきりさせ、成文化したものを作る必要がある。又、一般に言うゴマスリ的な事も多い。表面的には良く働くように見えても、上司のいない所では遊び、人目に付かない陰の力となるような仕事は人にやらせる、といった考え方が管理者の中にも多く見受けられる。職務分担においても、やはり成文化したものが必要と思われる」。

「本社、工場ともに我社の特徴である点は、その上層部の全てを血縁関係で占めている点である。いわゆる同族会社である。

この点は会社の運営状態にかなりの効率を示している様である。そして、株式会社であるにもかかわらず、その株の所有は会社内の上層部である限られた人材しか所有することができない。

しかし、この様な同族会社が全てよいというわけではない。それは有能な人材がいつまでも昇級を見送りにされがちなのである。我々下層部の者には複雑な事情が解らないまでも、少々腹立たしい次第である」。

「トップ層は、すべて××一族によって占められており、それに関係ない人はよく行っても課長どまりである。これでは、会社の向上などはあり得ない。社長のワンマンによって、すべてが社長の一言により実行される。これは非常に危険な事である。これを打ち破らないかぎりこれからの我社の向上はない」。

「夜間の高校、大学へ行っている者は、上司からあまりよい目で見られない。というのは、そういう人達は、学校を卒業すると退社していくからです。会社(社長)の親戚に当たる高卒以上の人は別ですが。(中略)退社していく理由は、給料が他の会社に比べて安いこと、そして班長以上の地位には絶対になれない。というのは、前に述べたように、上役がみな親戚や兄弟で成り立っていて、親戚以外の人を班長の地位より上へあげないからです」。

同族の利益だけをはかる企業というのは、いかにも19世紀的な存在である。使用者の側からは、同族以外の者を昇進させないのではなく、能力がないからだという反論があるだろうが、少なくとも一般従業員にそういう印象を与えていることは否定できない。そうしておいて従業員の定着率が低いことを、日本的な美風の喪失だと言って嘆いてもはじまらないだろう。それに「君、君たらざるも臣、臣たり」などと言うことは、徳川の天下が定まって侍が身動きできなくなったとき上から押しつけた道徳であり、また反面から言うと、今の主人が嫌でも他に

く所のなくなった侍たちの自慰、自嘲の言葉である。それを「日本的」ということはできないのであって、侍の「人手不足」が激しく、諸国の武将がこぞって人材を求めていた戦国乱世には、「侍は渡り草、草の靡くにこそよれ」（『承久記』）という、全く逆の考え方がむしろ支配的であったのである。

## 責任と権限

同族会社に限られたことではないが、それと密接に関連しているのが経営方針も示さず、従業員の責任と権限もあいまいなままに、その時代の都合で追い使いやり方である。

（経営者が）「経営の長期的な目的、方針、政策などのものを、まったく前面に押し出すことなく、その時その時に、その場のがれの策しか出して行かないのである。たしかに、ケース・バイ・ケースの策も大事なものだと思うが、その根底にズッシリとした会社の基盤的な方針、目的があって、そのケース・バイ・ケースも真に生きてくるものであり、その根底に基盤的なものが無い場合は、単なるその場のがれの策でしかなく、それは無策に近いものであると考える。

そのような下で働いている従業員は、その場のがれの策に振り回されている為に、日常的には多くの仕事に囲まれているにもかかわらず、その仕事の意義、意図を見出すことができない。すなわち振り回されているだけなのである。例外的には仕事の多いことだけに、それを独占することに、満足している人もいるが。

労働者が自分の労働に意義を感じることができないような状況では、その職場に活気、情熱的な雰囲気生まれるわけがないというのは当然のことである。（中略）そこで多くの人は、労働は生きて行く為の収入を得る為の、生計を維持する為の手段としてのみしか考えなくなり、その考え方は『事なかれ主義』的な考え方となって行くのである。

現に中間管理層、すなわち課長クラスの人間は活気（のある）、進歩的な策を提案、打ち出

して行くという姿勢はまったく持ち合わせず、むしろそのようなことを避けて、誠に従属的、消極的な人間が多く存在し、そのような下で（働く）若い人間も影響を受けて、従業員全体に『事なかれ主義』はいよいよ広まり、いよいよ徹底されて行くことになる」。

「私の会社はすべて社長が権限をもち、仕入販売の全てを握っているのである。いわゆるワンマン社長である。私は、各部門を作り、長を置いて各人に担当させ、責任を持たせて仕事に生きがいを持たせねばならないと思う。社員として入社しても2、3年ぐらいでやめてしまうという原因には、労働条件のみならず、このような問題が大きなウエイトを占めているのではないかと思う。男の生きがいは仕事である。大企業に入って上司の手足となって働いて一生を終るくらいなら、小企業に入って責任ある仕事をし、これを生きがいとして生きた方が私は立派だと思っている。労働条件は必ずと言っていい程大企業より劣るわけであるから、中小企業の人手不足解消法は、職安へ毎日通い、縁故者をさがし、新聞広告を出して1人でも発見したら大事に大事にして逃がさないようにすることです」。

この最後の部分は、低成長時代に入って少し事情が変わったと思われるかも知れない。しかしそれはただの頭数の上でのことで、真の人材は「有って無き者また人なり」というとおり、いつの世でも大々的に不足している。従業員を大事にしろというのも、甘やかせというのではなくもっと能力を発揮できる形で大いに使えと要求しているのである。

「大企業ともなれば、仕事の面でもあまり細かく分けて各個人の仕事を無味なものにしてしまい、意欲がなくなってしまいます。（我社は中小企業なのだから）有意義な興味のもてる仕事を、自己の最大範囲までやってみたいものだと思います。

大企業（だけでなく）中小企業でも言えると思いますが、仕事についての責任と権限をできるだけ下部に委譲し、現在の仕事より一段上の仕事をつぎつぎと経験させ実践させて欲しいと

従業員は思っています。仕事に対しての責任感、仕事をやりとげた満足感を満たしてほしいということも願っています」。

「個人プレーで仕事が行われている。職責権限が明確でないで、係と課長が別々の事を並列的に行っている。そのためお互の仕事に理解がなく、本人が休んだらその代りに仕事をやってくれる人がいない。なにしろ仕事のスピードが遅い。改善（策）としては、誰がどんな仕事をし、そしてどんな権限と責任を持っているか明確にすることが必要ではないか。

