

2025
9.25



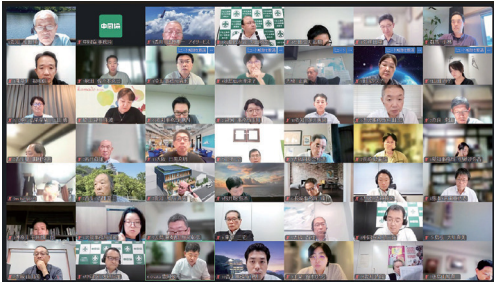
中小企業家しんぶん

毎月3回発行
5日、15日、25日
第1701号

発行: 中小企業家同友会全国協議会 (略称 中同協) 〒101-0032 東京都千代田区岩本町3-9-13 岩本町寿共同ビル3F 電話 03-5829-9335 (代) FAX 03-5829-9336
定価: 年間3,300円 (税・送料込)
紙面ライブラリ <https://lib.doyu.jp/> ユーザー名 shinbun パスワード Mdwxfys4

今号の紙面から

- 2面: 注目の商品&サービス(奈良・愛媛・佐賀) / 統計データを見る
- 3面: 労使見解とわたし / 着眼着手
- 4面: 定時総会 in 神奈川記念企画要旨



9月10日、2025年度
第1回中同協政策委員会が
オンラインで開催され、30
同友会と中同協から94名が

地域の中小企業の声で 政策を変えよう

2025年度第1回中同協政策委員会

参加しました。
石渡裕・中同協政策委員
長が開会あいさつを行った
のち、中央大学経済学部名
誉教授の松丸和夫氏が「中
小企業をめぐる経営環境の
動向と政策課題」トランプ
関税、賃上げ、価格転嫁、
改正下請法」と題して報
告。トランプ関税や賃上げ、
下請法改正に関する動向や
今後求められる政策につい
て解説しました。

続いて、熊本同友会政策
委員長・宮田喜代志氏(特
定非営利活動法人ドミソ
プロジェクト代表理事) およ
び埼玉同友会・
福井千波氏(株
コマドデザイン
代表取締役)が
それぞれ取り組
み事例を報告。
現状や課題、求められる政
策や地域との関わりについ
て学びを深めました。

その後、池田泰秋・中同
協事務局長が2027年度
政策要望について説明した
うえで全員で意見交換を行
いました。続くグループ討
論では、各同友会の政策活
動の現状と課題、今年度の
方針について交流し、「景
況調査の回答率を高めるこ
とで地域の中小企業の声を
政策に生かすこともできる
と感じた」「条例を制定す
るだけではなく活用し、必
要があれば変えていくこと
しました。

最後に、三宅一男・中同
協政策委員長が「政策活
動は1社だけでは変えられ
ない環境をみんなで変える
ことができる」という意味で
同友会の命です。われわれ
が自ら声を上げていきま
しょう」とまとめ、閉会し
ました。

記念講演は神山恭子・(株)
船橋屋代表取締役社長が
「この会社が好きだから」
愛と行動で未来を創るリ
ーダーシップ」をテーマに講
演。神山氏は「この会社が
好き」という純粋な気持ち
を原動力に行動し続けたリ
ーダーシップや組織変革の
経験が自然体で語り、多く
の参加者の感動を呼びまし
ました。

また、交流会終了後には、
第1回女性部連絡会が同会
場で開催され、34同友会と
中同協から118名が参加
しました。



2日目全体会の記念講演に耳を傾ける参加者たち(上)、
女全交実行委員長の白川亜弥氏(右下)、橋本久美子
氏(左下)

9月4〜5日の
2日間、「GR
ADATION!
咲き誇れ、じぶ
ん色、みんな色
」をテーマに第28回女
性経営者全国交流
会in東京(略称:
女全交)が東京・
京王プラザホテル
で開催され、46同
友会と中同協から
1105名が参加
しました。今回の



