

協同体経営の先駆



北海タイムス本社



黒沢翁 (88才)



山田副社長



黒沢翁(左)と筆者

手塚信吉

一、序言

◆破綻寸前の北海タイムス社を労使協同体経営に踏み切って美事に起死回生の実績を示した足跡は、今日以後のあらゆる事業の労使双方に、新活路として大きく役立つであろう。

国民総生産高世界第二位、外貨の保有高世界第三位、世界一を誇る工業が造船業を筆頭に二十種もあり、昨年度の貿易収支をみると輸出が二百三十六億、輸入が百七十九億、差引黒字が七十七億、正に世界最高の出超額である。その過半は対米関係であつて流石のアメリカも恐慌状態に陥り、大幅円切上げ要求となつたが、それでも日本の貿易出超攻勢は一向に衰えず、円貨再切上げ論が台頭しつつある。

日本工業近年の発展は目覚ましいものがある。日本人さえ吃驚するほどであるから、欧米各国が脅威を感じているのも無理はない。さてその功績を日本人の優秀性とか、勤勉性として誇示する声は巷にあふれているが、今の日本経済の異常発展を、アメリカ東亜政策の基地となつた恩恵、即ち戦争成金日本とみる人は殆んどない。今日以後の日本経済危機

世界は個人主義時代から協同主義時代への転換期にある。キブツはその先駆を行くものであつて、時代感覚に鋭敏な青年男女が憧れをもつのは自然であらう。キリストは歴としたユダヤ人であるが、ユダヤ嫌いの白人種の大半がキリスト教の信者である。釈迦は印度北部の弱少釈迦族の出身であるが、その仏の教えは東亜の全域に及んでいる。価値のある文化に国境も人種差別もない。キブツがイスラエルにあるからそこに行くのであつてアラブにあればアラブに行くであらう。これは純粋な文化の交流であつて政治性はない。日本の一流新聞やテレビまでが、軽卒にもキブツ研修と非法法活動とを混合して興味本位の報道は日本のために残念である。

日本はこれから政治性格の異つた隣邦各国とも大いに交友親善を深めて行かねばならぬ。その為にも、資本主義国イスラエルに発展した人間平等観と労働尊重を基調とした協同体社会キブツに学ぶべきものが、あり過ぎるほどある。当協会では既に十年前からキブツの生活原理に注目して研究普

巻頭言

手塚信吉

(日本協同体協会常務理事)

及する一方、共鳴する若者を研修生としてキブツに送りその教は三百余名となつていく。出世主義、抜けがけの功名主義、個人主義教育を受け、実社会では対立闘争、不平等社会に住みなれた、今の日本の大人の世代がキブツを理解することは容易ではない。

が、政財界人や文化人がキブツ思想の真価も知らないで、中華人民共和国を正しく理解することは不可能であらう。それは何より日本の不幸である。

そして日本産業界は致命的な二大暗礁に直面している。その一つは世界貿易の輸出入均衡化の要求であり、その一つは大幅賃

上げの強力な労働攻勢である。その何れも資本主義原理の敗北である。そして前者は過大設備を抱えて縮小生産を余儀なくされ後者は赤字経営下の高賃金化であり、その何れも命取りになる悪性癌である。

昭和元禄日本の甘夢に酔いしれてきた、政治家も財界人も時流の変化に気付いていない。営利経済総破綻を防ぐ何一つの準備もない。彼等にできることは、国民大衆を犠牲にするインフレ政策か、大企業救済の国費の無駄使いぐらいであらう。それは石炭産業救済金一つみても誰にもわかる。

これから生産デフレの貨幣インフレに苦しむ全国五百万中小企業者、その自力更生の活路は合併合同そして協同体化あるのみ、特に労使一体化した協同体経営成れば、不況もデフレも絶対不敗盤石の構えとなる。

キブツを何程研究しても仕過ぎることはない。今から十年前、破綻寸前の北海タイムス社を労使一体化の協同体経営により起死回生の実を示した資料を再発表する。今こそ貴重な参考資料であらう。

(以下記事参照)

は、この認識不足から起こるであろう。

昭和廿年八月敗戦無条件降伏、焼土飢饉の中から這いつた日本人は、誰でも生抜くだけ勢一ぱいであった。そして日本の台頭進出を極度に警戒した米国の占領政策は、航空機産業も造船業も、電力開発さえも禁止していた。だから、日本工業の芽の出る余地は全くなかった。若しあのまま推移すれば臥薪嘗胆二十五年後の今日でも、日本は世界の三流国として存在するに過ぎなかったであろう。