（中略）いずれにせよ、僕にしてみれば仕事は単純すぎるし、創造力（を発揮する余地）がないし、又社長の言った事に対してその下の管理者は何一つ反対しない。たとえ反対したいにしても（ワンマン社長のため）それが出来ないのである。

（中略）ほんとに頭を使うという仕事がないので、僕は会社をやめようと思った事が何度あるか分からない。人間は頭を使わないとどんなに頭のよい人であっても、だんだんと衰えて行ってしまう。僕はそれが恐ろしい。そこには人間の成長がないのである。現在の企業はあまりにもそういう事が多いのではないか。例えば、合理化、機械化とあまり人間を必要とせず、機械がすべてをやっている。将来においては、機械が人間を使うようになって、人間の各部が変化してしまうのではないか。そういう時がいつか来るような気がする。

最後に、会社側は我々を雇ったかぎりは、我々がその職場において十分能力が発揮できるよう、あまり不満のないようにして生活を守ってくれること、我々にしたら会社に入ったら精一杯働く。このように、両者の歩みよりが大切ではないか」。

この手記の執筆者が、本当に「頭のよい人」かどうかは別として適材を適所に配置し、それぞれの責任と権限を明らかにする必要があるのは言うまでもなからう。

「上層部が会社のすべてを握っている。（中略）そして上層部は部下に教えることがない。ましてその仕事をやらせるようなことはない。なぜ

なら自分の席が危ういからである」というのが、権限委譲をしぶる原因だとしたらとんでもないことだ。そういうことをしていると中堅の社員が育たず、営業活動にも重大な支障が生じてくる。

「会社にとって信用は重要である。受注でも発注でも、信用あってのことである。わが社の信用は、現在、なくなりつつある。というのは、今まで気がつかなかったのだが、中堅社員がいない。横のつながりが無い。これは大きないたでである。先方から苦情がでる。その苦情を満足に伝えて解決する人間がいない」。

中堅社員育成の必要を感じながら、使用者が限られた範囲の権限移譲にも踏み切れないでいる大きな理由の一つとして、それ相当の人材が見当たらないということが挙げられるであろう。そこで、人材というものを古人がどんな風に考えていたか、少し紹介してみようと思う。

## 徂徠の人材論

古来、名作と言われる刀には十中八、九まで疵があり、名刀を玉璧のように考えるのは大間違いで、鈍刀にはかえって疵がないという。私は刀には全くの素人で受け売りに過ぎないが、日本刀を実用に供していた時代の人々がそう言うのだから、まず本当のこととして差し支えなからう。

そこで人材は疵物の中から探すしかない。徂徠はこういっている。

「人は疵多く御座候間、疵物にならでは人才はなき物と被<sub>レ</sub>思召<sub>一</sub>、疵物の内にて御えらび可<sub>レ</sub>被<sub>レ</sub>成候。疵もなく才も長じ候人を御尋候はば、最前申候御物ずきの注文と申物にて候。疵なき人は郷愿か巧言令色か、扱は庸人と可<sub>レ</sub>思召<sub>一</sub>候」。郷愿(きょうげん)とは偽善者のことだそうであるが、さらに進んで疵物の使い方をつぎの如く論じている。

「疵物と申候は、たとへばくせ馬のごとくに候。彼がくせを出し申候時の取納の仕様合点不<sub>レ</sub>申候内は氣遣にて、乗られ不<sub>レ</sub>申候。是も尤には候得共、座ながらに其とり納の仕様合点参

る物にて無御座候。既の者、ばくろう 杯に能くせ馬をのり候者有候。一々に馬術鍛錬致したるにても無御座、又何程馬術鍛錬いたし候共、馬も活物に候へばくせの程位たしかに知れ申候（と）極りたる物にても無御座候。只氣遣の心つよく御座候故にとかくに埒明不申にて候。押こなし、のりつけ候へば左迄の氣遣はなき物と申候事、御合点まるる物に候。三度も五度もなげられ候心得にて無御座候ては、くせ馬にはのられ不申候。今時の人は人の過失を咎むる心つよく候故、自分も過失なき様にと存候。是により使そこなふまじきと思召候御心故、疵物の使ひにくき事仰らるるにて御座候。馬に乗そこなふ人ならでは、馬はのり得ぬ事に候。人を使そこなふ人ならでは、人は使ひ不心得候」（『徂徠先生答問書』）

疵もなく才能もすぐれた人を求めてもそれはもの好きというもの、疵物の中から人を選び、失敗を恐れずに使わなければだめだというのはその通りだろう。ただし木材に長短、硬軟いろいろの性質があるように、人間もまた様々である。それぞれの素質に合った方面に使わなければ、せっかくの能力も発揮できない。これは使用者にとって不経済であり、使われる本人には不幸である。

加藤清正是素質による人の使い分けの上手な武将であつたらしい。戦が日暮におよんで早く軍を引揚げる必要が生じたとき、傍にいた豪傑を差し置いて、はるか遠くにいた者を選んでこの処置を命じた。豪傑がなぜ自分にやらせないのかと抗議したところ、清正是笑って「強敵と真正面からぶつかるときには、お前以外に頼む者はいないが、今お前が行けば斬り合いを始めて目的が達せられない。それであの男をやったのだ」と答えた。命を受けた男は采配を取って両軍の間に乗り入れ、清正の予想どおり、難なく味方の軍勢をまとめて帰ったという。

武田信玄は対照的な性格の者にチームを組ませて使った。具体的に言うと馬場信房は言葉少なく権高い性質なので、気軽に口を利いて物事を手早く片付ける内藤昌豊と組ませた。せっかちの山県昌景にはじっくり型の高坂昌信を配

し、そのほかにも剛情なものには柔和な人物を添え、柔剛相和すれば水と火を用いて物を煮るごとくならうと言ったという。

## 使用者の条件

派閥争いに明け暮れし、企業の発展をそっちのけにして自分の勢力を伸ばすことだけに汲々としている者が、使用者の資格を欠いているのは言うまでもない。それはまた、従業員にやる気をなくさせる最大の原因の一つでもある。