講演を行う神山恭子氏

女全交では、企画時から掲
げていた報告者、座長、室
長、グループ長を全員女性
で担うという挑戦が実現し
ました。

1日目は見学を合わせて
11の分科会に分かれ、「経
営者の覚悟、責任」「経営
理念の実践」「人を生かす
経営」「市場・顧客」「付加
価値を高める」などをテ
ーマに学びました。参加者か
らは「日頃の悩みを共有で
き、明日からの経営へのヒ
ットを得られた」といった
感想が寄せられました。懇
親会も分科会で高まった活
気はそのまに盛り上がり
ました。

2日目は広浜泰久・中同
協会長の主催者あいさつで
開会。岡田恵子・内閣府男
女共同参画局長による来賓
あいさつの後、分科会座長
報告と続き、分科会での学
びの要点や気づきが共有さ
れました。

経営の「じぶん色」を咲かせよう!
GRADATION! 咲き誇れ、じぶん色、みんな色
第28回女性経営者全国交流会in東京



現代アートが彩る里山
えちごつまり
越後妻有
新潟から



新潟県の豪雪地である越後妻有は、豊かな里山の
風景と暮らしが今も息づく地域です。この地を舞台
にした国際芸術祭【大地の芸術祭】では、棚田や森
に点在するアート作品や美術館の企画展が訪れる人
を魅了します。地元名産の棚田米や妻有ポークを味
わい、旧小学校を活用したホテルやアートの宿に滞
在できるのも魅力の1つです。芸術の秋に、越後
妻有ならではの体験をぜひ! (写真/一般社団法人
十日町市観光協会、文/新潟・高橋)

円卓

「科学性・社
会性・人間性」。
経営理念の内容
は、この側面か
ら見て普遍・妥
当性があること
が大切とされています。

ただ「社会性」と「人間
性」については学びの機
会が多いのですが、その
実現を裏づける「科学
性」については、各地同
友会・各支部地区でいろ
いろな捉え方をしている
ようです。もっとお互い
の論議が必要かもしれま
せん▼例えば数字という
ものをどのように捉える
べきか。筆者の出身支部
では「数字で語るクセを
つけろ」と言われ続けて
きました。なぜなら、数
字が一番具体的だから。
「調子はどうか?」「まあ
まあです」という会話で
は、何が何だか分かりま
せん▼それから、経営数
値をどこまで公開すべき
か。筆者は「社員に関わ
ることで改善につながる
数字」を管理してもらっ
たことにしています。達成
した時のよろこびがその
人のものであるからです
▼またPDCAの回し方
もいろいろ。弊社では月
次決算で「課題と数字」
両方の振り返りをしま
す。「月別・得意先別・
製品別売上計画」のよう
に、そもそも月次進捗管
理のできる計画を立てて
います。成果の出る「経
営指針に基づく経営」を
確立するためにも「科学
性」をお互いに高めてい
きましょう。



障害者雇用が当たり前の時代に

障害者白書の参考資料によれば、2023年の障害者の概数は1152万人（表1）で、国民の9.3%に達しており、障害者を雇用するのは当たり前の時代となっています。白書によると、民間企業における障害者雇用の状況は、2024年6月1日現在の雇用障害者数が約67・7万人（前年比約5%増）で、21年連続で過去最高を更新しており、一層進展しています。また、障害者である労働者の実数は約57・4万人（前年比約7%増）と、2年連続で増加。障害種別ごとに見ても、身体障害者、知的障害者、精神障害者のいずれも前年より増加しており、特に精神障害者の伸び率は前年比16%増と、この10年間で約4倍となっています。

（表1）障害種別に見る雇用関連指標（万人）					
	概数推計	法定雇用数	生産年齢人口	新規求職申込件数	就職件数
身体障害	423	36.9	98.5	6	2.3
知的障害	126	15.8	66.9	3.8	2.2
精神障害	603	15.1	290.2	13.8	6.1
合計	1,152	67.7	455.6	24.9	11.1

概数推計は2023年時点、法定雇用数は2024年時点の値
生産年齢人口は身体・知的障害は在宅の18～64歳、精神障害は外来の25～64歳を対象
新規求職申込件数および就職件数は、23年度にハローワークを通じて把握したものであり、合計には「その他の障害のある人」を含む