ところが一九五〇年五月突如として朝鮮戦争が勃発し形勢は一変、日本はその作戦基地と化し軍需物資の調達基地ともなった。いくら科学文化の進歩した富の国アメリカでも地球の裏側から一万余千キロの出先戦争、日本という基地なしでは戦える戦争ではなかった。かくして前後三年余りでアメリカが費した戦費は莫大、日本を倒した太平洋戦争四年の戦費の二倍余であった。その余恵によって日本工業はすっかり蘇生した。そして続くベトナム介入戦争十数年、アメリカの総戦費は世界大戦二回の戦費に匹敵した。流石のアメリカも屋台骨がぐらつき出しているが、巨大な軍需物資の供給基地となった日本が一大戦争成金国となるのは当然である。

奢る平家の二十年、昭和元禄日本、労働貴族まで続出した日本であるが、年貢の納めどきが来たようだ。それはアメリカ東亜政策の一変である。日本産業界はこれまでは年中行事の労使の対立、賃金上昇を、経営合理化、近代化、量産化に活路を求めてきたが、もういけない。世界は均衡貿易を要求する時代に入っている。日本の産業界は過大設備を抱えて、生産縮小を余儀なくされてきた。深刻な国内競争時代に入り、弱い企業から馬脚をあらわし、中小工業などは片端しから倒産必須の惨状を呈するであろう。それを免れる唯一の活路が協同体経営である。破綻寸前の危機に瀕した北海タイムス社を、労使協同体経営により起死回生に導いたその実績は、絶好の参考資料と思われるので再び取りあげることにした。

二、キブツが奇縁で旧友黒沢翁と再会す

今から十一年前の話になる。北海道開発審議会長、黒沢西蔵先生が七十七才の時、破綻寸前の北海タイムス社の立直しを引受けた。その翌年十二月、私はイスラエル国に発達したキブツという協同体社会を知り、帰国早々日本キブツ協会を設立してその思想形態の普

及を始めたのであるが、偶々札幌に於て旧友である中山鉄工社長中山平氏と会談の際キブツの話になると、その話を黒沢翁にきかせると大喜びで共鳴するぞ、とその場で北海タイムス本社に電話してくれたが、不在であった。その時中山氏は大要左の如き話をした。

黒沢さんも高齢で大変な重荷を負わされたものだ。本当に北海道のためご苦労様と申上げたい。北海タイムス社の経営がすっかり行詰って負債は五億円もある。給料の支払いにも困っており、その上年中行事の労働争議で、誰の目にも破綻寸前に陥っていた。

だが北海タイムス社と言えば北海道新聞と共に、道内有力二大新聞の一つである。いま大発展の途上にある北海道として文化面からみても見殺しにすることはできないと言うので、北海道の中心人物である町村知事、黒沢北海道開発審議会長、北海道拓殖銀行広瀬頭取、北炭荻原社長等が中心となって再建対策を協議したが、肝腎な経営適任者がいない。いや難局の引受け手がない。結局白羽の矢は黒沢翁に立てられた。黒沢さんは既に産業界の第一線から引退して、余生を専ら戦後自ら創立した酪農大学、機

農学校等に捧げて子弟の教育に全身全霊を打ち込んでいた。今更俗界に逆戻りする気はない。殊に難事中の難事と言われる新聞事業の経営、それも破綻寸前のボロ会社の立直しを引受けてくれというのだ。勿論側近の人々は反対した。本人もちゅうちよするもの当然であるが、遂に衆望もあることだし、引受けざるを得なかった。

しかし智恵の結晶のような黒沢さんが、引受けるからには、何か期するところがあったであろう。勿論更生資金の調達、負債整理案にも条件をつけた。人事刷新に就ては労組に注文をつけた。破綻寸前の危機を目前にしては黒沢案は総て入れられた。そして黒沢さん多年の世界観である、協同体経営実験の機会を得た。世間の毀誉褒貶を外に試験の道を独り行くの心境であろう。手塚君のキブツの話をきいたら、今の黒沢さんなら千人力の味方の声にきこえるであろう。是非一度会ってくれと吾がことのうに言うのであった。