「わが社に致命的（な悪影響を与え）発展を妨げているのは、幹部の派閥と人間関係がバラバラであることと、もう一つは各課の分離であろう。この問題について僕なりの考えを述べるならば、派閥は学界、政界、経済界に数多くみられるものであるが、われわれサラリーマンから見れば、派閥は会社の公害であり、不必要なものである。経営者は派閥についてどう思っているか分からないが、同じ経営者の中でも派閥の勢力争いに巻き込まれた重役や中堅幹部は少なくないであろう。そして彼等も最初これではいけないと思いつつも、自分又は家族を思うあまりに、トップの派閥勢力争いの深みにはまってしまうに違いない。又会社の内部では、何か殺気だった雰囲気の中で毎日の仕事をしなければならない。これが表面化して他の社員（に）気づかれでもしたら社員は良くは思わなく、不安を感じるようになる。そして会社の営業活動が鈍ることは疑いないと思う」。

つぎに挙げるのは、これとはややニュアンスが違って、創業以来の無能な役員と取引先から送り込まれてきた新しい役員、部長との対立であるが、従業員に与える影響には変わりがない。

「今役員としてその地位についている人達は、多くが設立来当社に勤務していた人で、専門的な経営者というより、年功のために経営手腕など関係なくその地位についた感じで、社長の機嫌をとることばかり考えているように見受けられます。しかし最近彼らにとって足元を揺るがす危機が訪れてきています。それは株主と客

先などから天下り式に役員、部長のポストへ（人材が）進出し始めたからです。

私の部にも客先のある大手メーカーで課長の地位にあった人が部長として入ってきました。そのためその上司として位置している担当役員の目の色が変わってきました。自分直属の下位者の方が自分より物事をよく知り、動作がスマートだとしたらどうなるかという問題は、いろんな場合に適用できるし、また結果はおのずと分かりますがその通りなのです。役員さんは部長と話をすることをできるだけ避けています。また部下に仕事をさせる場合、直接係長、担当者に指示しています。となりますと、部長としても面白くなくなり、役員へ報告する内容も数少なくなって行き、対立は凄まじいものとなってきます。先日も役員さんが係長に情報を流すように怒ってきました。

本来役員は役員らしく勉強をし、実力を身につけるとともに、組織の一員としての自分に与えられた権威は守らなければならないと考えます。そうすれば部長は部長として抑えつけることも可能であるでしょう。

つまり我社の上層部には、経営手腕に富んだ人材が居ないということが決定的な問題なのです。しかしこの種の問題は改善しようと思っても我々の力では何ともならないもので、役員さん達の、つまり自分に与えられた地位に相応する実力が無い人は、自己啓発を目論み、自分自身でこの問題を解決する以外に方法はないと思います」。

見られるとおり、この手記にはちゃんと処方箋がついているので、私のつけ加えることは何もない。なお以上に続けて、年に2回も大幅な組織変更を行なうため、書類の様式が変わって大量の反故が発生し、名刺などは百枚のうち数枚使用しただけで捨てることになるし、従業員も十分力を発揮できないうちに新しい職場へ移されること、幹部が実情を考えずに他社の規程をまねたり、国産でよい機械があるのに、その2、3倍もする舶来品を買って不良品を作っていることなどへの疑問を提起したあと、

「この他にも取り上げればきりがありません

が、今回は当社上層部の体質上の問題点の一部を述べるにとどめます。しかしこれでも現在経営が成り立ち、水準に近い賃金を我々従業員に支払って行けるということが不思議でなりません。若し理想的な経営に近いものができたらどんなに儲かるか想像もつきません」と結んでいる。低成長時代に入って、いまこの会社の経営状態はどうなっているであろうか。

中間管理者にもいろいろな問題がある。2,3の例を挙げよう。

「私は入社して6年目になりますが、最近特に感じることで、課長あるいは主任といった我々の上司が、上役に認めてもらう事ばかり考えている様に見られます。たとえば課長や主任が上役に生産上のミスで注意されるとするとそのまま我々にはね返ってきます。一企業の課長あるいは主任という地位についた人が、上役に注意された事でそのまま我々にそのミスのことで怒る様な事などせず、もっと大きい気持ちで部下のことは見る目があってもいいのではないかと思います」。

この話を読んでいて私は軍隊のことを思い出した。あそこでは将校に注意された下士官が古参兵を呼びつけて文句をいい、古参兵がその腹いせに初年兵のビンタをとる。たとえ部下に罪があっても、自分で引き受ける位の気概があってはじめて、真の団結が保たれると言うべきであろう。

「我社の欠点としては、多くの人の意見が聞き入れられない所にあると思う。ある1人がほぼ事を決めて会議で発表し、それが決定論となる。それに反発するだけの力と勇気の有るものがいなくなりました。

その1人のために、今1人の女の子が退社しようとしている。人事異動で雇用条件とは全く違った職場につかされたからである。我々にとっても、入社当時とはだいぶ条件が悪くなったり、変ってしまった。このことが、6ヵ月位で退社までにおいやってしまったのである。

どこの会社でもこんなものだろうか？

多くと言うより殆どの人が、その人物に反感をもち、ふだんその人の言うがままに物事を運

んでいる人でも、陰ではその人の悪口を言っている。一番いい方法は、その人が自分の行動に気づいてくれるか、転職になることなのだが、そんなことは到底望めそうもない」。

「転職になる」云々というところからすると、この嫌われ者はトップクラスに属する訳ではなく、それでいて、女の子を退職まで追いつめるような人事異動を画策できるところからするとただの平社員でもなく、結局中間管理者ということであろう。「憎まれっ子世にはばかる」という諺もあるとおり、こういう人物はよくいるものである。みんなが協力して排除すればいいと言っても、そういうのに限って三百代言的に口が達者で、他人のアラ探しをやっておいてそれを楯に身を守る。大きい権勢欲と小さい実力の矛盾から欲求不満が高じて、一種の変質者になっているのであろう。こういう人物は、中間管理者としては最も不向きである。それを早く見抜いて適当なポストで静養させてやるのはトップの仕事だろう。放って置けば心ある社員はみな逃げ出してしまう。「それに反発するだけの力と勇気の有るものがいなくなってしまった」というところからすると、この会社でも現実にそういう事態が進行しているように見受けられる。