（表2）民間企業における企業規模別障害者の実雇用率

規模（人）	43.5～99	100～299	300～499	500～999	1,000以上
実雇用率	1.95%	2.19%	2.29%	2.48%	2.64%

（表3）事業所規模別の障害者雇用者総数の割合

規模（人）	5～29	30～99	100～499	500～999	1,000以上
身体障害	46.9%	23.0%	19.9%	4.4%	5.8%
知的障害	49.5%	27.9%	16.4%	3.0%	3.1%
精神障害	53.6%	20.6%	17.5%	3.9%	4.5%
発達障害	61.3%	22.4%	11.7%	2.3%	2.1%

出所：厚生労働省「令和7年度障害者白書」（表1・2）「令和5年度障害者雇用実態調査」（表3）を元に筆者作成

一方で、法定雇用率を達成した企業の割合は46.0%と前年を下回りました。表1のとおり、2023年度にハローワークを通じて就職

件数は約11・1万件（前年度比約8%増）、新規求職申込件数は約24・9万件（前年度比約7%増）で、過去10年間で最多となりました。しかし13・8万人は就職できていない状況であり、求人には特別支援学校やハローワークが有効です。なお、生産年齢人口にある障害者は455万人にのぼります。

持続可能な企業と地域のために
共同求人・社員教育
活動のすすめ【改訂版】

第1章 共同求人・社員教育活動の歴史と理念
第2章 中小企業の採用・教育を取り巻く環境
第3章 採用と教育・実践編
第4章 採用・教育 同友会の実践事例
第5章 対談
第6章 資料編

A4判 73ページ
定価 1,000円（税込）

お求めは、ご所属の同友会事務局まで

広告
募集中

企業間交流、情報交換の場として『中小企業家しんぶん』の広告をご活用ください。詳細・お申し込みはご所属の同友会事務局まで。

中同協

若手社員発の
推し活 バッグ
（奈良）

㈱サンシーワールド（斎藤真代表取締役、奈良同友会会員、☎0745-6218045）は、EC通販事業、バッグ・財布などのメーカー事業を営む企業です。同社が発売する「推し活」を収納しやすい設計。仕事を



「牛丼専門店 三河家」と共同開発した「三河家監修 冷凍牛丼の具」を販売中です。きっかけは、同社代表取締役の中篤史氏が「大好きな三河家の味を守りたい」と考えたこと。経営者の高齢化と後継者不足に悩む三河家と、最新凍結技術を持つナカフードサービス（㈱ナカフードサービス（中篤史代表取締役、愛媛同友会会員、☎089-952-1156）は、愛媛県松山市にて日配給食弁当の製造・販売などを行う企業です。

「牛丼専門店 三河家」と共同開発した「三河家監修 冷凍牛丼の具」を販売中です。きっかけは、同社代表取締役の中篤史氏が「大好きな三河家の味を守りたい」と考えたこと。経営者の高齢化と後継者不足に悩む三河家と、最新凍結技術を持つナカフードサービス（㈱ナカフードサービス（中篤史代表取締役、愛媛同友会会員、☎089-952-1156）は、愛媛県松山市にて日配給食弁当の製造・販売などを行う企業です。

「牛丼専門店 三河家」と共同開発した「三河家監修 冷凍牛丼の具」を販売中です。きっかけは、同社代表取締役の中篤史氏が「大好きな三河家の味を守りたい」と考えたこと。経営者の高齢化と後継者不足に悩む三河家と、最新凍結技術を持つナカフードサービス（㈱ナカフードサービス（中篤史代表取締役、愛媛同友会会員、☎089-952-1156）は、愛媛県松山市にて日配給食弁当の製造・販売などを行う企業です。