それから二ヵ月後であったが、札幌の中山君から「クロザワシチバニイルセヒカイケンセヨ」と突然の電報であった。それは令息信次郎氏経営の千葉市千種町の黒沢牧場である。

年の瀬も押しせまる二十九日（日曜日）であった。正に二十五年ぶりの会である。

旧友は懐しい。二十五年振りでも直ぐ判る。黒眼鏡の奥で瞳をかがやかせて、じつと暫く凝視していたが「ヤー手塚君か久しぶりだね」と固い固い握手がしばし放れなかった。それから搾り立ての牛乳を何パイもお代りしながら、時のたつのを忘れて三時間以上も語り合ってしまった。その内容を私が述べるよりも、黒沢さんに語って貰った方がよいと思う。その日から数日後は新年である。北海タイムス講堂に於て、全社員を前に黒沢社長の新年祝賀の挨拶があった。その内容がパンフレットになって一部郵送されてきた。

黒沢社長の新年祝賀の挨拶

新年を迎えて私は色々なことを考えました。先づ北海タイムス社が、全社員協同体精神により、常識では到底できないと思うようなことを一つ一つ突破してきた。これは単に一新聞社の問題ではない。真理というものは強いものだ。正しいことを真直ぐにやれば行けるものだと言うことを如実に示したのではないかと思うのであります。この確信を土台にして本年は更に新しい理想に向って希望に満ちた年でありたいと、

皆さんと共に念願したのであります。

昨年末の二十九日午前のことであります。私は千葉の牧場に引きこもって呑気にやっていたところ、突然二十四、五年振りで訪れて来た古い友人があった。あなたの方の中には知っている方もあると思うが、日高地方で電気事業を起こして、あの恵まれな日高の開発に尽された手塚信吉君なのです。彼はもう社長もやめて専ら農村問題の研究に没頭しているが、彼は全世界を行脚して最後にイスラエルに行ったのです。例のキリスト誕生の地です。あのアラブ民族と紛争の絶えないユダヤの国です。別に彼はクリスチャンでもないが、そういうことに関心を持つ男です。彼はそのイスラエルでキブツという協同体社会、自分が多年心の中で画いてきた理想の社会をみてきたということです。

ここに彼の著書と小冊子があるが、キブツとはヘブライ語で集まりとか協同体とか言う語意だそうです。それを研究してきて非常な感激をもって私に話したのです。私も協同体ということは先輩のつもりで居たが、彼の話をきくと、キブツは既に五十余年の歴史をもち、人間社会の生活原理として立

派に大成しているという。その内容をきいて私がつくづく感心したことをこれからお話を聞きます。

我が北海タイムス社の協同体というのが、まだ成功とまでは行っておりませんが軌道に乗りかかっている。とにかくスタートしてここまで来たわけです。私は数十年来、協同組合に興味をもち率先して育ててきた。また政治の上でも日本協同党をつくるほど「協同」ということに對して興味をもち研究しているつもりであったが、手塚君の話を聞き、その著書を読んで、これは私共の今やっていることは絶対に間違ひはなかった、これが世界人類の到着すべき方向であると確信し、今更のように感激したのであります。

ユダヤ民族が今から五十余年前に、故国の地パレスチナに開拓移民を始めたのです。あの砂漠の中にです。それがそもそのキブツのはじまりです。前述したようにキブツとは集りとか協同体という意味なのです。一切が自由、平等、無差別であり、加入も脱退も自由であるが、個人財産というものは誰もたない完全な協同体社会なのです。それが美事な成果を示し、豊かで幸福な文

な幸福になるようにしたいのです。

皆さんの中に一人でも不幸な人ができるようでは未だ本當の協同体ではない。残念ながら今の段階ではまだまだその入口なんです。社も皆さんも未だ未だそこで行って居りません。年越しもまあまあ銀行の厄介にならずに済んだ程度です。期末手当も未だ未だ少ないです。だがもう一頑張です。協同体経営に徹し切れれば搾取するものがない。自分たちの努力がそのまま自分たちの方に帰ってくる。これほど確かなことはありますまい。本當にそういうキブツ社会のようにならなければならぬと深く感動させられたのです。

昨年末手塚君が訪れてくれたことは、奇しき因縁と申すべきか、本當に教えられました。そして我々の北海タイムス協同体経営の方向に寸分の誤りもなかったことを強く立証されて、いよいよ自信を深めた次第であります。

以上は黒沢社長長の北海タイムス社に於ける新年の挨拶であり、それが速記パンフレットとなって一部を私のところに送ってこられた。それを読んで、私は旧友黒沢翁を訪れて良か

く化生活を営んでいる。ソ連のような強制されたり上から押付けられた協同化ではない。イスラエルには個人農業もあり、協同作業や販売購買だけの協同組合組織もあり、その何れを選ぶのも自由なのです。

