

タイトル	北海道における中小企業家同友会の教育(2)
著者	竹田, 正直; TAKEDA, Masanao
引用	開発論集(92): 141-160
発行日	2013-09-26

## 北海道における中小企業家同友会の教育(2)

竹田 正直\*

### はじめに

北海学園大学開発研究所(所長:小坂直人経済学部教授)の2012(平成24)年度および2013(平成25)年度総合研究(研究代表:佐藤大輔経営学部教授)のテーマが「北海道の社会経済を支える高等教育に関する学際的研究——北海学園大学が果たすべき役割」である。

研究グループは、①教育に関わる理論的研究グループ、②教育実践方法研究開発グループ、③教育政策・施策に関する研究グループ、④産業・企業内教育に関する研究グループ、⑤北海道における教育的課題に関する研究グループ、⑥北海学園大学における教育研究グループの6つの研究グループで行われている。

筆者は、④産業・企業内教育に関する研究グループに加わり、自身の研究テーマを「中小企業の人材養成に関する研究——北海道における」と設定した。

すでに、「北海道における中小企業家同友会の教育」のテーマで拙論(註1)を書き、北海道中小企業家同友会の現在の人材養成の中軸的位置にある「同友会大学」が第60期を迎えたことで、「同友会大学」第60期の理念、構成、内容と方法、さらに、筆者が担当している講義について、また、優秀な「卒業論文」の紹介をおこなった。

今回は、北海道中小企業家同友会の創立と「同友会大学」の創設、および、その際の大久保尚孝氏の論説を見てゆきたい。大久保尚孝氏は、1970年4月に第一銀行を退職して北海道中小企業家同友会の初代事務局長(常任理事)に就任し、43年間にわたり、北海道同友会専務理事、代表理事、相談役、全国常任幹事、全国社員教育委員長、全国副会長を歴任し、同友会の発展、とくに社員教育の発展に中心的役割を果たした。残念ながら、2013(平成25)年2月19日(火)午前10時35分、肺炎のため永眠した。満83歳の輝かしい生涯であった。(註2)

### 第1章 北海道中小企業家同友会の結成

#### (1)中小企業家同友会全国協議会の設立総会

中小企業家同友会全国協議会(中同協)の設立総会は、1969年11月17日、既存の5つの同友会、すなわち、東京中小企業家同友会、神奈川県中小企業家同友会、名古屋中小企業家同友

---

\* (たけだ まさなお) 北海学園大学開発研究所特別研究員、北海道大学名誉教授

会、大阪中小企業家同友会、福岡県中小企業家同友会（以上、5つの同友会で合計640名の会員）と準備会（北海道と京都）から、あわせて78名が参加して東京で開催された。（註3）

なお、今日の中同協運動につながる中小企業家の活動は、1945年8月15日の敗戦直後からはじまっていた。戦争による工場焼失は、東京の事例で、従業員10人未満の工場の51%、10人以上100人未満では42%、100人以上500人未満は39%、500人以上1,000人未満は30%、と中小企業に、より過酷なものであった。さらに政府は、米ソ対立によるアメリカの対日占領政策の転換にともなう「傾斜生産方式」（鉄鋼や石炭、肥料、電力などの大企業に資金や資材を重点的に配分する方式）を導入し、中小企業の資金や資材はいつそう厳しい危機的な状況におかれた。（註4）

未曾有のインフレーションなどのなかで、中小企業家たちが経営改善、環境改善にたちあがり、1947年6月16日に、「全日本中小工業協議会」（のちに1954年に「全日本中小企業協議会」、略称「全中協」に改称）が、結成され、中同協の前身となっている。

しかし、その後、政治活動へのかかわりをめぐり内部対立が生じたが、それによる弱体化を克服し、「全中協」の正しい精神を継承するために「日本中小企業家同友会」が、「中小企業家の、中小企業家による、中小企業家のための会」として1957年4月26日に東京赤坂プリンスホテルで、会員数70名、出席者35名で創立された。さらに、「日本中小企業家同友会」が「東京中小企業家同友会」に改称され、神奈川、名古屋、大阪、福岡に存在した同友会と何回もの協議を重ねて、先の中小企業家同友会全国協議会（中同協）の設立総会を準備したのである。これらの設立の経緯については、中同協30年史編纂委員会『中同協30年史——時代を創る企業家たちの歩み』、中小企業家同友会全国協議会、1999年7月8日刊、に詳しい。

なお、1969年11月17日の中小企業家同友会全国協議会（中同協）の設立までの戦後の中小企業家の運動の歴史の中で、次の諸点の重要な意義を確認することができる。第1に、中小企業家の自主性の確立である。第2に、経営の民主化と近代化の必要の認識である。第3に、日本経済の復興と発展における中小企業の役割の重要性の認識である。第4に、官僚統制への反対である。第5に、一党一派に偏せず超党派の立場を守ることである。また、中同協設立に至るまでに次のような弱点も有していた。第1は、「独善主義」で、戦後の財閥解体や独占禁止法などを過大視し、かつ誤解し、大企業はなくなり中小企業のみとなると考えたことである。第2は、「会議主義」といわれる商工省など政府関係機関の会議に参加することで中小企業が発展すると考え、結局、官僚に従属したことである。第3は、「技術偏重主義」で、中小企業の発展を生産と経営の技術の良否にもとめ、民主化や協同化を過少評価したことである。（註5）

## (2)大久保尚孝氏による中同協結成の要因

1988年7月14～15日、中同協の第20回総会が札幌で開催された。これを記念して、当時、北海道中小企業家同友会の専務理事であった大久保尚孝氏が、全国からの会員を札幌に迎えて、「いま、新しい歴史の幕が」というテーマの自由詩風の中同協の小史を書いている。彼は、1969

年11月17日の中同協結成にいたる前史を1957年4月26日、東京赤坂プリンスホテルでの「日本中小企業家同友会」の創立から始めている。

中同協結成の社会経済的背景として、彼は、神武景気の終焉期に「速すぎた拡大のひずみ」が中小企業の経営を圧迫していたこと、重厚長大輸出重視の政策により中小企業は二重構造の矛盾にさらされ、「日米新時代」に向けての「中小企業近代化」のためのいわゆる「団体法」で弱小中小企業が整理されようとしていた。官主導の「団体法」の道でなく 自主・民主・連帯の中にこそ 中小企業の生きる道がある」と東京から全国に呼びかけられ、大阪(1958年9月)、名古屋(1962年7月)、福岡(1963年3月)、神奈川(1965年9月)が、呼びかけに呼応した。そして、中小企業家同友会全国協議会(中同協)は、1969年11月17日の設立総会をもった。11月22日には、北海道に、翌年8月京都に、10月には兵庫に同友会が生まれた。

大久保氏は、同友会の目的を3つ上げている。「第1に、広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じんな経営体質をつくろう。

第2に、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よう。

第3に、他の中小企業団体とも連携して、中小企業をとりまく経営環境の改善をめざそう。」(註6)