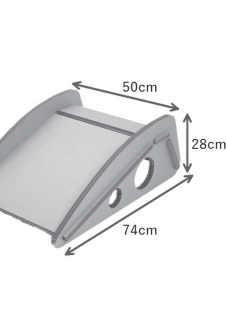
「牛丼専門店 三河家」と共同開発した「三河家監修 冷凍牛丼の具」を販売中です。きっかけは、同社代表取締役の中篤史氏が「大好きな三河家の味を守りたい」と考えたこと。経営者の高齢化と後継者不足に悩む三河家と、最新凍結技術を持つナカフードサービス（㈱ナカフードサービス（中篤史代表取締役、愛媛同友会会員、☎089-952-1156）は、愛媛県松山市にて日配給食弁当の製造・販売などを行う企業です。



「牛丼専門店 三河家」と共同開発した「三河家監修 冷凍牛丼の具」を販売中です。きっかけは、同社代表取締役の中篤史氏が「大好きな三河家の味を守りたい」と考えたこと。経営者の高齢化と後継者不足に悩む三河家と、最新凍結技術を持つナカフードサービス（㈱ナカフードサービス（中篤史代表取締役、愛媛同友会会員、☎089-952-1156）は、愛媛県松山市にて日配給食弁当の製造・販売などを行う企業です。

「牛丼専門店 三河家」と共同開発した「三河家監修 冷凍牛丼の具」を販売中です。きっかけは、同社代表取締役の中篤史氏が「大好きな三河家の味を守りたい」と考えたこと。経営者の高齢化と後継者不足に悩む三河家と、最新凍結技術を持つナカフードサービス（㈱ナカフードサービス（中篤史代表取締役、愛媛同友会会員、☎089-952-1156）は、愛媛県松山市にて日配給食弁当の製造・販売などを行う企業です。

「牛丼専門店 三河家」と共同開発した「三河家監修 冷凍牛丼の具」を販売中です。きっかけは、同社代表取締役の中篤史氏が「大好きな三河家の味を守りたい」と考えたこと。経営者の高齢化と後継者不足に悩む三河家と、最新凍結技術を持つナカフードサービス（㈱ナカフードサービス（中篤史代表取締役、愛媛同友会会員、☎089-952-1156）は、愛媛県松山市にて日配給食弁当の製造・販売などを行う企業です。



「牛丼専門店 三河家」と共同開発した「三河家監修 冷凍牛丼の具」を販売中です。きっかけは、同社代表取締役の中篤史氏が「大好きな三河家の味を守りたい」と考えたこと。経営者の高齢化と後継者不足に悩む三河家と、最新凍結技術を持つナカフードサービス（㈱ナカフードサービス（中篤史代表取締役、愛媛同友会会員、☎089-952-1156）は、愛媛県松山市にて日配給食弁当の製造・販売などを行う企業です。

労使見解とわたし

～発表50周年に寄せて

「中小企業における労使関係の見解(労使見解)」の発表50周年を記念し、「労使見解とわたし」をテーマに発表50周年に寄せて」をテーマに全国から多くの原稿が寄せられました。お送りいただいた原稿を連載で紹介いたします。

(株)サンライズタイヤサービス

代表取締役

白井 政志(広島)



同友会の一丁目一番地である経営指針成文化に取り組むにあたり、経営指針作成の手引きと共に『人を生かす経営』も熟読しました。書いてあることを行うには、本当に大変で素晴らしいとばかりを求められているとも感じました。しかし、同友会に所属して会社を伸

ばしている先輩たちは、「社員を大切にしている」人が圧倒的に多い。心から利他の精神で生きている方ばかり

経営者は社員を豊かにする。その思いが伝わり絆に感じてくれた社員は、お客さまを大切にしてくれる。

お客さまを豊かにする仕事をしてくれると信じることにしました。

トッパタウンではなくボトムアップ。何年も何年も社員に伝えることは同じこと。利益至上主義ではなく、相手の立場に立つて物事を考え行動する商売を伝えていきます。「いい仕事をすれば必ず利益は後からついてくるから」と。

スピード感を持って数字は伸びていなくても、地道な活動により少しずつ少しずつ成果は出てきました。同業他社は、仕事はあるがこなしてくれる社員がいなくて、社長の高齢化は進むが後継者が不在など、明るいニュースはほとんどありません。そんな話を多く耳にし、「タイヤ専門業界の活性化」が自身や自社の目標になりました。同友会の全