キブツは現在大は二千人ぐらいから、小は百人ぐらいまで二百三十集団、その人口九万人内外であるが、イスラエル共和国の中心勢力になっているという。手塚君はそのキブツに暫く滞在してきてきた体験談をしてくれたのですが、それが我々北海タイムス協同体の理念と全く同じなのです。そこには労使の対立も階級別もない。搾取も不勞所得もない。全く夢のような理想社会ができあがっており、今日では世界各国から視察者や実習生が沢山きているが、人間平等觀に徹した嘘のない社会であり、堂々たる大食堂を中心に病院、娯樂所、老人ホーム、保育舎、幼稚園、小中学校、高等学校等々それを取巻く文化住宅、正に一大農業文化都市を形勢しているという。

鈴木君あたりも熱心に研修しているブックマン博士提唱の絶対の正直、純血、無私、愛もこれを實社会の經濟生活の中に活かしてはじめて、その本旨に應えるものであり、キブ

かった。あんなに黒沢さんが感激して喜んでくれるとは思わなかった。それだけ北海タイムス社の再建対策には苦心していた証拠でもある。凡そ新聞社と言えは智者論客の集まりであり、宗教にも哲学にも縁なき衆生が多く精神的結合の難しい変り者の集まりであろうに、それを納得させて協同体経営の先驅者に導く黒沢さんの信念の強さ、改めて敬服したのであった。

そしてその月の三十日午後から、黒沢社長長の指図により北海タイムス社五階の大講堂に於て、同社員数百名を前に私も正味三時間と言う、キブツの講演を引受け、その後は同社が、北海道に於けるキブツ運動の拠点ともなり、また幹部社員をキブツ研究のためイスラエル国に派遣するほど熱心であった。

そんな関係から同社の最高幹部の方々とも親しくなり、北海タイムス協同体経営の内容実体について、深い関心をもって研究していたが、社外への発表は許されなかった。それから二ヶ年を経過したが、いよいよ軌道に乗り他社の参考となる特長が非常に多いので、もうこの辺で『月刊キブツ』に日本のキブツとして発表を許可して貰うべく、病後の静養中であった黒沢さん宅を訪れたのであった。

ツはそれを具体的に実践している人間社会そのものであると手塚君は言っていた。

私はかねてから信じていた。資本主義も共產主義も結局五十%なんです。半分の真理しかない。それを人間お互に訓練し体験しあつて、何十年かの後には同じものになってしまふ。それが社会の進歩と言うものであらうと思っていた。手塚君は今それを中東の一角イスラエルで見てきたというのです。

私はこの手塚君の話したことを、そのまま皆さんにお知らせして、我々の北海タイムス協同体という夢のような理想境がこの資本主義日本の中でも立派に育つということを立証したいのです。いやこの二、三年の経験が静かにながめて我が北海タイムス社も、これで行けば必ず榮える。そしてみんな幸福になれる。搾取のないところに労働争議も労使の対立もない。搾取があるから搾取されまいとする抵抗がある。それがいまの労使対立の姿である。搾取の全くない社会では人間の良心面だけが生かされて、家族的な雰囲気は封建的な悪い面だけが批判されているが、良い面を忘れてはならない。その良い面だけを拡大して北海タイムス社を完全なものとして、みん

黒沢さんは言う。北海タイムス協同体経営も五ヶ年を経過した。我れ乍ら奇跡と思うほど成績を挙げた。だが未だ未だ油断は禁物だ。あと五年も経てば一応の目鼻もつくであらうが、世間に公表する段階ではない。

手塚曰く。いやこれから五年も待つてはいられません。今の日本の呑気な支配階級は隣邦中国に無関心であるが、あの中国の倫理革命を重視すべきです。人間平等觀と労働の尊嚴を柱とし、軍隊の階級制さへ撤廃して、新しい社会秩序を確立した人民公社の在り方を研究すればする程、キブツにそっくりの労使一体化協同社会そのものである。即ち黒沢さんが三十年来、提唱してきた「人類は協同体なり」のお株を取られて終います。労使一体協同社会の実現なくして日本産業界の安泰はありません。

北海タイムス協同体は未完成ではあらうが軌道に乗って走っております。人間界に完全はありません。どんなに完全と思つても、一寸の油断で逆戻りもする。軌道に乗った北海タイムス協同体の内容を、日本の為に『月刊キブツ』に発表を許してくれませんかと言説すると、