### (3)大久保尚孝氏の略歴

大久保尚孝氏は、世界大恐慌の年、1929(昭和4年)9月に、神奈川県海老名村(現・海老名市)に生まれた。父の大久保徳吉氏は、神奈川県農業試験場の養蚕技師をしており、母の大久保秀子氏は、慶応大学付属病院外科看護婦(現・看護師)の経験をもち、ともに27歳で結婚したご両親の第2子、2男2女の長男として生まれた。なお、母秀子氏は結婚後、助産婦(現・助産師)を開業していた。

大久保尚孝氏の回想に寄れば、父の徳吉氏は、同県人の大先輩二宮金次郎を心から尊敬し、農本主義というべき立場で、農民の痛みから出発し、「主観的には常に農民の立場に立っていた人でした。」(註7)

しかし、1937(昭和12)年7月、日中戦争が開始され、中国への侵略が本格化し翌年「国家総動員法」が公布される情勢のもとで、加藤完治が中心となって「満蒙開拓青少年義勇軍」(註8)がつくられ、父の徳吉氏は、加藤完治の呼びかけに応じて、茨城県の内原訓練所に第1期幹部候補生として入所し、その後、北満に渡り「北満に大久保あり」と勇名をはせたとのことである。だが、1942年10月、父の徳吉氏は公務中の落馬事故で41歳の若さで急逝された。大久保尚孝氏が藤沢商業学校1年生のときで、鎌倉市民葬であった。

のちに、大久保尚孝氏は、「なぜ父はもっと大局をみることが出来なかったのか」「客観的に物ごとをみつめ、科学的、歴史的な立場からその本質をつかむことが、どんなに大切かということを教えられた思いです」(註9)と回想している。とはいえ、父から学んだこともある。そ

それは、1、汚いことはするな、人間正攻法で生きられなければ価値はない。2、部下を持ったら、どんなに専門的なものでも、部下の仕事に精通するだけの力をもて、3、熟慮して一旦決めたことは、命をかけてやり抜け。出来て当たり前、出来なければ恥と思え。4、勉強は生涯し続けるもので、限界はない、という時代を超えていき続ける教訓であった。

母の秀子氏は、結婚後は助産婦を開業したが、近隣4ヶ村で開業していた3人の助産婦のなかで、秀子氏が70%のシェアをもっていたとのことである。それは、外科看護婦の貴重な経験が、医師のいない地域ではとても重要な経験であったこと、「母は貧乏人からはお金をもらわず、金持ちからは遠慮せずに料金をもらって」いたこと、当時、朝鮮の人たちへの心無い日本人や学童の蔑視や差別を烈火のごとく怒り、決して差別しなかったのでたくさんの朝鮮人が受診していたこと、いつも「他人の役にたてる人が世の中で一番立派な人」と言い、実践していたからでした。

大久保尚孝氏が、母に学んだことは、1、勉強は世の中のためになる方向でするものである。2、自分の価値は、周りの人が決めることで、生きるも死ぬも世間に任せなさい。3、愛は、学問と経験で裏打ちし、相手にとって本質的に役立つように示すことである。4、主観的な努力では、悪魔に手を貸すことになる恐れがある。5、いつも、世に中の下積みで苦しんでいる人の痛みをわが痛みとするような生き方をおしえられた。(註10)

母秀子氏は、夫が北満で41歳で急逝した1942年10月から、戦中と戦後の過酷な時代を必死になって4人の子どもたちを育て、1946(昭和21)年夏、余命3ヶ月の末期がんと告げられた。そして、大久保尚孝氏が答辞を読んだ藤沢商業学校5年の卒業式当日が、母の葬儀と同じ日となったという。大久保尚孝氏は進学をあきらめ、1947年4月から帝国銀行に勤務することになった。翌年4月から第一銀行と三井銀行に分行したため、第一銀行勤務となった。残された妹や弟のために農家の物置の2階を借りて住み、朝と夜に畑仕事をし、時には家庭教師もしながらの銀行勤務で、1949年肺結核になり上葉摘出手術を受けた。1955年に片桐キヨ氏と結婚し、長男尚徳氏(1957年8月)と次男尚人(1960年9月)が生まれた。

1970(昭和45)年4月、乞われて23年間勤務した第一銀行を退職して北海道中小企業家同友会の初代事務局長(常任理事)に就任した。(註11)

## 第2章 北海道中小企業家同友会の結成

### (1)北海道同友会の結成と4つの方針

北海道中小企業家同友会(北海道同友会)は、1969年11月22日に結成総会をもった。

大久保尚孝氏によれば、1969年11月17日の中同協設立へ向けての約10回の準備会議の過程で、東京同友会を中心に、業界で知り合った全国の経営者の知人へ個人的に呼びかけがなされていた。「1969年(昭和44年)6月上旬(8、9日、第1回準備会―竹田)、東京、神奈川、愛知、大阪、福岡、の5同友会の代表たちが小田原(箱根―竹田)に集まりました。」「北海道

にも、業界で知り合った個人的なルートでよびかけがありましたが、その性格がよくわからなかったこともあり、反応はにぶかったようです。たまたまその時期に、業界の仕事で上京した(株)なにお書房(札幌)の高橋さんと、平和石油(株)(函館)の本間さんが、それぞれ東京の業界仲間から強く誘われ、オブザーバーとして参加することになりました。期待と不安の複雑な気持ちで参加した二人は、二日間にわたる真剣な論議を聞いて、『腰を抜かす程感動した』そうです。帰りの飛行機の中で『こんな会ならぜひ北海道にもつくろうではないか』となり、二人が知り合いの経営者によびかけ、7月22日、札幌、小樽、函館の有志が集まり、十数時間ぶっ続けで話し合い、北海道における同友会運動の基本方針を決めました。(註12)

決定した基本方針は、

- 1、自分だけでは勿論、同業組合では解決できない問題、出せない悩みを語り合い、激論し援け合う同友会。
- 2、会員の一人ひとりが近代経営に脱皮し、隆盛になる道を探求し合う同友会。
- 3、金融、税制、労務、貿易などの経営問題や、時事問題の講演会、研究会の他、いろいろな話し合いを通じて腹を割って経験交流を行う同友会。
- 4、あらゆる中小企業団体と提携して、中小企業のさまざまな要望を訴え実現する同友会、である。

1969年11月22日の設立総会(札幌第一ホテル)に出席したのは、25名で他に委任状参加が9人であった。(株)薬のヒグチの樋口社長(大阪同友会代表幹事代行)が、「私の経営哲学」を語ってくれたし、名古屋同友会からも参加してくれた。(註13)

大久保尚孝氏は、上記の4つの基本方針について次のように述べている。「この方針は、北海道同友会20年の歴史を通じていまなお脈々として生き続けています。」(註14)

たしかに、この4点の基本方針は、今日に至るも生き続けている。しかし、中同協全体としても、とくに北海道同友会として、その特徴的中心的課題として取り組んでいることが、十分には方針化されていない。それは、大久保尚孝氏自身が、中同協の設立時の3つの目的の1つであったとした「第2に、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よう。」という、経営者自身の総合的な能力の形成、今日では「社員と共に育つ」という人材育成の位置づけが弱かったのである。たしかに、3点目の「金融、税制、労務、貿易などの経営問題や、時事問題の講演会、研究会の他、いろいろな話し合いを通じて腹を割って経験交流を行う同友会。」が、「総合的な能力」を身につけることに通ずるが、「自主・民主・連帯」とならんで「共学・共育・共生」こそ、同友会発展の、中小企業経営隆盛のカナメであるとの強く深い認識は、上記1～4点の方針には見られない。

