

## 中小企業家同友会全国協議会 ワーク・ライフ・バランスへの取り組み

中小企業家同友会全国協議会 女性部連絡会

中小企業家同友会全国協議会 女性部連絡会では、社会的問題も意識しながら企業づくりや地域づくりを進めようとの目的から、年2回の会議でも学びの場を設け意識を高めています。

ワーク・ライフ・バランスについても、内閣府から講師を呼んでの勉強会や事例報告など、積極的に取り組んでいます。

### 1. ワーク・ライフ・バランスを学ぶ (2007年～)

#### (1) 2006年度第2回中同協女性部連絡会 (2007年3月2日)

「少子化に対応し仕事と家庭が両立できる企業づくりへ～ワーク・ライフ・バランス推進が企業に与える影響：調査報告から」をテーマに、内閣府男女共同参画局調査課長・池永肇恵氏を講師に迎えて、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の考え方、調査報告内容の紹介、推進することで企業に与える影響について報告。報告を受けて行われた、中同協女性部連絡会代表・糸数久美子氏の問題提起は下記の通りです。

「中小企業はそもそも女性社員を採用した以上、社員の出産や子育てに柔軟に対応せざるをえないというのが現状です。当社でも複数の女子社員が産休を取ったことをきっかけに、制度の活用や社内の助け合う風土ができ、お互いに研究しあいました。しかし、保育園の設置など一社だけではどうにもならないこともあります。社内で、企業間で、そして地域でお互いに知恵を出し合い、お金も出し合って地域の子育てしやすい環境をつくっていくことが大切です。同友会の自主・民主・連帯の精神の中には、根源的なあり方が含まれています。中小企業憲章や中小企業振興基本条例にも少子化への対応、仕事と生活の調和した企業づくりの趣旨を盛り込んでいくよう、私達も学び、そのような思いを広げていきましょう」

上記問題提起をもとに出席者によるグループ討論を行い、**同友会でも仕事と生活が調和できる企業とはどんな企業か、そのような社会をつくるためには何が必要かを、行政の力も借りながら、学び、知恵を出し合い、力を出し合って進めていくことを確認しました。**

#### (2) 2008年度中同協女性部連絡会役員研修会 (2008年9月5日)

『「労使見解(\*)」の実践としてのワーク・ライフ・バランスの推進』をテーマに、中同協会長・(株)エステム会長の勤柄修氏による実践報告があり、参加者の企業づくりという点で学びを深めました。

<要旨>

##### 「経営者の責任」を同友会で学ぶ

同友会で学ぶ中で、理解が深まったのが『「労使見解(中小企業における労使関係の見解)』。とりわけ、「経営者の責任」の項にある「経営者である以上、いかに環境が厳しくても時代の変化に対応し、経営を維持し発展させる責任がある」とし、経営者が会社の方向性を示し、社員との信頼ができれば、社員は生き生きと働き自主性を発揮できること、そして、会社は継続させるだけでなく発展させなければならないという内容は普遍的なもの。

##### 女性の戦力化と社風

経営者が環境を提供することで、女性も能力を発揮することができる。例えば、①男性ばかりの水処理の現場に女性用トイレを確保し女性社員を登用したことで、当初は役所も難色を示していたが結果として大喜びされた。②工学部卒の女性を採用し、工事部門に配属したところ、現在では部門長として活躍中。③経営企画部の女性は入社後結婚、三人の子どもを育てながら活躍し、管理職となり部下を抱え多忙ながらも、てきぱきと業務をこなして定時退社。④本人の希望を考慮し、子育て優先する体制も整備。

##### 働き続けられる会社に

社員が生涯学習し、生涯勤労できる環境づくりをめざしている。希望すれば一生働ける環境を整備している。働き続けたい人は、仕事が楽しい。「労使見解」を実践するとは、社員が働き続けたい会社にしていくこと。