従業員数名というような、もっとずっと規模の小さい企業になると、使用者間の派閥争いや中間管理者の横暴などという問題は、発生する余地が殆どない。その代りここでは業主の一举手一投足が、従業員の神経に直接ピンピン響いてくる。

「従業員に対する経営者の態度というところまで呆れる。ここで労働条件を持ち出した所で、ブタに真珠であるからだ。この個人企業に通じるかといった顔である。私はこの問題に対して何も言っていないが、従業員1人1人個人的に何らかの不満を抱いているように思われる。ある時労働基準（監督署）の方から、このことでお金（罰金？）を納める時、主人は変な顔つきで出かけたことがある。こんな関係があるかというようなことを言いながら。私は店で事務をやりながら聞いていたが、（中略）それ

に引替え、経理の面ではバッチリ。税金関係になると目の色を変えて会計士まで飛んで行く。まったく馬鹿げている。従業員をバカにしている！

（中略）従業員を生かすも殺すも経営者に掛かっていると思う。きっとそれに違いない。経営者はそのために働かねばならないと思う。当店で従業員にあれこれと言って、自分は何をやっているのか。夕食になると家族でだんらん、そして店にきて新聞といった調子。そして店をしめて裏へ、朝になって昨日の売上げ計算、電話の対応、1日の計画といった具合であろうと思われる。こんなこと、売上げ計算ぐらいその日の夜に出来ないかと私は思う。我々が朝掃除をしている時、お金の音がガチャガチャとする。そのために、何をやるとするのか！ とどなりたい気持である。この例はある一面の一部に過ぎない。まだまだあるのですが、まとめると、経営者たるものは生活すべて24時間は仕事であると言っても言いすぎではないと思う。自分の店は自分で管理する位でやってもらいたい。私も主人の気持もくんでやりたいとかねがね思っている（のではあるが）」。

開店時の忙しい時に、奥から金勘定の音が聞こえてくるなどというのは誰やらの小説にでもありそうな情景で、従業員の胃によくないこともろんである。それにも拘わらず、この可憐な青年は主人の気持をくんでやろうと努めている！

小企業の例をもう一つ。

「社長宅がすぐ隣にあるためか、何かと私用を事務所の方へ頼みに来たりします。又、来客用、従業員用のお茶の葉、トイレトペーパーの類まで（使い過ぎると言って）意見されます。言われてみれば尤もだと考えられる反面、ちょっとケチだと思えたりする事もあります」。

公私混交は大企業でさえ往々見られることで、まして小零細企業では日常茶飯事であろう。企業の従業員か下男下女かはっきりしないような古い慣行は、士気の低下を招くこと間違いない。レポートの後の部分は、「言われてみれば尤もだ」と当人も言っているのだから、た

ぶん注意の仕方の問題があるのだろう。

## 対 話 の 欠 如

今まで見てきた問題の中には、従業員の側の誤解に過ぎないものも含まれているかも知れないし、また問題が実在していても、使用者との対話が十分行なわれていれば自ら解決されたものも少なくないだろう。ところが、その対話が全く行なわれていないことについての訴えがしばしば見られる。

「従業員の仕事に対してやる気を起こさせるように、1人1人が十分に能力を発揮できる仕事をしているかどうかを調べてみなくてはならない。(そこで)目標達成のための仕事のやり方、成績の評価、仕事の適正分担などについて、経営者と従業員の日頃の対話が必要になってくると思います。対話によって、従業員は経営者の苦勞に対する理解がもて、経営者は従業員の日常業務に細かい神経を使って、その人格を認められるようになって欲しいと思います。(中略)1日の3分の1は会社で仕事をしています。会社の雰囲気というものにも気をつけなければ(いけない筈で)楽しく仕事のしやすいように、従業員も経営者も協力して欲しいと思います」。

「今日でも我々との対話は全くない。1日がとてもやるせないと私自身思っている。いわゆる主人の思い通り、生きた機械なのである。独立心が全くなく、みな店の中でうろろうろといったことが多く見られる。そのことを先輩である人に言うと、自分の代になったらそういう君の考を生かしてやってくれと言うだけ。今はこの店に対して従っていけばいいというのがこの人の意見のようである。私はそれに対して腹立たしかったが、そのような考えを持つ仲間が、その従業員の中にいることによって、ますます自分の意見を言うのが恐(くな)った。そのため店の中にも4人がバラバラの行動をとり、語り合うこと、挨拶することすら皆わすれているのである。(中略)このようなムナシことがあるだろうか? 1日の大半を過ごす間に!

自分がいやになる(いけない?)のか、その環境がいけないのか? そのことはもう主人達の耳にはもう何年間の間続いたことなので、マンネリ化してしまっても何も考えようとはしないのか、私には理解出来ない」。

「企業においても、又私の住んでいる寮、家庭においても、どこにおいても重要な問題は人と人との結びつき、つながり、つまり人間関係ではないでしょうか。縦横の関係がうまく合っている会社ほど楽しく、やる気ができてくる会社はないでしょう。私の会社では、その関係がすり合っていないのか、よく会社を休む人がある。上司との間に溝ができてからである。この溝をなくすためには、いろいろなコミュニケーションや、多くのレジャー等に参加し、上司は若い人の心を聞いたりして、縦の関係を良くしていかななくてはならない。私達の会社は、もっと人間関係を良くしていかななくてはならないと思う」。

## も の の 言 い 方

人間関係ということになると、従業員に対する注意の仕方、ものの言い方が重要な問題として浮かび上がってくる。

「事故品ができた場合でも、中卒の人達が作ってもさほどうるさく言わないが、高校や大学へ行っている人が作ると、学校へ行っているくせにそれぐらい分らんのかとか、それぐらいできないのかとかといったふうに、そういう人達を嫌うように言う。もっとも班長以上の殆どが中卒の人ばかりなので、自分が高校を出ていないという事である程度ひがみというか、コンプレックスを感じてみえるらしい。しかしそういう言を、同僚達が言うならばいいが、次長や係長といった立場の人が、高校へ行っているくせにどうかとか、大学へ行っているくせにどうかといった発言の仕方はどうかと思う。上司だったらもう少しましな言い方があるのではないかとと思う」。