## (2)北海道同友会結成時の規約と役員

1969年11月22日の結成総会(札幌第一ホテル)では、規約が提案され満場一致採択された。提案者の太田一彦氏(札幌、恒星設備(株)社長)によれば、結成総会前に各地の会員に原案が送

られ、出された意見にもとづき、次の4点を修正して提案している。第1点は、第3条の、政治団体とは一党一派に偏せず、の字句は判りきったことなので削除。第2点は、第7条の入会金、当初5,000円を、一法人3,000円に。第3点は、第8条、理事会の成立要件を、過半数と挿入。第4点は、第9条、会長のみ当初案を、正副会長とし職務を明文化、したことである。

北海道中小企業家同友会規約（1969年11月22日）では、第1条が名称、第2条が組織範囲を北海道一円とした。

第3条は目的で、全文は次のようになっている。「この会は中小企業家のための自主的、民主的組織として、すべての中小企業団体と提携し、中小企業家の社会的、経済的地位を向上させ、平和的な均衡のとれた国民経済、地域経済の発展に寄与することを目的とします。」（註15）

第4条は事業で、5点の事業をあげている。

「この会は会員の多種多様な要望に応えるため次の事業を行います。

- (I) 各種の経験交流、経営研究、協同事業及び機関紙の発行。
- (II) 会員相互の親睦を深め、中小企業家の団結を推進すること。
- (III) 会員の経営に対する取り組みの姿勢を正し、中小企業の発展に役立つこと。
- (IV) 大資本本位の経済政策や中小企業に対する官僚的指導の是正につとめること。
- (V) 全国各地の同友会との交流をはかることなど、この会の目的を達成するのに必要とおもわれること。」（註16）

第5条で、会員は、「中小企業家およびこれに準ずる人々」とあり、「準ずる人々」の規定はとくにないが、後述の役員名簿によると中小企業の「専務」や「常務」が想定されている。また、会員になるには、会員一名以上の推薦と常任理事会の承認を必要とした。

会費は、第7条で、入会金一法人3,000円と、月額2,000円を3ヶ月前納性とした。機関は、第8条で、「会員総会」（定時総会は年1回）、「理事会」、「常任理事会」であり、役員（第9条）は、理事、常任理事、理事長（常任理事の互選）、会長・副会長、会計監査で、役員任期は1年で再任を妨げない。第10条で事務局および事務局長をおくとなっている。会計年度は4月1日から3月31日とした（第11条）。改廃は会員総会で（第12条）、規約の実施は昭和44年（1969年）11月22日より、結成総会のその日から実施とした。

なお、中同協への加盟について、「全国協議会への加盟について」の議案が本間貞雄氏（函館、平和石油(株)社長）からなされ、「自主・平等の立場で協力し合う協議体である」として、審議の結果、全員一致で加盟を決議した。結成総会で決定された規約の目的や5つの事業をみても、「総合的な能力」を身につけることこそ中小企業発展のカナメであるとの人材養成への強いメッセージは感じられない。大久保尚孝氏は第1回総会時点では、まだ同友会に勤務していない。

### (3) 結成総会で選出された役員

役員選出については、「総会場において、札幌2名、小樽、函館、旭川より各一名、合計六名

の役員選考委員が選出され、委員会の提案は「全員一致全候補者」が総会で承認とある。選出された理事、常任理事、理事長、会計監査は、次のごとくであった。(註17)

#### 札幌

太田一彦常任理事 (恒星設備(株) 社長)  
今田幸司常任理事 (株)ナニワ商会 常務)  
高橋通泰理事長 (株)なにわ書房 専務)  
田辺 巖常任理事 (株)田辺無線電気商会 社長)  
三浦隆雄常任理事 (株)サンコー 社長)

#### 小樽

井上良次常任理事 (株)光合金製作所 社長)  
高橋寛一理事 (北海道紙問屋(株) 社長)

#### 函館

沼 武夫理事 (北邦製機(株) 社長)  
本間貞雄常任理事 (平和石油(株) 社長)

#### 旭川

畑 正男常任理事 (株)畑機械工業所 社長)  
安井一雄 (株)銀座センタービル 社長)

#### 監査

今野秀夫 (北海道機関紙共同印刷所 社長)  
千葉幹治 (株)まるせん 常務)

結成総会のさいに、「休憩時間を利用して開かれた第一回理事会」で、上記の常任理事が選出された。かつ、資料に明示されていないが、理事長が選出されているので、第一回常任理事会も行われたであろう。問題は、常任理事会で選出される正副会長についてである。『同友会ニュース』創刊号には、「正副会長に推したい候補として、吉村伝次郎(三馬ゴム社長)、大川信夫(北海道食糧事業協組専務)、高橋寛一(北海道紙問屋(株)社長)、浪花剛(なにわ書房社長)の四氏をえらび、就任要請をおこないたい」(註18)と、あるだけで、要請結果は明示されていない。また、その後、全員が就任したのか、会長は置かれたか否かも、現時点では、確定する資料を入手していない。

なお、結成後、5ヶ月間で会員89名(80社)と2倍以上となった北海道同友会は、1970年4月19日(日)に札幌林野共済会館(この総会に参加した井上一郎(株)光合金製作所会長によれば、現在の札幌ホテルロイトンの近く)で第2回総会を開いた。第2回総会では、新理事21名とともに、次の4氏へ副会長に就任してもらうことを決定している。すべての提案は満場一致採択決定された。(註19)なお、大久保尚孝氏は、第2回総会の数週間前に事務局長に就任した。

副会長 吉村伝次郎氏 (三馬ゴム(株) 社長)



- 〃 高橋 寛一氏（北海道紙問屋(株) 社長）
- 〃 越沢 幸三氏（北産機工(株) 社長）
- 〃 浪花 剛氏（(株)なにわ書房 社長）

以上の4氏のうち、越沢氏を除く3名は、結成総会時の常任理事会でも正副会長候補として推薦されていたので、すでに就任していて再選の可能性もあるが、不確定である。また、会長は、第2回総会では選出されていない。

それにしても、東京同友会から、北海道の高橋、本間両氏が呼びかけられて準備会に参加し、すぐに結成を決意して第1回結成総会まで参加出席25名、参加するが欠席した9名と34名の中小企業家を結集し、中同協結成の5日後に結成総会を開催し、規約や活動方針、役員体制を満場一致決定するまでの短時日に発揮された結成時会員の中小企業発展への熱意は並々ならぬものであった。さらに、結成後5ヶ月で第2回総会を持ったときには、89名(80社)の会員という急増をもたらした北海道の中小企業家たちの真に自主的、民主的で、連帯しうる同友会への渴望の広さと深さ、そして、結成時会員の思いの強さを感じる。