#### (3) 2008年度第2回中同協女性部連絡会 (2009年3月6日)

##### ●実践報告「企業づくりは地域づくり～自社の経験と同友会女性部への期待」

報告者／中同協幹事長・(株)ヒロハマ会長の広浜泰久氏

##### ●事例報告「ワーク・ライフ・バランスをテーマに、東京同友会として初の東京都との連携行事」

報告者／東京同友会女性部代表・栗田美和子氏、同女性部幹事・刈米淑子氏

## 2. 内閣府とのワーク・ライフ・バランス関連 共催事業の開催（2008年～）

※別紙「中小企業家同友会全国協議会(中同協)と内閣府 男女共同参画推進連携会議との連携」参照

## 3. 各同友会での実践など（最近の女性部連絡会での報告から）

2011年度第2回中同協女性部連絡会（2012年2月20日）

（1）実践報告「人を生かす経営をめざす～男性も女性も働きやすい職場づくり

『中小企業経営と介護問題』調査報告から」

報告者／広島同友会女性部会担当理事 庄司美登里氏

広島同友会女性部会は30周年を迎えた2005年より、「女性が結婚、出産、育児をしながら仕事もできる環境をつくるためにどうしたらよいか」を課題として、松山大学の春日先生の協力を得ながら勉強会を始めて現在も継続中。

勉強会を重ねる中で、結婚しない人の増加、介護しながら働く人の増加という現実、中小企業が人材を確保し続けるために介護問題に対する制度的支援の持つ意味の大きさへの理解が深まりました。これらの勉強や話し合いを通じて、①経営者がこのような現状を知った上で、②社員からの相談があった場合には社員の家族構成がどうなっているのかを理解して声かけをするなど、人としての基本を忘れてはならないこと、③行政の相談窓口などの現実的支援についての情報を社員に知らせることが重要であることを学び、学んだ内容を報告書にまとめました。

広島同友会女性部では、介護問題は単なる女性だけの福祉の問題としてではなく、働くことと中小企業の経営を守る問題として捉え、男性会員を含めて勉強しようと地道に声をかけて活動をしています。

（2）内閣府共催男女共同参画推進事業シンポジウム「女性の視点でビジネスに新風を」開催報告

報告者／埼玉女性経営者クラブ・ファミ 岡部千里氏

※別紙「シンポジウム紹介記事」参照

（3）APEC「女性と経済サミット（WES）」（米・サンフランシスコ）参加報告

報告者／(株)ディプロム 貴島清美氏

<関連する部分の抜粋>

これから私達が経営をする時に考えなければならないのは、性別や国籍などの表面的な多様性も資源だと認識した上で、多様な人々が働ける仕組みを作り、これらを生かすことです。そのためにも、女性の活躍が期待される分野での支援、多様な働き方を後押しできる仕組みづくり、女性の積極的な社会参加の後押し、ワーク・ライフ・バランスの推進を行い、固定的な性別役割分担意識を前提とした慣行や社会制度を改善させることが必要です。そして、行政と産業界との連携によるキャリア形成に必要な教育や職業領域での活躍促進風土の育成に取り組み、ロールモデルとなる人を増やし、意識を高めること。同友会には活躍中のお手本となる人がたくさんいるので、積極的に輩出していくことが求められています。

（4）問題提起「同友会がめざす企業づくり～生活者の視点での企業づくり、地域づくり」

提起者／中同協・女性部連絡会 代表 糸数久美子氏

<関連する部分の抜粋>

同友会は中小企業振興基本条例の推進をしています。女性部でも積極的に推進していることの一つに、女性が政策提言や要望提言をすると注目を集めやすいことや、内容も生活者の視点からの実現可能な具体的なものになる強みがあるからです。介護や育児問題は地域に住む私たちがしっかりと声を拾わないといけません。仕事も介護も育児もできる環境づくりを目指す必要性を実感している経営者や女性が気づき、声を出していく必要があります。そういう意味でも女性部の役割は大きいのです。県に提案するにあたっては「将来的に地域に役立つことなので、どんなことでも良いから出来ることを教えてほしい」と話をすると、行政は情報を提供してくれます。あきらめずに継続して関係を持つことが大切です。会社や社員、地域にとって、どんな条例が地域にあったらよいかを具体的に考えて、行政頼りでなく、共に考え一緒にやること。人のためになるかどうか、地域に実際に役に立つかどうかを考える女性の特性を生かし、同友会で継続して学び、生活者の視点を持って、同友会の目指す企業づくり「地域と共に歩む」持続可能な社会づくりに取り組んでいきましょう。