この文章だけで、「学校へ行っているくせに」という言い方が良いか悪いかが決めるのはむずか



しいように思う。学校へ行っている者がそのことを鼻にかけてでもいるのなら、むしろ一服の清涼剤である。またそういうことがなくても、冗談として言う場合はそれほど毒にもならないだろう。しかし、執筆者がよほど頭へきているらしいところを見ると、そのどちらでもなく、やはり人間関係の拙劣に帰せられるかも知れない。

「丸い玉子も切りようで四角、ものも言いようで角がたつ」というギッチョンチョン節は、少少年配の人なら誰でも知っている。使用者ともなれば、たぶんお座敷でドラ声を張り上げて歌った経験があるだろう。それなのに、酔がさめるとこの貴重な教訓をケロリと忘れてしまう人が意外に多い。私がこんなことを言っても効果は少なからうから、一つ昔の大物に登場していただくことにしよう。

江戸時代の初期、たばこが流行して上田が潰されるため、一時喫煙を禁止したことがあったが、中毒した者においそれとやめられる筈はない。ある時、大老・土井利勝が將軍に会うため登城すると、次の間にたばこを吸っている不届者がいた。その男は利勝の姿を見てあわてて煙管を隠したが、ただよう煙はどうすることもできない。まどまどしている目の前に利勝はドッカと座り込み、「どなたかたばこを吸っていましたな。実は私もアレが好物で、匂を嗅いだらもうたまらん。どうか一服ごちそうして下さいませんか」と切りだした。犯人が恐る恐る差し出した煙管をとって、彼はさもうまそうに吸い終ってから、お互に今後は慎もうと言って立ち去った。言う迄もなく、彼は自ら同罪となることによって將軍に告げ口されるのではないかという犯人の恐怖心を取り除き、お互に慎もうという同類の言葉で、命令の何倍、何十倍かの効果をあげようとしたのである（『翁草』）。

そんなのは古いと言う人、あるいは横文字からの引用でないと納得できない人は、つぎの文章を読まれるがいい。

「チャールズ・シュワップがある日の正午に工場を見まわっていると、数人の従業員が煙草を吸っているのに出くわした。彼らの頭上には

“禁煙”の掲示が出ている。シュワップは、その掲示を指して「君たちは、あの字が読めないのか」と言っただろうか？ シュワップはそんなことは絶対に言わない。その男たちのそばへ行って、1人1人に葉巻を与え、『さあ、みんな外へ出て吸ってきたまえ』と言った。もちろん彼らが禁を破って悪いと自覚しているのを、シュワップは見抜いていたが、それには一言も触れないで、心づくしの葉巻まで与え、面子を立ててやったのだから、彼らに心服されるのは当然の話である」(D. カーネギー著・山口博訳『人を動かす』)

時と所が大幅に違っても、何とよく似た話があるものではないか。人間を機械や原材料と同じように使うことはできないし、また使ってはならないのである。

## 賃金・労働条件の諸問題

はじめに年功序列賃金への疑問。

「昇給もボーナスも入社年度によって係数が規定してあり、だから、仕事を多く休もうと、事故品を多く作ろうと、仕事でしゃべって何十分もサボろうと、一切給料ボーナス、昇給に関係してこない。会社には出勤時間ぎりぎりに着き、仕事は楽しんで金をもらいたいという願望の強い今日の若者に、更に拍車をかけるようなもので皆よくサボっている。(中略)年功序列制賃金というのは、長い慣習の上に成り立ったものであり、これを一朝にして破る事は幾多の困難が伴うかもしれないが、労働者の労働の量や質に関係なく、入社年度によって賃金が定められるのは良くないと思う。一つの考えとして、基本給を一定としておき、それプラスその人の労働量、質によって職能給によって差をつけていく、(中略)私はこんなふうに考える」。

つぎに学歴による賃金格差が大きいこと、昇給のチャンスが差別されていることへの抗議。

「私の会社は、大学卒と高卒及び中卒との給料面で、余りにも大きい差があるのに抵抗感をいささか感じます。私の会社では2年前より昇給試験制度が採用されましたが、大学卒であれ

ば2年目で昇給試験が受けられるし、高卒は4年目、中卒であれば7、8年目によりやく試験が受けられるかどうか分からない。(こんな)試験制度など採用しなければよいと思います。私の考えでは、一般に昇給試験制度というのは、能力があっても家庭の事情などで上級の学校に行けなかった人でも平等に試験が受けられるのが、我々一般の考えであります。試験が受けられる人は予め社で選択してあり、その選択された人の中で昇給する人としていない人があるという事は、試験制度そのものに疑問を感じますし、この様な試験制度はない方が良く私は思います。私も会社の体制の1人として嫌になります」。

もっと細かい点では、皆勤賞が安すぎて効果がないことの指摘。

「我社は製造業にしては珍しく完全月給制です。(中略)皆勤賞は500円である。完全月給制のもとでこのように安い皆勤賞では欠勤率が高い。なぜなら収入にあまり変化がないからである。したがって私は、給与体系を考え直す必要があると思う」。

この辺で労働時間に目を移すことにしよう。

「最盛期で(仕事が)いっぱいである。当社の現場においては、AM7:00～PM10:00までの仕事である。しかも今では週2回徹夜を行なってなんとか消化している。(中略)そこで会社に対して何度か言っていることですが、各現場の3部制を行なって欲しいということなんです。しかしトップの言い分としては、3部制を行ない(仕事を)消化をするということは、我社みたいな中小企業にとって非常にムリなことであるということである」。

「わが社の勤務形態は、普通勤務、2交替勤務、3交替勤務がある。加工工程、機械設備の関係から24時間作動させねばならない。3交替の場合は8時間拘束ですむが、人員不足のため一部で2交替勤務がとられ、この場合は12時間拘束の実働10時間30分となる。これらの夜間勤務があるために若年労働者の定着率が悪い。たとえ給料の面において優遇されているとはいえず、夜勤くことのつらさはこたえるだろう。会