### 第3章 北海道同友会結成直後の人材養成活動

#### (1) 中小企業発展と人材育成

大久保尚孝氏が、第一銀行を退職して初代北海道同友会事務局長（常任理事）に1970年4月から就任したことはすでに述べた。その経緯と大久保尚孝氏の中小企業観は、いろいろの場面でべらられているが、よくまとまっているのは、昨年、2012年11月に中同協によって刊行された『新・共に育つ』の、インタビュー「同友会における社員教育（共育）運動について——その社会的、歴史的価値を考える」である。中同協の現・副会長（元・北海道同友会事務局長）国吉昌晴氏がインタビューの質問者となっている。（註20）

国吉氏が、「大久保さんは北海道同友会創立時からかわり、初代事務局長に就任されました。まず、同友会との出会いについてお聞かせください」と質問し、大久保氏は次のように答えている。「第一銀行札幌支店（現みずほ銀行）で貸付係をしていた頃、政治や経済に関する本を、市内中心部にある書店なにわ書店にたのんで買っていました。なにわ書房の専務（高橋通泰氏、北海道同友会初代理事長—竹田）が『札幌の銀行員にしては珍しく難しい勉強をする人だ』と関心をもったらしく、ある日面会を求めてこられました。

いろいろ話し合っている中で、『これからの経営者には相当幅広く科学的な認識力がなければ激動する情勢に対応できない』という共通の考えを持っていることが分かりました。その後何度かお会いしている内に、経営者が自主的に経営問題を勉強する組織を作りたいので力を貸して欲しいと頼まれました。私にとっては仕事の一部ですからお手伝いをすることにしました。

（中略）三ヶ月程経って『例会のセッティングがうまくいかないので専任役員として事務局長を引き受けて欲しい』との申し出がありました。（註21）

大久保氏は、子どもの学校の PTA 会長の依頼もかさなり、思い切って 23 年間勤めた銀行を辞め、両方の申し入れを受けることにした。

引き受けたが、はじめは「事務所もなく会員も少なく、とても給料なんて貰える状態ではなく、しかも、事務用品から交通費、電話代などは殆ど私が負担するありさまでした。」しかし、大久保氏は、この困難も「今になってみれば、創業者たちがどんな思いと努力で会社を創ってきたのかを体験出来て、とてもよかった」とプラス思考で考えている。困難ななかで、“孤独感”におそわれることもあったが、そのときの支えは、「①同友会の理念と運動の可能性、②中心になっている人たちの人間的信頼感でした」という。そして、この経験が、「中小企業における従業員のやる気を起こさせるには、経営理念と経営者の人間的な確かさこそ」という北海道同友会の社員教育理念を生み出す基になった。(註 22)

事務局長(常任理事)に就任して、大久保氏は、まず、銀行時代に相談にのってきた、道内の同業者間でもよく知られている有力な 20 名ほどの親しい経営者に入会を呼びかけた。さらに、それらの経営者に経営体験を披露してもらい忌憚のない話し合いを行い、お互いに感動するような実のある議論がなされ「これぞ同友会」といえる学び合いを行った。

当時は、高度成長期で、道内でも大企業による「青田買い」が展開され、中小企業には、「若者が来てくれない、定着してくれない、育たない」が、北海道同友会会員各社の共通した深刻な悩みであった。その解決のために真剣な議論がなされ、次の 3 点の課題を同時に推進することとした。

「第一に、中小企業の社会的な信用を高めるために、企業の経営体質を自力で強化し、労働環境を整え、経営指針を確立し、就業規則の作成・見直しを進める。

第二に、社員の誇りとやる気を引き出すために、労使がともに学び合う姿勢で経営者が先頭に立って、学者や教師の協力を得ながら『共育』活動を推進する。

第三に、上記の成果を示しながら、地域との“共学、共育、共生”の関係を創造できる中小企業の持つ可能性を学校や父母に訴えていく。」(註 23)

大久保氏は、高度成長の反動を予測し、そのさい、不動産の蓄積という意見もあったが、結局は、「どのような激動にも対応できる力は、労使の信頼関係をベースにする人間力」蓄積であると理事会で一致した。そこで、井上良次常任理事(その後代表理事、㈱光合金製作所社長)から「光合金の人育て」の戦略と体験を聞き、「子供の教育論」、「本当の人間愛」、「労使の育ちあい」(「子供」は原文のママー竹田)を中心とする人間性あふれる豊かな内容であった。井上良次常任理事の報告は、その後の北海道同友会の社員教育の推進に大いに役立ったという。

国吉昌晴氏によれば、「大久保さんは、前職であった銀行の貸付担当の職務を通して、『中小企業の最大の弱点は人材の確保と育成にある』と認識しておられた」という。これにこたえて、大久保氏が北海道同友会での社員教育委員会で確認したことは、(1)会内で一番要求の強い『中堅幹部教育』と『若い社員に対するマナー教育』から始める。(2)講師は、経営者、事務局、同友会の理念を理解願える教授・教師にお願いし、研修業者(コンサルタント)は頼まない。(3)

内容としては、表面的な現象に惑わされない力をつけるために、科学的・体系的に学ぶ。(4)マナー教育には、同友会のオリジナルテキストを作る。(5)どの教室でも、今の情勢について学ぶ、ことであった。(註24)

大久保氏は、「人間としての生き様」・「真の教養を積むこと」としてのマナー教室を、自らそのテキストを作成してはじめた。

ついで、「企業にとって宝物」の「人財」ではなく、「限りなく成長し、世のため人のために役立つことができる可能性をもった人」としての「人材」の育成のため重要な幹部養成としての「同友会大学」の1981年1月開講を目指して取り組んだ。

## (2)「同友会大学」の開講をめざして

幹部養成のための「同友会大学」の開講へ向けて、北海道同友会の理事会や社員教育委員会(関口功一郎社員教育委員長、初代同友会大学学長)の討議の中で、1)開講して数年で中断したり閉講することのないように継続しうる条件をつくること、2)会社にとって使い勝手が良い人間作りであってはならない、との2つのことが、反省とともに確認されてきた。

大久保氏は、「北大教育学部、北海道教育大学などの先生方と社員教育委員会のメンバーが『教育とは何か、人間が育つとは』について懇談を重ねて」、本来の教育は、「自分で考え、課題を見つけ、実践して、社会に役立ちながら生きていける能力を身に付けさせるようにサポートすること」となったという。(註25)

そして、同友会大学の継続性を保証する条件としての北海道同友会札幌支部会員が、1,000名を突破し、1,200会員に達したこともあって1981年1月13日(火)から、4月28日(火)まで30講、5月12日(火)卒業式という日程で第1期開講を準備した。

この同友会大学の準備に当たっては、社員教育委員会での討議が基本であったが、実務的には、1974(昭和49)年5月から専務理事に就任していた大久保尚孝氏とともに、国吉昌晴北海道同友会事務局長(現・中同協副会長)の役割も大きかった。

国吉昌晴氏は、1966(昭和41)年3月に北海道大学教育学部を卒業して、1972年から北海道同友会事務局次長になり、ついで、大久保氏が専務になったあとの事務局長に1974年5月から就任した。それから、1984年に中同協事務局次長(1985年事務局長、1996年中同協専務幹事、2006年副会長兼任)に就任するまで、とくに、北海道同友会の同友会大学の結成と初期の実施を、大久保氏と協力して行った。