## 〈資料〉

## 『労使見解（中小企業における労使関係の見解）（ろうしけんかい）』について

「中小企業における労使関係の見解（労使見解）。戦後、活発化する労働運動の中から生まれた「総資本対総労働」の考え方が中小企業の労使関係にも波及し、中小企業経営者は激発する労働問題対策に苦しみました。その対応のために同友会の先達たちが10数年の経験を踏まえて1975年に確立したもので、労使の信頼関係こそ企業発展の原動力であるとする企業づくりの基本文書です。中同協発行『人を生かす経営』所収。

## 1. 経営者の責任

われわれ中小企業をとりまく情勢や環境は、ますますきびしさを加え、その中で中小企業経営を維持し発展させることは並大抵のことではありません。しかし、だからといってわれわれ中小企業経営者が情勢の困難さを口実にして経営者としての責任を十分果たさなかったり、あきらめたり、なげやりにすることが間違いであることはいまでもありません。

経営者は「中小企業だから、なにも言わなくても労働者や労働組合はわかってくれるはずだ」という期待や甘えは捨て去らねばなりません。これでは自らの責任を果たしているとはいえないのです。

経営者である以上、いかに環境がきびしくとも、時代の変化に対応して、経営を維持し発展させる責任があります。経営者は企業の全機能をフルに発揮させて、企業の合理化を促進して生産性を高め、企業発展に必要な生産と利益を確保するために、全力を傾注しなければなりません。

そのためには、われわれ経営者は資金計画、利益計画など長期的にも英知を結集して経営を計画し、経営全般について明確な指針をつくるのがなによりも大切です。同時に現在ほどはげしく移り変わる情勢の変化に対応できる経営者の能力（判断力と実行力）を要求される時代はありません。

新製品、新技術の開発につとめ、幹部を育て、社員教育を推進するなど、経営者としてやらねばならぬことは山ほどありますが、なによりも実際の仕事を遂行する労働者の生活を保障するとともに、高い志気のもとに、労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が決定的に重要です。

経営の全機能を十分に発揮させるキーポイントは、正しい労使関係を樹立することであるといっても過言ではありません。

## 2. 対等な労使関係

労使関係とは労働者が労働力を提供し、使用者はその代償として賃金を支払うという一定の雇用関係であると同時に、現代においてはこれを軸として生じた社会的関係でもあります。

企業内においては、労働者は一定の契約にもとづいて経営者に労働力を提供するわけですが、労働者の全人格を束縛するわけではありません。

契約は双方対等の立場で取り交わされることがたてまえですから、労働者が契約内容に不満をもち、改訂を求めることは、むしろ当然のことと割り切って考えなければなりません。その意味で労使は相互に独立した人格と権利をもった対等な関係にあるといえます。

憲法や労働三法などによって労働者は個人的にも、労働組合としても基本的権利が定められています。経営者としては、労働者、労働組合の基本的権利は尊重するという精神がなければ、話し合いの根底基盤が失われることになり、とても正常な労使関係の確立はのぞめません。

しかし、以上のことは〈1. 経営者の責任〉の項と対立するものではありません。すなわち、人格としてまったく対等であるが、企業の労働時間内では経営権の下における管理機構や、業務指示の系統は従業員にとって尊重されるべきものです。

## 3. 労使関係における問題の処理について

中小企業経営者と労働者は経営内において雇用と被雇用の関係という点で立場がまったくちがうわけですから、労使の矛盾や紛争がまったくなくなるということは決してありません。