国大会で各地に足を運んだ際は、全国各地の同業者の会社訪問を行い、お互いの会社の情報交換をしたり、その会社の歴史や課題を聞いたりしています。何年か継続していると後継者不在の会社から、事業を引き継いでくれたのか？とお声がけいただきました。自分の会社も課題は多いですが、せっかくお声がけいただいたので、二つ返事で会社を引き継ぐことを決めました。これからは自分を信じて、「労使見解」を念頭に置き正しい経営者をめざそうと思います。

そして、タイヤ専門業界を若者から「ここで働きたい」と言われるような業界にしていきたいです。努力する人が報われる社会、正しい会社が評価される社会へと変わりますように。



(株)環境エコクリーン

代表取締役

山口 大輔(長崎)

「人を生かす経営」とは、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」に基づき、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な体質の企業づくり」をめざして、同友会が切迫課題として学び合っていることを提起しています。

「労使見解」ができたのが約50年前ということもあり、今の会員にはピンときていないのではないのでしょうか。時代の変化とともに「労使見解」がどうな

を読み込んでいたため、その社員を守ると心に決めて危機を乗り越えることができました。人を生かす経営や人間尊重の経営のおかげで、その社員は現在も雇用しております。

企業は経営者の器で推し量られると言われるように、経営者の力量を高めることが重要です。自分たちは常に経営者として科学性、社会性、人間性に基づいた経営理念を策定・確立し、その実践ができる経営者であらうと。

着眼 着手

268

議題(＝課題)を挙げてもらうスタイルです。課題がどんどん出てくるというところは、まだまだ経営姿勢の確立ができていないという組織の未熟さを感じるところですが、各々が課題を認識し、それを持ち寄って話し合おうというのですから、熱心なのは大変ありがたいことです。

議題について話し合うにあたって、気をつけていることがいくつかあります。そのひとつは「その話し合いは『わたしたち』を主語にする」とは、言う

までもなく経営指針書に基づいて発言するということです。

もうひとつは、哲学者のヴォルテールの名言のとおり、「私はあなたの意見には反対だが、それを主張する権利は命がけで守る」ことです。命がけとは大げさではありませんが、「わたしたち」を主語にする限りは、たとえ私(代表)自身は反対だとしても、意見は言うべきであるし、言える場であればならぬわけ

毎月出てくる課題



嫌いや得手不得手を基にした発言となってしまうがちです。「わたしたち」を主語にするとは、言う

課題がどんどん出てくるという状態は決して悪いことではなく、よりよい組織になるうとしていく過程なのではないでしょうか。ちなみに弊社の役員会は日中の業務が終わった19時から行っています。だいたい2時間くらいを予定していますが、もう若くもないので気力・体力がもちません。できれば時間内に終わりたいものです。

岡山同友会副代表理事 (株)アルマ経営研究所 代表取締役 松本直也

ランチェスター経営戦略入門セミナー

- ① 10年間で売上が8倍！利益が10倍になった居酒屋チェーン！！
- ② 7年間で売り上げが1.7倍に！利益が5倍になったドラッグストア！！
- ③ 3年間で6400世帯に絞って地域NO.1になったリフォーム会社。等々

それがランチェスター戦略！！

【ランチェスター経営戦略入門セミナー】

10月20日(月) 10:30～12:00
11月17日(月) 13:00～14:30

募集 各々10名 講師 シニアコンサルタント 山内経営株式会社 福山 宏伸
オンライン(ZOOM) 受講料 無料

山内経営株式会社 0120-718-950
〒810-0001 福岡市中央区天神 4-8-2-8F 福岡同友会会員

経営指針成文化と実践の手引き

企業の体質強化に活用を

- 第1章 同友会らしい「経営指針」成文化と全社実践の進め方
- 第2章 「人を生かす経営」と強靱な経営体質に向けて
- 第3章 経営理念 / 第4章 10年ビジョン
- 第5章 経営方針 / 第6章 経営計画の策定
- 第7章 経営指針の実践 / などを収録