国吉昌晴氏は、北海道大学教育学部を1966(昭和41)年3月に卒業したが、学部では社会教育ゼミに所属し、直接は、教育社会学的研究で数多くの実証調査研究の成果を世に問うていた布施鉄治教授の指導で北海道美唄市周辺農村の生産・生活と住民の意識調査をおこなって卒業論文を執筆した。また、北大教育学部には、全国の総合大学の教育学部で唯一の、企業内教育を研究・教育する産業教育講座があり、経済学の視点から経済発展と人材教育の研究を行っていた道又健治郎教授の指導も受けていた。

国吉昌晴氏は卒業後、北海道地域経済研究所で北海道の地域経済の基礎データの収集、分析、出版活動を行っていた。のちに、北海道同友会事務局長になって大久保氏とともに社員教育委員会を中心に同友会大学の準備に当たったとき、この北海道大学教育学部や北海道地域経済研究所での学びと研究蓄積および道内研究者、大学教員との人脈が大いに役立った。

なお、第1回同友会大学の講師陣、とくに、北海道大学と北海道教育大学の講師陣について、筆者も国吉事務長に意見を求められ、推薦した。国吉氏は、北海道同友会の基礎がかたまり発展軌道にのった1984年に、北海道同友会を退職し、中同協の事務局次長、翌年1985年から事務局局長。1996年から専務幹事、2006年から中同協副会長を兼任した。

### (3)北海道中小企業家同友会「同友会大学」第1期の開講

こうして、北海道中小企業家同友会（井上良次代表理事）は、関口功四郎社員教育委員長のもと、1981年1月13日(火)午後6時から3時間、毎週火曜日と木曜日、週2日開講、Ⅰ～Ⅵ単元28講義と開校式と総括講義で30講、5月12日(火)の卒業式を含めると31講の同友会大学第一期を開講した。

定員30名で募集したが、40名の受講者が押し寄せた。20歳代から最高52歳まで、多様な職種、役職であった。女性の受講者は1名であった。

多くの受講生は、各企業の課長、室長、常務、専務という幹部職員で、それだけに週2回、夜、6～9時の受講、卒業条件の出席率は80%、24講以上の出席が求められるのは相当厳しいものであった。さらに、5回の単元レポートの提出と全体に関する卒業論文の提出と平均点50点以上の条件もあり、土曜、日曜返上でのレポート作成が圧倒的で、受講生自らの自主的努力のほかに、職場の協力はいうにおよばず、家庭の協力もあってはじめて卒業に達することが出来た。

結局、40名の受講者中、5月12日(火)の卒業式で、学長から卒業証書を授与されたのは33名であった。事務局が予想した30名よりは多かった。平均点は、67.3点、最高の平均点89点は、卒業論文95点の井原勝美さん(32歳、(株)宇佐美商会総務課長)であった。事務局も「驚嘆すべき成績」と高く評価していた。(註26)

なお、第一期同友会大学には、道内の5つの大学から9人の教授、助教授が講師陣に参加しているが、北海道大学4人、札幌商科大学2名、北海道教育大学、北海学園大学、北海道工業大学各1名である。北海学園大学からは、後藤啓一教授が単元Ⅲで協力している。社会貢献にかんする後藤教授の優れた先見性を特記したい。

単元は、Ⅰが、「日本経済と中小企業」、Ⅱが、「経営に関する法律問題」、Ⅲが、「企業会計の基礎知識」、Ⅳが、「現代営業幹部論」、Ⅴが、「科学技術論」、Ⅵが、「中小企業幹部論」、である。

同友会大学の開講と卒業式は、マスコミにも注目された。まず、『日本経済新聞』は、開講の約3ヶ月前、1980(昭和55)年10月28日(火)付で、「人材養成へ『大学』設置、道中小企業家同友会が一月開講」と三段見出しの大きな記事を掲載した。入学式がおこなわれた1981年1月13

資料 1 (註 27)

北海道中小企業家同友会「同友会大学」第 1 期講義カリキュラム

日 程	単 元	講 義 テ ー マ	講 師
1981 年 1 月 13 日(火)	開校式	◎校長（ママー竹田）あいさつ，教育 委員会の紹介，ガイダンス ◎班編成の発表，性格・職業興味検査， 一般教養テスト	
20 日(火)	単元 I 日本経済と中小企業	◎戦後日本経済史と中小企業の位置づ けについて	北海道教育大学 教 授 三好 宏一氏
22 日(木)	〃	◎世界と日本の政治・経済情勢の焦点	北海道大学 助教授 佐々木隆生氏
27 日(火)	〃	◎北海道経済の歴史と産業構造の特徴	北海道大学 助教授 山田 定市氏
29 日(木)	単元 II 経営に関する法律問 題	◎憲法，商法，労働三法，中小企業関 連法	札幌商科大学 教 授 鈴木 敬夫氏
2 月 3 日(火)	〃	〃 (2)	同 上
5 日(木)	〃	◎商取引に関する法律知識 (1)	弁護士 山中 善夫氏
10 日(火)	〃	〃 (2)	同 上
12 日(木)	〃	◎債権の管理・回収について (1)	弁護士 向井 清利氏
17 日(火)	〃	〃 (2)	同 上
19 日(木)	単元 III 企業会計の基礎知識	◎バランスシートの読み方 (1)	税理士 加城 忠重氏
24 日(火)	〃	〃 (2)	同 上
26 日(木)	〃	◎資金繰り表の作り方 (1)	税理士 平田 清二氏
3 月 3 日(火)	〃	〃 (2)	同 上
5 日(木)	〃	(特別講義) 企業の実力を判断する為には？ 危い会社の見分け方	帝国データバンク 札幌支店長 今井 正昭氏

日 程	単 元	講 義 テ ー マ	講 師
3月10日(火)	単元Ⅳ 現代営業幹部論	◎営業とは何か	北海道紙工業材料㈱ 専務 澤田 三尚氏
12日(木)	〃	◎営業幹部の任務と役割	岩橋印刷㈱ 専務 杉本 昭氏
17日(火)	〃	◎目標達成の手順と方法 (1)	㈱北海道共同印刷所 社長 木野口 功氏
19日(木)	〃	〃 (2)	タナカ化学㈱ 社長 田中 志朗氏
24日(火)	単元Ⅴ 科学技術論	◎現代の技術革新はどこまで進んでいるか ～人類の発達と技術の歴史～	北海道大学 助教授 荒川 泓氏
26日(木)	〃	◎コンピューターの基礎概念 ～情報化時代への対応	北海道大学 教授 青木 由直氏
31日(火)	〃	◎生産管理について ～作業管理, 品質管理, 工程管理など～	北海道工業大学 教授 川島 正治氏
4月2日(木)	〃	◎中小企業の技術開発, その発想と具体例 (1)	㈱光合金製作所 社長 井上 一郎氏
7日(火)	〃	〃 (2)	ホクダン㈱ 社長 佐藤 雄一氏
9日(木)	単元Ⅵ 中小企業幹部論	◎幹部に必要な現代のマナー (1)	㈱宝石の玉屋 社長 深林 廣吉氏
14日(火)	〃	◎幹部に必要な現代のマナー ～話し言葉の再確認～ (2)	HBC 苫小牧支局長(元 HBC ア ナウンスアカデミー所長) 平沢 秀和氏
16日(木)	〃	◎部下をどう教育するか ～人間の発達と教育について～ (1)	札幌商科大学 教授 方波見雅夫氏
21日(火)	〃	◎部下をどう教育するか ～現代人の社会心理と教育課題～ (2)	北海学園大学 教授 後藤 啓一氏
23日(木)	〃	◎これからの幹部に要求される幹部の 資質と自己啓発の目標	㈱近代店舗デザインセンター 社長 林 秀憲氏
28日(火)	総括講義	◎中小企業の未来と私たちの課題	北海道同友会 専務理事 大久保尚孝氏