労使の間で日常不断に生まれてくる労働諸条件やその他多くの問題の処理については、労使が対等な立場で徹底的に話し合い、労働組合のあるところでは団体交渉の場において解決することが原則であると考えます。

団体交渉の内容方法は労使双方の意識水準、歴史の過程、全人格がすべて投影されるわけですから、一定の公式などあるはずはありません。

つまらないことから相互不信を招かないような、ごく一般的な手法は必要不可欠ですが、基本的には誠心誠意交渉にのぞむ経営者の姿勢、態度こそ、もっとも大切なことです。経営者が労働者の立場、考え方、感情をできるかぎり理解しようという姿勢は話し合いの前提でありますし、また労働条件の改善について実行できること、また必要なことは積極的に取り組むという姿勢が大事です。

しかし同時に、いわゆるものわりの良い経営者がイコール経営的にすぐれた経営者とはいえません。

労働条件の改善について、直ちに実行できること、実行について検討してみることに、当面は不可能なことなどははっきりさせることが必要です。

もし、それを実行しなければ経営は前進しないし、経営者として従業員にも責任を負えないような重要問題については、全情熱をかたむけて労働者を説得し、あらゆる角度から理解と協力を求める努力をつくさなければなりません。

労使のコミュニケーションをよくすることは経営者の責任です。「当社の労働者は、ものわかりが悪い」といくら愚痴をこぼしても問題は一步も前進しません。そのためには、労使間の問題を団体交渉の場で話し合うだけでは不十分です。

職場内の会社組織を通じ、その他あらゆる機会をとらえて、労使の意思の疎通をはかり、それぞれの業界や企業のおかれている現状や、経営者の考え、姿勢をはっきり説明すると同時に、労働者の意見や、感情をできるだけ正しく受けとめる常日頃の努力が必要です。

#### 4. 賃金と労使関係について

労働者と労働組合は、高い経済要求をもっており、労働時間の短縮をつよくのぞんでいます。経済的要求については、高度成長政策、インフレ政策のもとでの労働者の生活実態をよく考え、産業別、業種別、地域別、同業同規模企業などの賃金実態、初任給などを比較検討し、その上で誠意をもって話し合い、交渉するという態度を堅持します。

しかし現実には、企業の力量をよく見きわめ、企業発展の経営計画をあきらかにしめし、長期、短期の展望のなかで、妥協できる節度のある賃金の引き上げをはかることがのぞましいと考えます。そのために

- ①社会的な賃金水準、賃上げ相場
- ②企業における実際的な支払い能力、力量
- ③物価の動向

という三つの側面を正確につかみ、労働者に誠意をもって説得し、解決をはかり、一方、その支払い能力を保証するための経営計画を、労働者に周知徹底させることが必要です。このように節度ある賃金の引き上げをはかるためにも労使が協力しなければ達成できないでしょう。

経営者は昇給の時期、その最低率（額）および賞与の時期、その最低率（額）と方法などについて明確にできるものは規定化するよう努力すべきです。

また、労働者と労働組合が、きわめて強い関心をもっている労働時間の短縮についても社会的趨勢としてこれをとらえ、一歩一歩着実に、産業別や業界の水準に遅れぬよう、そのプログラムを事前に組む必要があります。

#### 5. 労使における新しい問題

産業構造高度化の進展と、ぎりぎりまでの近代化、合理化の進行の過程の中で労働者の人間性回復の問題が新しく登場します。

労働者の職場選択の最大の要素として「やりがいのある仕事」が第一位にランクされています。労働者の雇用の促進と定着性の問題を考えてみても、このことは、非常に大切です。労使関係には、ただちに経済的な労働条件だけでは解決できない要素があることを重視する必要があります。

労働は苦痛であるという面もありますが、その中で労働者は「やりがいのある仕事」、労働に対する誇りと喜びを求めていることも事実です。

技術革新の進む中で、仕事はますます単純化され合理化されるので、なおいっそう、労働者の労働に対する自発性と創意性をいかに作り出していかは、とくに中小企業家の関心をもつべき大きな課題です。