社にとって24時間作動が必要なため、3交替勤務は従業員のために完全実施すべきだ」。

つぎに掲げるのは、小規模なセルフサービス店の実情である。

「午前4時起床し、4人で青果市場及び魚市場で仕入れ、午前8時に仕入商品到着。

午前8時～10時、店内整理——仕入商品及びパン、菓子類、魚、青果物の正札作成。

午前10時～13時、購買客のラッシュ。

午後16時～18時、上に同じ。

午後18時～19時、店内整理、翌日の仕入商品のチェック。

(中略)労働力の不足から来る労働時間の長さ。又、それに伴い、(中略)1人が休むと他の1人がそれに代って全く全部の労働を請負わねばならないために、休むという事の不安と苦痛を相互に想起せざるを得ない」。

休みの話が出てきたので、有給休暇に関する話に移ろう。

「私の会社では有給休暇の問題が組合大会などで問題になりましたが、組合が会社に対して弱すぎるのかも知れませんが。先日私は上司に3日程有給(休暇)をとりたくて申しましたところ、上司の言うには、有給(休暇)とは冠婚葬祭あるいは病気をした時にとるものだと言って了承してもらうことが出来ませんでした。有給休暇とは冠婚葬祭とか病気した時にしかとれないという会社が他に出来るのでしょうか。(中略)私は自分の仕事の差しかえがない時に、休みをとってもよいのではないかと思います。この事でもう少し上司が分かってくれてもいいのではないかと思います」。

従業員を仕事の有無に拘わらず職場に縛りつけておけば、それで業績が上るという考え方は残業にもあらわれている。

(生産に)「時間が掛かりすぎるのは、定時までにとまる仕事を残業の時間まで掛かってまとめる人が多いからです。現場の若い人に言わせると、定時までにとめてもどうせ残業をやらぬと上司がうるさいので、ゆっくりやっただ方が体も楽でいいという考えだし、年輩の人は、給料が安いと言っている割には会社をやめ

る意志もなく、残業を多くやらなくては普通なみの生活ができないため、しかたがなくやるといった現状である。従業員全体がこのような考えで作業をしているかぎり、従業員1人1人がそのような考え方を捨てないかぎり、いつまでたってもだめだし、またこれは従業員ばかりの原因ではなく、前に述べたように上司のやり方にも原因があるのではないかと思う。

戦前のことになるが、私も学校を出て会社へ入ったとたんに、これと同じ経験をしてつくづくサラリーマンが嫌になった。5時に終業のベルが鳴っても席を立つ者は1人もいない。係長が忙し気に算盤をパチパチやっているからだし、係長がそうしているのは課長が頑張っているからである。それでいてお互に実は何もしていないことはよく承知している。こういう見せかけの忠勤をやめるだけでも、どれだけ職場が明るくなるか知れない。

「会社は掃除時間を作らずに、食堂、階段、便所の掃除を（中略）させようとしている。しかし一向にききめはない。それは当然である。なぜなら従業員には会社に奉仕することを要請するのに、従業員には会社は奉仕しないからです」。

掃除時間を作らずにやらせるというのは、たぶん休憩時間が終業時刻後にやらせるという意味だろう。手記は続けて言う。

「寮の設備はお粗末である。ただ空気を与えただけです！ 祭りや何かの行事で店が忙しくなると、休み時間をカットして働かせたり食事時間を（遅らせたり）する。（中略）その上、不良の製品までも売ってしまう。従業員は2割引きで店の品物を買うことができるが、お客の多い時はいやな顔をして原料代にもならないと言う」。

前の手記に寮の話が出ているので、それについて他から少し長く引用する。

「昔から言われているように（中略）女工はつらいようですが、最近の女性は現代子らしく明るいですが、昔の悲しい女工の面影は残されているように思われる。

ほとんどの女性が定時制高校に通学しあまり

自由の時間がない事、福利厚生施設だが女性は全員寮に入っているが、1室15畳に7～8名が入っているのには私自身おどろいたものですが、食事にしても決して良いとは言えない。このような寮生活の場から、はたして立派な人間性が生まれるだろうか？ 悲しからずや両親から離れて自由ではあるが、この自由が人間、いや若い青年男女にとって——平均年齢17歳である——どれだけマイナスであるか、私自身この寮生たちと接していやというほど考えさせられたのが現状である。

集団生活は若い者にとってよい勉強になるかも知れないが、年月が長ければ長いほど悪い結果を招くように思われてならない。よほど意志の強いしっかりした人でないかぎり、悪い環境に染まってしまうのです。真面目な人間が、1～2年たたないうちにすっかり変わってしまっていて、人間としての生き方から墮落してしまうのですが、これが（当）工場の現状です。

いやこれは（当）工場が悪いのではないと思えます。経済の発展の方向に問題があるのではないか。都市に商工業が集中してしまえば、当然僻地の人々は都会に出なければ生活できない。働く所がないから、仕方なく条件の悪い工場でも喜んで就職してくるが、（聞いていた話と）あまりの現実の違いにびっくりして、途中でやめてしまう人が非常に多く、殆どの人が4年で他の企業（へ移る）なり田舎に帰るなりしている。

世界第2位のGNPを誇るわが日本経済の日陰には、このような人間がいる事をえらい政治家様は知っているのか」。

福利厚生施設に対する訴えもある。

「食堂のテレビにしても同じことが言えます。以前（から）置いてあったテレビが破損し、会社側は中古のテレビを買いその代りにしましたが、それも故障してしまい現在はそのままです。中古品は寿命も短く故障もしやすいでしょう。それなら社員のために新品を買ってもいいと思います。そういう社員のための娯楽品がとてもなく、（このことが）多少なりとも能率に響くと思えますが誰も口に出しません。やは

りそのようなことを会社側へ要求し、相談の上よりよい方向へ改善していくべきではないでしょうか。」

「社会保険対策に於ける使用者側の知識の欠如と、従業員の使用者に対する遠慮から、失業保険、厚生年金、健康保険の加入は無い。そのため、各々の従業員は各個人個人によって、国民健康保険及び国民年金に加入するにも自発的に行なっているにすぎない。」