※ 卒論の提出

※ 卒業式は総括講義後2週間目に行う。5月12日(火)18:00～21:00

日(火)の翌日 14 日付で『北海タイムス』紙は、写真入りの三段記事を掲載している。見出しは「同友会大学が開講、道内中小企業、次代トップを育てる」である。同じ 14 日付で『北海道新聞』も三段記事で「中小企業の期待担い入校式、道同友会大学」の見出しで報じた。『北海タイムス』も、『北海道新聞』も、5 月 12 日(火)の卒業式の翌日、13 日に、両者とも写真入りで大きく報じている。とくに、『北海道新聞』は、15 日付で最優秀賞を得てトップ卒業した井原勝美さん(32 歳、(株)宇佐美商会総務課長)を、「ひと'81」に写真入りでインタビュー記事を大きく報じている。それが資料 2 (註 28) である。

卒業式後、7 月に全員に配布された『未来へのはばたき、同友会大学第一期生の記録』(国吉昌晴編集責任、北海道中小企業家同友会刊、1981 年 7 月、1~46 頁)では、単元 I~V の課題レポートの優秀論文を各数編ずつ掲載している。その中から、自ら第一期生として受講し、現在、同友会大学学長をしている岡村敏之氏(当時、ダイヤ冷暖工業(株)社長室長、現・ダイヤ冷暖工業(株)代表取締役会長)の「単元 III、企業会計の基礎知識、レポートテーマ、「資金繰りの手順」のレポート「資金繰りの手法、考え方」を資料 3 (註 29) に転載する。なお、岡村氏は、9 名の皆勤賞の 1 人でもあった。

最後に、大久保尚孝専務理事が卒業式で述べた講評「時代の要請に全面的に応える幹部に、第一期生の講評にかえて」を資料 4 (註 30) として掲載する。大久保氏は、社員教育委員会で相当厳しく評価したが、予想以上の大変良い成績であったと受講生を高く評価した。そして、「同友会大学の卒業生には、同友会全体の期待と、地域社会からの大きな期待がかけられています。これを出発点として、大きく飛躍されますことを希望いたします」と講評を締めくくった。ここには、「企業のため」「北海道同友会のため」の狭い視野ではなく、全国の同友会や地域社会の期待に応えて欲しいとの、大久保氏の基本的な、広い視野が感じられる。

## おわりに

「北海道における中小企業家同友会の教育(2)」の拙稿では、全国の中同協が結成された 5 日後、1969 年 11 月 22 日に、北海道中小企業家同友会が、全国 6 番目の同友会として創立されたことと、その後、12 年間の準備を経て同友会大学の第一期開講を迎えるまでを見てきた。

北海道同友会は、中同協結成直後の創立ということもあり、基本理念は、中同協と同じである。そこには、まだ、経営者自身の教育とともに社員教育が中小企業の発展にとって基本的な重要な課題であるとの意識は薄かった。しかし、大久保尚孝氏が、23 年間勤務した第一銀行を退職して 1970 年 4 月から北海道同友会の初代事務局長(常任理事兼任)になり、大久保氏が銀行時代に感じていた、中小企業の発展にとっては総合的能力を持った人材育成こそカナメであるとの認識が次第に理事会に浸透してくる。人材の確保と育成は北海道同友会活動の柱となってくる。

そして、1973 年の中同協第 5 回全国総会(愛知)へ、北海道同友会から、次の 3 点が「同友

会の目的」とする原案が提起された。

「第1に、中小企業の社会的な信用を高めるために、企業の経営体質を自力で強化し、労働環境を整え、経営指針を確立し、就業規則の作成・見直しを進める。

第2に、社員の誇りとやる気を引き出すために、労使がともに学び合う姿勢で経営者が先頭に立って、学者や教師の協力を得ながら『共育』活動を推進する。

第3に、上記の成果を示しながら、地域との“共学，共育，共生”の関係を創造できる中小企業の持つ可能性を学校や父母に訴えてゆく。」(註31)

これは、画期的な提起であったが、労使問題で苦勞している東京、大阪、神奈川の先輩同友会からは、「経営者の資質を問うたり、幅広く勉強しよう」などを求めるのは「中小企業家無能論」に手を貸すもので、社員の信頼を高める上で逆効果だとの反論があった。しかし、時間をかけた討論の結果、現在の「同友会3つ目的」となっている。こういった経緯を経て、大久保氏は中同協の全国社員教育委員長に就任してゆく。

しかし、北海道同友会の同友会大学第一期開講への取り組みの中で、第3の目的にある「地域との“共学，共育，共生”の関係を創造できる中小企業の持つ可能性」の観点から、社員教育を展望する点で、まだ、課題を残していた。

また、筆者の課題としては、北海道同友会や中同協で、社員教育を「共育」ととらえているさいに、「共育」を、いつから、どういう経緯と意味で用い始めたかということである。筆者自身は、1964年12月25日公刊の雑誌論文で使用している。「教育は“共育”であり、教育の主人公は生徒である」と書き、“共育”は集団を教育する際のカナメともいえる概念であるとし、第1に集団の成員相互の訓育作用であり、第2に、教育者と教育を受けるものとの相互の訓育作用である、という2つの内実を有する概念としておよそ50年前から、つまり、中同協や北海道同友会の結成以前から用いている。(註32)

## 註

(註1) 竹田正直「北海道における中小企業家同友会の教育」, 北海学園大学開発研究所『開発論集』, 第90号, 2012年9月刊, 21~39頁。

(註2) 一般社団法人北海道中小企業家同友会『激動をよき友に——大久保尚孝さんと同友会』, 2013年3月22日刊, 50~51頁。

(註3) 中同協30年史編纂委員会『中同協30年史——時代を創る企業家たちの歩み』, 中小企業家同友会全国協議会, 1999年7月8日刊, 77頁。

(註4) 同上, 『中同協30年史——時代を創る企業家たちの歩み』, 13~14頁。

(註5) この評価は、基本的に、「全中協」中央常任委員山口松三郎氏の当時の評価に依拠しているが、山口氏の評価自体が硬さや矛盾を含むものである。同上, 『中同協30年史——時代を創る企業家たちの歩み』, 20~21頁参照。

(註6) 大久保尚孝「いま、新しい歴史の幕が」, 北海道中小企業家同友会創立30周年記念誌『共学・共育・共生の30年』, 北海道中小企業家同友会刊, 1999年11月12日, 132~133頁。