#### 6. 労使関係の新しい次元への発展

われわれは、労使関係について長い苦悩にみちた失敗の経験と、いくつかの成功の経験をもっています。しかし、まだ経験を一般化するまでに経験の交流と討議を経ていません。

労働組合がつくられて間もない経営、頻繁にストライキを反復され、労使紛争のたえない経営、二つの分裂した労組のある経営、労働組合がつくられ、長い年月を経て相互の切磋琢磨によって高い次元にまで達した労使関係をもつ経営などがあります。

われわれ中小企業家は、その企業内の労働者と労働組合の団結の強さの度合い、上部組織の関係、その思想意識の状態などに十分対応できる能力をもたなければならないと考えます。

中小企業においては、家族的で人間のふれあいのある労使の関係、労働組合のあるなしにかかわらず、積極的に労働条件を改善するとともに、意志疎通をはかることによって、相互の信頼感が十分に形成されている労使関係など、中小企業として、社会経済情勢の変化に即応した労使の関係がつくられてきました。

しかしある程度の認識や関心をもっている、労働組合の結成時や社会経済情勢の激変期、また、誠意をもって話し合っているにもかかわらず団体交渉において行きつまりが生じた場合などは、労使の親近感が急速に崩れることさえあります。

中小企業といえども、時には対立や紛争状態も避けられない場合があり、このような過程をたどりながら、新しい次元の相互の信頼へとすすむものと考えます。

労使は、相互に独立した権利主体として認めあい、話し合い、交渉して労使問題を処理し、生産と企業と生活の

防衛にあたっては、相互に理解しあって協力する新しい型の労使関係をつくるべきであると考えます。このような中小企業における労使の関係が成立する条件はいま、社会的に成熟しつつあります。

## 7. 中小企業における労働運動へのわれわれの期待

中同協（同友会）は、中小企業をとりまく社会的、経済的、政治的環境を改善し、中小企業の経営を守り、安定させ、日本経済の自主的、平和的な繁栄をめざして運動しています。

それは、大企業優先政策のもとで、財政、税制、金融、資材、労働力の雇用や下請関係、大企業との競争関係の面で多くの改善しなければならない問題をかかえているからです。

そしてまた、中小企業に働く労働者の生活についても深い関心をはらい、その労働条件の改善についても努力を続けてきました。しかし、必ずしも大企業の水準に達していない状態については着実に改善をはからなければならないと考えています。

また中小企業家がいかに企業努力を払ったとしても、労使関係に横たわるすべての問題を企業内で解決することは不可能であり、労働者、労働組合の生活と権利を保障するために、民主的な相互協力関係をきずきあげる持続的な努力が双方に課せられると考えます。相互にその立場を尊重しあい、相手に対して一面的な見方や敵対視する態度を改めることが必要です。

公営企業や大企業とちがって、中小企業における「労働運動の要求とたたかい」においては、中小企業の現実に立脚して、節度ある「たたかい」を期待するとともに、労使間の矛盾、問題の処理にあたっては、話し合いを基本とするルールを尊重して解決点を見出すことを期待します。

国民生活のゆたかな繁栄のために中小企業の存立と繁栄は欠くことのできないものであり、中小企業における労働者、労働組合にとってもその安定性のある企業と職場は生活の場であり、社会的に活動するよりどころとして正しく理解するよう期待します。

## 8. 中小企業の労使双方にとっての共通課題

前にも述べたように「中小企業家がいかにして企業努力を払ったとしても、労使関係に横たわるすべての問題を企業内で解決することは不可能」です。

なかでも、物価問題、住宅問題、社会保障問題、福利厚生施設問題などは企業内では解決できず、当然政府ならびに自治体の問題、政治的に解決をはからなければならないきわめて重大な問題です。

これらの問題を解決するために積極的に運動することは、中小企業家としての責任であり、また、自己の経営の労使関係にも重大なかかわりがあるのだ、という自覚をもって同友会運動をより積極的に前進させなければなりません。