## 企業と学校

昨日までの同級生が、上級の学校へ進学するのを横目で見ながら就職した人々の多くは、家庭の事情でそういう道を選ばざるを得なかったであろう。能力と働きに応じた待遇の与えられる社会ならともかく、すでに見たような学歴偏重の社会では、彼等が夜間の高校・大学へ通学し、かつての同級生が歩みつつあるコースに少しでも近づこうと努力する姿には、切々として胸に迫るものがある。しかしこの道は険しい。

(前に勤めていた会社では)「1日8時間の労働時間に、人事、労務、用度、電話や客の対応と目まぐるしい1日であったが、私は精いっぱい取り組んだが、そこで一つ困難な問題があった。それは私が勤労学生であること、仕事も精いっぱい社会人として取り組んで行かねばならない。だが、通学の便が最も悪条件におかれた。1日の仕事を片付けても残って行く。だが学校には行きたい。まして会社から学校までは、はるかな距離である。

何とか仕事を終え、学校の仕度をして会社を飛び出すのが、途中が田んぼのどまん中の片いなな、バスの回数が少ない。自転車で途中まで行きバスに乗る訳だが、当然、2回も乗り換えて学校までたどりつく。その間、遅刻になってしまうし、帰りの途が全く不便である。私は思いきって労務担当者に相談してみたものの、結果はいつになってもでない。私は上役(へ訴えるなど)他の手をつくしてみたが、結局は仕事をとるか学校をとるかかの立場に立たされた。私は

学校を主として現在の職場に移った。(中略)私は思う。二つの職場を対照として、中小企業自体、もっと労働者に対しての便宜が必要であると思う。そして勤労学生を、より護ってくれる配慮が欲しいし、それらの対策も当然なすべき重要な問題である。」

さきに中間管理者が学校へ行く者を嫌っているらしいという話が出てきたが(ものの言い方の項参照)、ここにそれとは全く逆の例がある。

(労働力不足に対して)「会社はパートタイマーを採用している。そしていま一つ勤労学生を奨励している事である。勤労学生採用によって4年間の勤務が約束されたと同じであり、4年間は問題がない。しかし我々の場合卒業するとすべて他社に変わる。すなわち引き止めるための力と魅力がないと思う。一面、4年間で1回転、この方法により人件費上昇を防ぐことができる。会社はこれがねらいかも知れない。しかしこの人手不足の時代にはまた企業向上のためにも問題があるのではと思う。このような方法では現状維持がいいところだと思う。人が多く出入りする会社に発展する余地があるだろうか。」

4年で1回転させ人件費の上昇を防ぐということ、別の例はもう少し具体的に述べている。

(賃金とボーナスの計算に)「係数表が定めてあり、現在所得給料×表にある一定係数で計算される。これは1年に1%ずつふえるが、中卒で3万円もらうとして、80%から出発すると規定しているが、今日1ヵ月分ボーナスが支給されないとなると求人に支障をきたすから、仮に100%から出発させ、その代り4年間は年1%ずつ上っていくのを据え置き、5年目に始めて係数を上げる。その裏をかえせば、定時制高校は4年間、大学も4年間であるから、4年間は安い給料とボーナスで使い、もし高校、大学を卒業しても続けて働いてくれる労働者に対しては、5年目において多く昇給、ボーナス支給を会社は考えている。

しかし労働者は4年間も安い賃金で働かさせられたので、卒業と同時に会社を退社してしま

う。そのことが会社のねらいであり、退社して行ってくれた方が、5年目には多くの賃金を支払わねばならないから、都合がいいということになる。」

文章の意味がはっきりしないところがあるが、要するに学校を出るまでの4年間、賃金とボーナスを据え置かれるということらしい。もしそうだとすると、現在のインフレのもとでは実質所得がその期間中は毎年減少することになる。そういう扱いを受けたために従業員は会社に恨みを抱き、たとえ5年目から賃金がふえることになっていても退職する、それが会社のねらいでもあるということであろう。聞くところによると、最近は初めから学校を出るまでの4年間と期限を切った契約も行なわれているらしい。前の例のように期限がなくても4年間昇給ストップの制度があるとすると、この場合の条件はどうなっているのだろうか。

使用者の側からは、進学のを与えてやっているという言い分があるだろう。もちろんそれも否定できない。しかしそれだからこそ、一種の長期アルバイト的な使い方の問題がないとは言いきれない。実情をもっと詳しく調べる必要があるが、4年間学校に拘束されている弱みにつけこんで、低賃金で使い捨てるといふやり方がもし本当にあるのなら、それははじめに言ったような夜間通学者の境遇に照らして、大変な残酷物語である。国も地方公共団体も何らかの保護措置を考える必要があるのではなからうか。

そういう苦勞の後にやっと学校を出て、望みどおりの待遇が与えられればまだよいが、そうでない場合も稀ではないらしい。

（学校を出て事務員にしてもらうつもりでいたが）「我々が希望する事務所にはなかなか入れそうもありません。我々には、学生の頃のサラリーマンといえどネクタイを締めて、白いカッターでさっそうと仕事に取り組むというような夢はもうありません。このような会社はどこでも同じですが、油べったりの職場や原料などで空気よくない職場、又きわめて単純な職場もあります。

機械に関することの好きでない私は、あまり自信がありません。いま私達が大学を出てもこの先別に変わるものではありませんが、これからどんどん大学生が卒業してくる。そして会社に入っても自分の思っている仕事ができるとは限りません。しかし現実には甘くなく、大学卒業生がどんどんふえている現状、（やがて）大卒というものが落ち着く職場がなくなってしまうような気がします。

（中略）私達の会社も大卒の人達が入ってきます（これは昼間の学生のことらしい）。しかしその人達でさえ現場で働いています。（中略）その人達もやはり愚痴を言います。その問題は別に我社というのではなく、これから先、大学を出てもどれだけアピールになるかということです。（中略）中学卒業して手に仕事をつけ、それを生かした方がいいかも知れないですね。大卒卒というのは、今の時世では中途半端ではないでしょうか。私達は高い授業料を払って行くばかりが能ではないと思います。