(註7) 一般社団法人北海道中小企業家同友会『激動をよき友に——大久保尚孝さんと同友会』, 前掲,



- 34～35 頁。
- (註 8) 管見するところ、「満蒙開拓青少年義勇軍」に関するもっとも優れた研究は、白取道博『満蒙開拓青少年義勇軍史研究』、北海道大学図書刊行会、2008 年 2 月 25 日刊、である。参照されたい。
- (註 9) 一般社団法人北海道中小企業家同友会『激動をよき友に——大久保尚孝さんと同友会』、前掲、35 頁。
- (註 10) 前掲。37～44 頁。
- (註 11) 前掲。49～50 頁。
- (註 12) 大久保尚孝「先輩同友会に誘われて」、北海道中小企業家同友会創立 30 周年記念誌『共学・共育・共生の 30 年』、前掲、23 頁。
- (註 13) 大久保尚孝、前掲同。
- (註 14) 前掲同。
- (註 15) 北海道中小企業家同友会『同友会ニュース』、創刊号、1969 年 12 月刊、規約全文は 12～13 頁。目的は 12 頁。
- (註 16) 前掲同、12 頁。
- (註 17) 前掲同、18 頁。資料の原文は、役員選考委員の数が合わない。合計 6 名ではなく、5 名である。もし、6 名が正しければ、何処かの都市が 1 名多くなる。たとえば、札幌 3 名とか。
- (註 18) 前掲同、18 頁。
- (註 19) 前掲、『同友会ニュース』、第 4 号、1970 年 5 月 1 日刊、4 頁。
- (註 20) インタビュー、大久保尚孝氏に聞く「同友会における社員教育（共育）運動について——その社会的、歴史的価値を考える」、『新・共に育つ』、中小企業家同友会全国協議会、2012 年 11 月 1 日刊、121～139 頁。
- (註 21) 前掲同、122 頁。
- (註 22) 前掲、『激動をよき友に——大久保尚孝さんと同友会』、2013 年 3 月 22 日刊、9 頁。
- (註 23) 前掲、『新・共に育つ』、中小企業家同友会全国協議会、2012 年 11 月 1 日刊、121～139 頁。
- (註 24) 前掲、同、124～125 頁。
- (註 25) 前掲、同、130～131 頁。
- (註 26) 国吉昌晴編集責任『未来へのはばたき、同友会大学第一期生の記録』、北海道中小企業家同友会刊、1981 年 7 月、1～46 頁。
- (註 27) 前掲、同、12～13 頁。
- (註 28) 資料 2、『北海道新聞』、昭和 56 年 5 月 15 日、前掲、同、43 頁より重引。
- (註 29) 資料 3、前掲、同、19～21 頁。
- (註 30) 資料 4、前掲、同、2 頁。
- (註 31) 前掲、『新・共に育つ』、中小企業家同友会全国協議会、2012 年 11 月 1 日刊、124 頁。
- (註 32) 竹田正直「集団主義教育の立場と今日的観点」、『ソビエト教育科学』第 23 号、1964 年 12 月 25 日刊、128～133 頁。

資料2 (註28)

北海道新聞 昭和56年5月15日

道中小企業家同友会が会員企業に  
 福利厚生を贈った同友会大学の  
 第一級卒業生三十三人中、トップの  
 成績を挙げた。平均点は六七・三  
 点、井原さんは八九点。しかも、平  
 均点は九五点で、同友会事務局は  
 「驚きすべき成績だ」。

★開かれた試験の概要  
 二月の試験時にも、どの程度、突っ



込んだ試験になるのが目、見逃がつか  
 なかったです。卒業生は三十年代から五  
 十年代、卒業もさまざまですが、実際に  
 開いてみると、今の社会情勢を踏まえて  
 経済、企業など見ると、この実務的な  
 内容で、これらも必ずすべきは各々が  
 つかみ、とらえろり方、間違ったのは腐  
 かです。試験を出題の予習、復習をし  
 ないと早くと書けませんでした。成  
 績はともかく、今はホッとしたりといふの  
 が正直な気持ちです」

時代を学び

同友会大学を最優秀で卒業した  
 井原 かつみ 美 (32)

卒業出来なかった七人は、会社の  
 関係で忙しさが原因で足りなかつ  
 た、井原さんは試験で卒業出来た社  
 員は「仕事への意欲はなかった。で  
 も自問自答も出題して仕事をしていた  
 ようだ」といっている。



日曜日の夜はほとんど勉強し、日曜  
 出勤はホンの少しだけ、辛い仕事結果  
 で、会社から大学が近かった。職場の人  
 たちが協力してくれものがなにももう  
 れしい」。

同友会大学の目的は経営幹

★職場の仲間に変えられ  
 「試験ダイヤにいた時は一つの仕事を  
 けしていればよかったが、中小企業はあ  
 れもこれも求めらる。中小の職はさ  
 ら多岐にわたる。卒業出来たか  
 たら方の無念さもわかります。土曜、

★卒業は会社のために  
 「学生たちので、採用出来たのは成

土曜管内本町出身。四  
 十六年、昭和大学入会  
 経済学部卒業後、同大  
 に入社。同大で経  
 理、労務を担当した。五  
 十二年、労働不況の中、希  
 望の職を以てして、同大  
 同大に入社。現在は同大  
 同大に入社。卒業論文は「これか  
 らの時代は、人材育成を  
 同大として取り上げね  
 ば」と主張した。

しょうか。その点、ウチは社長に三千  
 人の小中博です。変化はねだつて  
 ムードがあります。これは中小企業の  
 高い点です。私自身、勉強しなればと  
 思いますが、スウェーデンでいい  
 機会になったと持っています」。

(取材・山口肇)

### 単元III 企業会計の基礎知識

#### 〈レポートテーマ〉

## 資金繰りの手順

## 資金繰りの手法、考え方



ダイヤ冷暖工業(株)

社長室長 岡村 敏之

先ず第一に資金繰りのための組織造りをする事。そして資金繰り担当者もしくは担当部門に監視管理権限を与える事。即ち資金繰りに関しまいナス要素になる諸行為は、いかなる理由があろうとも(除、特殊の場合)、断固許さない。不良売掛、長期

在庫の発生、支払いに対する回収の遅延、不当な支入れ、無駄な支出等々である。そもそも企業は何の為に営業するかと云えば、見方を変えて資金繰りのため、と云っても過言ではない。単純に云って、売上総利益の中から、人件費を払い、一般経費を払い、銀行へ返済し、金利を支払い、いくら残るかと言う事に他ならな

い。資金繰りのための営業であり、売上げであり、又資金繰りのための回収であるという原則を全社員に理解させ、支持させ、それこそ烈々たる意欲を持つて完遂させると云う点が肝要となる。その中枢が資金繰り担当部門であると云える。

次に銀行の企業に対する評価基準という面。企業の返済能力、収益性、経営者の手腕資産等は当然の事ながら、その将来性、経理スタッフの質や経理内容手法等まで融資の参考としている事を知り、以後は銀行員と接する時、逆にその事を念頭に入れてお話しするよう努めている。又銀行との関係の親密化及び、企業の内容