いかに経営指針の実践を進めるか

〈A4判、93ページ、2,200円(税込)〉
お求めはご所属の同友会事務局まで

「労使見解」発表50年

経営者の責任——学んで実践しつづけてこそ

（株）エステム名誉会長／中同協顧問（前会長） 鋤柄 修氏

労使見解発表50年を記念し、中同協第57回定時総会in神奈川では、「経営者の責任——学んで実践しつづけてこそ」と題して、鋤柄修氏が報告を行いました。その要旨を紹介します。



私は大学卒業後に地元の製パン会社に入社し、工場や営業の現場で経験を積んだのち、結婚を機に妻の実家が経営していたビスケット工場を手伝い始めました。その後工場の売却をきっかけに、大学の同期が設立した当社へ1971年に入社しました。

事業は順調に成長し、5名ほどだった社員も、気づけば40名近くになっていました。そんな中、1980年に突如社内で労働組合が結成され、ほとんどの社員が参加する事態になりました。数々の要求を突きつけられる中で、「このままでは論争に負ける。経営者としての勉強をしなくては」と痛感。その折に同友会の存在を知り、自ら進んで愛知同友会に入会しました。

真面目に出席しているとすぐに役員の声が掛かりますが、役員になると120%の力が発揮できるようになります。よく社員に「120%の能力を発揮してもらおう」と言いますが、これは大嘘で、私は20年

先達と「労使見解」からの学び

1984年6月、岐阜で行われた第1回中小企業労使問題全国交流会（当時）で、赤石義博さん（中同協元会長）の話を聞きに行ったのですが、最後に言っていたのは「理念は大切だけれど、理念でメシは食えない。ということで社員と議論が始まりました」と、これで終わり。何だこの人は？と思いましたが、そこで私は「赤石さんの言うことを理解できるまで後を追っかけよう」と決めたわけです。

1988年には愛知同友会の労務労働委員長となり、中同協の委員会にも出ることにするとレベルの高さに驚きました。赤石さん

もいるし田山謙堂さん（中同協元会長）もいる。各地の代表理事クラスが論戦を戦わせているわけです。中同協主催の役員研修会は私が幹事長だった時に提案しました。当時は役員とい

っても「労使見解」を知らずに大きな顔をしているような人が多く、集まって研修をしようという思いからです。赤石さん、田山さん、北海道同友会専務理事の大

久保尚孝さん（中同協初代社員教育委員長）、そして私の4人が講師で、打ち合わせを兼ねた昼食中、田山さんが突然「おい鋤柄さん

よ、『労使見解』を知らないような理事や役員が多いけれどあんなものはみんな偽物だよな」と仰いました。田山さんはまさに「労使見解」の生みの親の1人です。私は箸が止まり、講義のレジュメに「労使見解」と書いていたか慌てて確認しました。結局はレジュメに入れていたのです

が、それ以来私はレジュメには必ず「労使見解」のことを書くようにしています。「労使見解」を理解できていない経営者というのは偽物、私に言わせれば勉強が足りません。

21世紀型中小企業を自分の会社に合わせてビジョンにしました。同友会で学んだことを自社へと翻訳する能力が経営者には必要です。やっているつもり、知っているつもりではいけません。社員からすると後輩が入って来ない会社というのが惨めなもので、社員が入ってこないのはビジョンがないからです。「10年後にはこういう会社になりますよ」というビジョンがあるから社員が毎年入ってきて、よし頑張ろうとなるわけです。

ある時「生き残る企業は学習型企業だ」と聞きました。つまり先輩が後輩を教えるサイクルづくりです。

当社のような仕事では設計・施工・維持管理とあらゆる仕事に国家資格が要るものだから、「翼を鍛えて空に飛び立てるような社員になれ」と言って資格を取らせています。業務時間中に社内勉強会なども実施し、社員の8割が国家資格を持つまでになりました。そうすると、翼を鍛えて大企業や公務員へと飛んで行ってしまうのです。しかし私は「これは社会貢献だ。エステムのような小さな会社で実力を発揮するよりは全国に散らばってみんな一生懸命に環境問題・水問題のために取り組むのもよいことじゃないか」と考えています。そして彼らには「早く係長になって発注権を持て。発注権を持ったら『日常の仕事は名古屋のエステムにお願いするとよい』