広く中小企業をとりまく諸環境の改善をめざす同友会運動は、そこに働く労働者の問題でもあり、その意味において中小企業経営者と中小企業労働者とは、同じ基盤に立っていると考えます。

中小企業家同友会全国協議会は、ここに参加する中小企業家のたえまない努力によって、ここに述べられているような労使関係の改善と確立のために奮闘するとともに、全国のすべての中小企業家と労働各団体にもこの見解の理解を求め、ひろめるよう努力するものです。

## 中小企業家同友会全国協議会(中同協)と内閣府 男女共同参画推進連携会議との連携

中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協)では2007年に東京で開かれた「第12回女性経営者全国交流会」に、内閣府男女共同参画局の後援を得て以来、内閣府の男女共同参画推進連携会議議員として女性部連絡会代表の糸数久美子氏を推薦し、ワーク・ライフ・バランスのシンポジウムなど内閣府との共催行事を全国各地で行っています。

2007年8月	内閣府 男女共同参画推進連携会議に、糸数久美子 中同協・女性部連絡会代表を議員として推薦
2008年1月22日 (鹿児島)	内閣府、中同協、鹿児島同友会 共催 パネルディスカッション「働くことと生きがい～ワーク・ライフ・バランス導入に向けて『社員の働きやすい職場づくり』」(於：鹿児島サンロイヤルホテル、50名参加)
2008年2月16日 (東京)	内閣府、男女共同参画推進連携会議 共催「ワーク・ライフ・バランス シンポジウム 仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の実現をめざして」第2部、テーマ別報告者として(株)ヒロハマ社長・広浜泰久氏、社員の齊藤浩美氏派遣(於：学術総合センター、500名参加)
2009年2月7日 (広島)	内閣府、中同協、広島同友会 主催「男性も女性も働きやすい職場づくりを考える」と題した、「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス推進フォーラム」(於：尾道国際ホテル、175名参加)
2009年8月4～5日 (シンガポール)	「第14回APEC(アジア太平洋経済協力会議)女性リーダーズネットワーク会合(以下、WLN)」糸数久美子・中同協女性部連絡会代表と平田美穂・中同協事務局次長を派遣(於：シンガポール、ラッフルズシティコンベンションセンター)
2010年9月19～21日 (東京)	内閣府主催「APEC WLN」中同協は第6分科会の企画運営を担当(於：新宿京王プラザホテル、573名参加(海外242/国内331))
2011年2月26日 (愛知)	内閣府・男女共同参画推進連携会議、中同協、愛知同友会 共催 シンポジウム「あいち・社会にチャレンジするあなたへのメッセージ～今こそ求められる女性の起業力」開催(130名参加)。※APEC WLN 関連イベント「国・地方連携会議ネットワークを活用した男女共同参画推進事業」
2011年3月19日 (山口)	内閣府男女共同参画推進連携会議、中同協、山口同友会 主催「繋がり、協働して、創造する 女性の経済活動」をテーマに「2011やまぐち女祭りプロジェクト」開催。※APEC WLN 関連イベント「国・地方連携会議ネットワークを活用した男女共同参画推進事業」
2011年6月28日 (宮城)	内閣府、宮城県、仙台市、(財)せんだい男女共同参画財団主催「東日本大震災復興に向けてのシンポジウム in 宮城～今こそ女性のパワーを発揮しよう～」パネリストに小野リース(株)社長・小野明子氏派遣(約200名参加)
2011年9月13～16日 (アメリカ)	APEC「女性と経済サミット(WES)」が開かれ、中同協から(株)ディプロム社長の貴島清美氏(大阪同友会会員)を代表派遣(於：アメリカ・サンフランシスコ、日本から省庁関係者のほか民間から9名が参加)
2012年1月21日 (埼玉)	内閣府、男女共同参画推進連携会議、埼玉県、中同協、埼玉同友会 共催「女性の視点でビジネスに新風を」をテーマにシンポジウムを開催。※内閣府「国・地方連携会議ネットワークを活用した男女共同参画推進事業」を受託事業(参加者93名)