（中略）私は今の会社（に就職したとき）高卒であったが、やはり大学は卒業したいと思って入学しました。大学を卒業しても給料が変わるわけではないし、将来を約束されるというわけでもないが、ただ4年間の自分の修業だと思っている。しかし私は私なりに頑張らなくてはなりません。」

どうも黒い絶望感にひたつた後で、この人は大学を「自分の修業」と受け止め、自らを励ましている。しかしそれで全てが割り切れるわけではない。もっと根底にあるのは、現代社会において大学とは何かという深刻な問いかけである。

## 労働組合の不振

以上に見てきたような問題を改善するには、どうしても労働組合の力をかりるほかないであろう。労働組合に結集することによって始めて、従業員と使用者との間の対等な話し合いが可能となるからである。問題が少しでも解決されれば、それだけ従業員の精神的な不満が解消

し、経済的地位も改善される。これが「生きがい」をもたらし、「やる気」を育て、結局は企業のバイタリティとなって使用者にも有利な結果を生み出す。ところが、いぜんとして労働組合を恐れ、その結成を認めたがらない使用者が稀でないように見受けられる。

「私達は、会社側に労働組合を作ること認めてほしいと要求したところ、会社側は、現在ある〇〇会が労働組合という名前ではないが、労働組合的な役割をしていると言い張り、労働組合が二つあってもしょうがないと言って断固として認めてくれません。

〇〇会について書くと、〇〇会はリクリエーションのための会であります。旅行はどこへ行くのか、ボーリングはいつやってどの程度金を集めるのかという程度の役割しか果していません。又職場などの不平不満などの要求、意見も聞いたこともなく、会社側と話し合ったことすらないのが現状なのです。それは〇〇会の役員の大半が会社の幹部で組織されているからです。このような状態のものが果して労働組合の役割を果しているのでしょうか。いやこれは会社のための会であって従業員のための会ではないのではないのでしょうか。」

使用者ばかりでなく、従業員の中にも組合結成に反対する者がいる。

「労働組合を作るのを反対しているものは、会社（幹部）の中に何らかの形で縁故者がいて、自分達の要求はその縁故者に頼り、自分たちのことだけしか考えていません。その数は（従業員総数の半数近く）います。そのためか、従業員同士がてんでんばらばらでまとまりがありません」。

「まず第1の問題は組合がないので、私達平社員の意見を反映することができないことである。というのは、我社の株主が全て縁故関係の人ばかりで、株主以外（の社員）もそのような人ばかりで何らかのつながりがあるのである。よって会社側を相手にしてまで環境の改善や待遇の改善を訴える人はいません。（中略）やっとのことで（祭日を休みにすることを）主張すると、休みにするかわり皆勤手当を取り止めにす

ると交換条件をつけられるのです。皆勤手当（を止められると）私たちに大いに響きますので、今まで通りでいいと言ってひっこんでしまいます。このように社員全体が弱気なので、組合どころではありません」。

同族会社で、社員の大半がその縁故者であるような場合には、かなりの規模の会社でも上記のような状態になりやすい。しかしそういうことのほかにも、仕事の種類によって従業員の意識が分裂していることもあるようだ。

「従業員の構成が多様で、（中略）修理に従事している人は、どうしても労働者意識に欠けるところがあり、営業——セールス——に従事している人は、自分は労働者というよりも、もう少し高級な仕事をしていると勘違いをしている人が多く、労働者意識が低い。一般事務に従事するものは消極的な人間が多く、（組合が）成立することはなかなか困難な問題をもっている」。

以上は組合がない場合だが、たまたまあってもほとんど活動しないことに対する不満も聞かれる。

「私の会社は、労働組合が結成されて2年位にしかならない。以前は親睦会でした。しかし労働組合が結成されても、私の会社の内だけの労働組合であって、他の会社の労働組合との間の交流が全然ない。これでは労働組合が結成されても、以前の親睦会と少しも変わる所がない。賃金も賞与も会社側の要求によって全て受け入れられている。これでは労働者のための組合なのか、会社のための組合なのか分からない。組合はもっと他の会社の組合と交流して、会社と対等に話し合いができるような強力なものでなければならないと思う。それでこそ労働者のための組合だと思います」。

組合がないとか、あっても活動が不活発だとなつぎのようなことが起こる。

「会社に不平不満などのあるものは、自分1人で悩み、その結果退社していく者があとをたちません。この事実、去年私と一緒に入社した同期の15人の中で、現在会社に残っているものは5人しかいません。又退社したいと言って

いるものも私を含めて3人います」。

それでも、ある程度以上の規模を持つ企業はまだ良い方である。従業員2、3人というような零細企業では、もともと労働組合をつくる可能性さえ殆どない。そういうところでは、もっぱら使用者の自覚を待つほかないのであろうか。

## むすび

ここまで読んできて人はどういう印象を受けるだろうか。

国や地方公共団体の中小企業政策は、金融・税制上の優遇措置、組織化、設備近代化、構造改善と高度化、知識集約化の推進、取引条件の不利の補正など甚だ盛り沢山で、世界に類例を見ないほどのキメ細かさであるという。しかしそういうことがいくら進んでも、ここに指摘されているような問題が少しでも改善されるという保障は殆どない。だが、それが改善されなけ

れば従業員のやる気は起こらず、金ピカの機械も真の威力を発揮することはできないだろう。

かつて商店街近代化に関する会議が最終回を迎えたとき、委員長から感想を求められた私は、手記の一つの例を引いてこのことに触れた。会議の中身は商店街の再開発を中心とするものだったから、取りようによってはそれに水を差した形で、ずいぶん場違いなことを言ってしまったと少し後悔していた。ところが数日後に委員長から、会議に出ていた経営診断の某大家があれこそ原点だと言って大いに同感していたというはがきをもらい、それほど的是はずれでなかったのを知って安心した次第である。

徳川家康が二条城にいた時、あまり落書が多いので所司代の板倉勝重が犯人をさがそうとするのを押しとどめ、毎日わざわざ自分で読みに行っただけの参考にしたという。そういう度量で、ここに集録した手記を噛みしめていただければ幸である。