実態を出来る限り知らしめる事を前提に、積極的に銀行に接近するようにした。更に、自分の企業に適した規模の、又物理的に近距離の金融機関と取引するという事は、将来に素朴なる正論であり、今後徐々に、その方向に転換していきたい。午後よりも、鶏口である方が有利有益である事は当然の帰結である。

では次に、資金繰りの手順手法に言及致します。経営計画利益計画の策定。資金繰りの出発点であり基盤である。自分の会社の場合、四つの営業部から組織されており、それぞれ営業内容が全く異なっており、回収条件、支入れ内容、利益率等にか

なりの差異があります。従って、経営諸計画策定はまず、管理部にて各部毎へ、各部の予想経費(固定費)及び最終目標経常利益額を提示する。各部では、それを土台として、受託、売上、利益計画を月次で展開して行く。その集計が会社の経営計画となる訳です。資金繰り表作成の場合も四部の積み上げとなりますが、まず各部毎の月次売上の八五〇九十掛を売上予想とする。支出は過去の検討から固定費が入り、売上

げと各部毎の粗利益率との連動から、仕入れ外註費等変動費が来て、現金と支払手形に振り分ける。収入は、売上計画と同時に提出させた回収計画により、各部のパターンで展開され総計されて行くと言う形をとっている。

以上のように、経営諸計画及資金収支予想とも、各部から提出されたものの積み上げであり、各部ではそれぞれ部会を開催して、方針計画を策定していくと云う事で一応、形としては全員参加による全員協力、支持という事にはなっているが、まだまだ本来的運用に至ってはいないと云え、今後の大いなる課題であり研究すべき点である。

資金繰り表の形としては六区分法型式を採っており更に、固定預金、受取手形、支払手形、割引手形、借入金、月末残高を表示しており、総合的視野にて判断できる様にしてある。そして資金の決定については、銀行関係上あくまでも定期預金は含むべきではなく、月末残高より定期預金を差し引いたものを、繰越金として見る事としている。

B/Sの検討、資金の手当。自分

の企業の内容を分析して見るに、詳説は意味がないのでさけるが、結論的に云えば、財務内容の改善、特に自己資本比率を高める必要がある。

先ず、流動資産の中の不良売掛、不良債権、滞留貯蔵品を償却し、次に、利益金を積み立て、増資をする事を究極的目標とする。要するに根本的にはP/Lの問題となる。現在の様に、売り上げの大幅な拡大が望めないきびしい環境下に於いて、我々が生き残るべく経常利益を挙げ行くという事は即ち利益率を向上させ、人件費を除く一般経費を抑え、資金の効率的運用を促進して営業外収支尻を良好させていくしかない。即ち、営業内容の見直しや拡大、人的資質の向上等により、附加価値率を上げ収益を増大させ、反面、支出を極力抑えて行き、損益分岐点を下げる事に努める。その様に思えます。

次に予想資金繰りと実績の対比をし反省、改善をして行かねばなりません。収益性を向上させる事は云うまでもないが、受註時点の努力、施工時の厳格な原価管理を必要とする。

策をして、借入れ、割引残の軽減を計る。又取引銀行を減らして資金の固定化を極力少なくする。そして、根本的には、回収の促進と在庫の適正化である。則ち、長期滞留売掛金を徹底回収し、受註契約時点の支払条件を明確化し、それを実行する。在庫は、年間売上げの二%以内を目標に改善する事がポイントとなる。更に、資金収支に関し、常に注意すべき重要な点は、不良債権発生防止である。ルート販売に対しては、債権が累積するので、毎月次で債権残高を管理し、与信限度額との見合いを、管理部はもちろん、担当者も常に承知をしておき、要注意先については、重点管理を行う。直売りの新規取引については、同友会を通じ、徹底した調査を行う。とにかく、引

かかってはなにもならない。

最後に、全般的問題として、人材の確保と育成を計りたい。我々中小企業は、何と云ってもヒトである。以上これまで記述した事を実践するのは人間である。トップであり、部長であり、社員である。経営者の意思を末端まで浸透させ、何故これを成さねばならないかを理解させ、納得させ全員が一致協力して究極の目的に向かわなければならぬ。それには、日々の業務を通じ、教え、説明し、一人一人の資質を向上せしめ、かつ、同友会等外部の講習には積極的に参加させる。これからは、社員の教育、研修は全ての業務に優先するという考えに立たねばならない。

## 時代の要請に全面的に応える幹部に

Ⅱ 第一期生の講評にかえて Ⅱ



北海道同友会専務理事

大久保 尚 孝

第一期生のみなさん、卒業おめでとうございます。

五月七日に教育委員会を行ない、厳正な審査の結果三十三名の方を卒業と認定しました。

採点については、次のような基準で行ないました。経済・法律・資金繰り・営業論・技術論に関する五つのレポートの平均点と卒論の成績で判定しました。提出期限の過ぎたものについては、日数に見合って減点し公正を期しています。

採点内容としては、まず①本質にふれているか②部分的技術的でなく総合的全面的であるか③自分独自の表現・新しい論理展開になっているかの三点を特に重視してみました。卒業認定の最低基準は平均点で五〇点以上としました。低いと言われるかもしれませんが、出席すること自体がたいへん困難な中、ハイレベ

ルの講義を受け、日曜日返上でレポート書きに努めたことや採点基準の厳しさを考慮に入れますと、五〇点以上とつていければ、これはもうりっぱに通用すると教育委員会で判断したわけです。

出席率は八〇パーセント以上を最低基準とする中で、一名だけ一日足りないとという方がいましたが、営業課長という忙しい立場にあり、しかも遠方からの通学という事情にありながらよく出席し、ふだんの受講態度や成績もたいへんりっぱであるということを考慮し特別に卒業を認定することにしました。

私は、今度の総会で、第一期生からは優等賞は出ないだろうと、早トリで報告してしまいましたが、これだけの内容で八〇点以上とつていたらたいしたものだ、人間わざとは思えないという意見が教育委員会で

出まして、八〇点以上は無条件で優等賞を与えることにしました。三名おり、そのうち特に一名はもつとも優秀で最優秀賞を出すことにしました。本誌にその方の卒論の全文掲載してありますのでお読み下さい。

皆勤賞は九名でした。やはり、最優秀賞、優秀賞の三名もこの中に入っております。

残念ながら卒業できなかった七名の内訳は、転勤と本人の事情でとりやめが二名、出席日数不足三名、レポート、卒論未提出二名でした。このうち一名は、技術論と卒論だけの未提出者で、経営者の評価も高かっただけにたいへん残念でした。

全体的に点数は非常に辛くついておりますが、これは今の厳しい情勢がそうさせているのであり、私や、事務局長、先生方の主観でつけているのではなく、これは今の厳しい情勢の名において採点されているわけですので、恨みに思わないで、平均五〇点以上とつているということとはたいへんなものだと思いを保持して下さい。

同友会大学の卒業生には、同友会全体の期待と、地域社会からの大き

な期待がかけられています。これを出发点として、大きく飛躍されまことを希望いたします。