

黒瀬直宏(嘉悦大学ビジネス創造学部学部長・教授)

独立中小企業を目指そう

独立企業化, 人間尊重, 労使連携, 社会変革

同友館 2015.7. 6, 181p.

黒瀬は「はしがき」で本書の結論を先取りするかたちで、中小企業経営者とそこで働く人たちに4つの点を提言している。①日本経済のアジア化(=日本産業の空洞化)のなかで、中小企業が衰退したが、中小企業が存続・発展するためには「独立中小企業への脱皮が不可欠である」こと。②そのためには、「人間尊重経営の実行」が必要であること。③そのためには、「労使連携の推進」が必要であること。④「中小企業による社会の変革」が必要であること。

ここでの鍵用語あるいは鍵概念は「独立企業化」「人間尊重」「労使連携」「社会変革」であり、これらが本書の副題ともなっている。本書の目次はつぎのとおりである。

はしがき

第1章 独立中小企業への経営戦略

第1節 中小企業、なぜ苦境に？

第2節 事業分野に関する戦略—反大量生産型高付加価値分野を選択—

第3節 市場開発に関する戦略

第4節 「場面情報」の重要性

第5節 組織に関する戦略 —情報共有型組織運営を—

第2章 人間尊重経営を

第1節 顧客との精神的共同性の構築 —取引の「人間化」—

第2節 労働者のパートナー関係の形成

—労働の「人間化」—

第3章 労使連携で中小企業問題の打破を

第1節 中小企業問題とは

第2節 経営における労使連携

第3節 社会運動における労使連携

第4節 経済民主主義の推進

第4章 中小企業が社会を変える

第1節 雇用基盤の拡大・産業の高付加価値化・水平的企業間関係の形成—

第2節 市場経済の「人間化」・「民主化」と「社会化」

中小企業の現状をどう見るのか。黒瀬は「苦境」と見る。中小企業数の減少は地域経済の衰退であり、この両者の関係はふかい。中小企業の衰退原因について、黒瀬は技術力の高い中小企業とて大企業にその市場を依存していることに見いだす。しかしながら、大企業の東アジアでの生産拡大—生産の東アジア化—によって、大企業と中小企業との関係は変化してきた。このなかで、中小企業もまた独立中小企業としてその存立基盤を自ら見いだす必要性に迫られている。これが黒瀬の現状認識である。

これからの中小企業経営にとって重要なのは、自らの事業分野を見つけ、「反大量生産型高付加価値分野」で存立基盤を強化することである。黒瀬はその代表事例を示している。事例を通して、中小企業は市場開発力を身につける必要があり、潜在的顧客の声(=つぶやき)に耳を傾け、口コミと有力関係者とのネットワークを構築し利用することが重要視される。技術開発もこの線上にある。ちなみに、黒瀬は「つぶやき」を「経験技術」と同様に「場面情報」として位置付ける。ここでも豊富な事例が紹介されている。黒瀬の掲げる「独立中小企業」はこうしたことに積極的に挑戦することなしには存立しえ

ない。黒瀬の指し示す成功事例が、個々の中小企業にとってベスト・プラクティスとなりうるのかどうか。独立中小企業＝結果と「つぶやき」やネットワークなどの様々な活用＝過程との関係がさらに詳しく実証される必要がある。にもかかわらず、多くの中小企業がそうでないとなれば、黒瀬のポイントとするところの経営者などの認識不足なのか、そのポイントを満たすことのできない経済的・社会的・政治的に不利な条件が中小企業に与えられているのか。いつも中小企業問題はこのあたりに収束する。

黒瀬は中小企業のあるべき経営理念として「人間尊重経営」を掲げ、顧客との間に「精神的共同性」を確立させる重要性を強調する。事例としては、昨今産業の六次産業化で注目されてきた農業関連ビジネスが紹介される。黒瀬は「顧客との精神的共同性の構築は、中小企業の市場開発戦略にとっても合理的である」としたうえで、そのような関係を構築することは情報参入障壁の形成にもつながることを指摘する。中小企業のこうした外部関係に加え、その内部関係ともいえるそこに働く人たちと中小企業経営者とのパートナー関係が重要であるとみる。中小企業でも「労使は対等な関係」であるべきであり、黒瀬は双方の濃密なコミュニケーションや情報共有がそこに働く人たちの人間性回復にとっても不可欠であると強調する。黒瀬が「経営パートナー主義」を掲げるのもそのためであろう。

黒瀬は中小企業の諸問題の解決には、こうしたパートナーシップの果す役割が重要であるとみる。中小企業の諸問題については、①収奪問題—大企業との関係、②販売価格の管理—大企業の価格設定力の強さ、③購入価格の管理—大企業との関係性、を挙げる。これらは従来から指摘されてきた古典的な命題でもある。黒瀬が

指摘するのはそうした問題が解決されない、中小企業を取り巻く構造的な問題—資金難、労働者不足（≡人材難）、巨大企業との直接・間接の市場での競合—がいまなお存在していることを示唆している。中小企業をめぐる労使連携については、経営者側と労働者側の双方の動きが紹介されている。黒瀬は「経営実践における中小企業問題の突破口は、労働者の主体性発揮である」として、中小企業の競争力を強化するには「労働者が精いっぱい能力を発揮できるよう主体性を高めることが鍵となる」と強調する。事例として、労働組合による企業再建プランの成功例なども紹介される。黒瀬の独立中小企業論との関連では、労使連携による取り組みが個々の中小企業だけではなく、「多数の経済主体が主人公となる経済民主主義を推進する意味」が重要視される。

最終章の第4章では、中小企業が雇用、産業構造の転換などに果す役割の重要性が改めて強調されている。中小企業の健全な発展こそが「市場経済を『人間化』『民主化』し、市場経済と社会の関係も変えること」が、著者の持論として最後に主張されている。私も共鳴する。本書は大学や大学院での「中小企業とは何か」「中小企業の経済と社会における役割とは何か」という、より根源的な問いに、著者の長年にわたる観察結果を通して事例を紹介しつつ自らが答えたものであるといつてよい。課題はなぜ、現状で、中小企業が著者の主張のように発展あるいは存続していないのかということになる。最後に「質的变化の主体は大企業でなく中小企業であり、この認識に立った、中小企業を花開かせる政策こそが必要である」で本書が締めくくられているのは当然であろう。

（中京大学経営学部教授 寺岡 寛）