と課長に言え」と恩返しの手売りのようなことをやっています。すると、大きな仕事が入ってくるんです。例えば当社から大手企業に移った女性社員が「エステムという会社がお値打ちでやってくれます」と言

って、大企業の仕事の隙間のような仕事を持つてきてくれます。半導体の需要増を受け、私たちの業界の大手企業は数十億円から百億円の仕事に大忙しです。そこで当社はそういった大きな仕事の隙間の10億円以下の仕事を取ってきます。これを若手が取ってくるのですから大したものなんです。

環境問題の専門家を招いて環境について学ぶ「環境フォーラム」を1990年以來ずっと続けています。何のためなのかといえば、理念の外部発信です。外部発信をせず、指針書は引き出しの中に入れておけばなしでは何の意味もありません。社員を経営のよきパートナーにするためには経営指針を共有して心をつなぐこと、そして目標を共有することです。

リーダーは目標を明確にすることが重要です。そしてそれを成果に結びつけないといけない。成果のない、口で言っただけの夢みたいな話は目が覚めたら現実に戻りますし、苦しみを経るから「やった」という達成感が出るのです。ある時福岡同友会に行っ

指針の共有で社員をパートナーに

環境問題の専門家を招いて環境について学ぶ「環境フォーラム」を1990年以來ずっと続けています。何のためなのかといえば、理念の外部発信です。外部発信をせず、指針書は引き出しの中に入れておけばなしでは何の意味もありません。社員を経営のよきパートナーにするためには経営指針を共有して心をつなぐこと、そして目標を共有することです。

たら1000名規模でフォーラムをやっていました。愛知に戻り「福岡同友会では1000名規模のフォーラムをやっている。愛知はなんでできないんだ。悪いのは支部長の皆さんの努力が足らんからだ。でも一番悪いのは俺だ」と言

ってついに1000名を集めました。不思議なもので1回できると、その後「1000名集めなきゃだめだ」とな

っていきま

す。その歴史を他人様が認めてくれると成果になるわけです。社内でも同じです。社外の人やお客さんが「エステムってすごい会社だな、よくやっている」と認めてくれると社員は喜ぶんです。

社員が生き生きと働くためには、社員の実践を重んじて自分たちで考えてやらせることです。そして責任は全部トップが取る。できる、できないかは社員がやるかやらないかです。やらせてみると社員はすごい力を発揮するんですよ。ただし、もちろん社会は厳しいです。チャンスは与えてやるんだけど、一人一人が磨いていなければならぬというのも本当です。

次代を担う経営者へ

会社概要
設 立：1970年7月 資本金：7,000万円 従業員数：452名（2024年10月） 売上高：61.9億円（2024年9月） 事業内容：水処理プラント設計・施工・メンテナンス・水処理施設保全工事・水質分析・環境装置・機器販売 URL：https://www.stem.co.jp

ったのです。なぜかといえば、会員が増えているからで、成果が上がるから楽しいのです。反対に成果が上がらずに低空飛行だと面白くありません。

会社を発展させるのは若い人の力で、自分より優れた人を発掘するのが社長の仕事です。自社の中から社長を選べる会社にしなればいけません。現在の当社の社長（4代目）は48歳で社長になりましたが「私は還暦で社長を引退します」と宣言しました。当社では社長になった時に辞める時期を宣言するのです。

私は、今は役員でもなく、名誉会長という肩書はありますが実際にはパートです。好きな時に来て好きな時に帰ります。社長を退いてもいつまでも行ける会社、つまり会社を辞めてからも出入りのできる会社、行きたいなという会社をつくらなければなりません。それこそが社会貢献できる会社づくりだからです。

（中同協第57回定時総会in神奈川 記念企画より）