流石の黒沢さんも、それ程までに言われるなら一理はある。あまり誇張や讃辞のないうように書いて下さい。山田副社長に伝えておくから、よく聞いて事実ありのままを書いて下さいと漸く許された。

北海タイムス協同体経営

一、黒沢翁北海タイムス社長に就任

黒沢翁が北海タイムス社長に就任したのは昭和三十六年十月であった。黒沢社長は毎日正午前八時に出勤するが、一ヶ月間何も語らず指図もしない。社員一同気味が悪い思いであったという。その無為にも見えた期間こそ社内事情、社員の動静、起死回生の構想や観察をしていただであらうか、間も無く一同の意表にでる行動となった。

産業界の立役者であった黒沢さんからみると、新聞社もまた一事業会社であり新聞も商品である。大いに売って儲けなければ、八五〇名の従業員とその家族も生活できない。売れる新聞を作って、売ることが先決だ。

老軀自ら月余に亘って全道数百ヶ所の支局や販売店を歴訪し、読者減少の原因、販売意欲の低下、販路開拓の制度的な欠陥等々、観

察しつくしたのであった。そして到るところに欠点を発見して大いに喜んだ。欠点を改めることにより再建可能だからである。

何よりも本社、支局、販売店、その店員とがバラバラであって血が通っていない。特に五百余軒の販売店が、いかにも他人臭い。この辺から先ず手をつけた。販売店主を幹部待遇として、北海タイムス社と一心同体化に引入れた。そして売ること即ち勝つことなりの鉄則を確立し、自ら陣頭に立って教導した。業績が目立ってきた。それが重役、社員、販売店主、店員と自発的な行動となって、不文律のノルマ分担となつてあらわれ、僅か一ヶ年半にして予定採算発行部数を突破したという。それが導火線となつて、社内に清新の氣風が漲り、黒沢信徒が急増して行つた。

二、北海タイムス協同体委員会

破綻に瀕した北海タイムス社を起死回生に導くためには、先ずその破綻の原因究明からはじめの必要がある。それを突きつめて行く、と、人心の不統一、労使の対立、経営非能率の三点につきた。黒沢さんの世界観では、労使を対立関係のまま事業を営営することは、邪道である。年中行事の労働争議など自殺行

為にすぎない。先ずここから手をつけた。いくら黒沢社長でも現に儲かっている事業会社を、労使なき協同体経営に移行することは難かしい。

だが破綻寸前の北海タイムス社、誰一人として引受ける人もない社長の椅子、株主も債権者も無条件で黒沢さんに一任する外はなかった。労働組合にしても、家族を抱えて総失業の寸前では、革新案に全面的に賛成する外はなかった。人事刷新も一切新社長に一任することにした。

斯くして黒沢新社長の労使一体、協同体経営案に一同勇躍して賛成した。先ず経営の中核体として協同体委員会を設立した。労使の協調機関としての委員会とか、経営参加機関なら名称こそ異っているが他にも沢山あるが北海タイムス協同体委員会は経営の主体であつて、全社員が経営者である。社長も一社員も職務分担の関係であつて上下階級の関係ではない。即ち労使なき経営形体である。

協同体委員会は代表取締役社長が株主総会から委任された経営権限である、事業計画、予算決算、業務運営、人事給与、その他一切の経営上の決定機関として社長から委任するもので、委員会の決定は絶対尊重し最終責任

は社長が負うものである。そして協同体委員会の決定事項は執行機関である社長以下役職員は忠実に実行することになっている。

そして協同体委員会の構成も働く者本位に徹底している。即ち労働組合側から二十六名、社長以下幹部社員側から二十五名、各々無記名投票により選出され、その委員長は労働組合側から任命することになっている。委員数も一名多い労働側が結束すれば、経営は意のままになるのである。

さてここまで経営権限を委譲すれば、事業を労働側に乗取られる恐れはないかと、心配する人もあろうが、実は乗取るほど社内が結束すれば協同体経営は大成功であつて、事業は繁栄し最適者が選ばれて社長となればよいのであつて警戒の必要はない。

また従来昇給昇格、人事移動、等々幹部だけで決定していた時代には、義理人情とか年功序列とか、意見調整に苦慮し、人物本位、実力主義、適材適所登用が非常に難しかった。そしてどんなに公平を期しても、不平や誤解やしこりを残したのであつたが、協同体委員五十一名の無記名投票では、その決定に誰一人として私情的な不平が起らない。そして人材の抜擢がどんどん行なわれ社内に清新の雰

囲気が漲ってきた。

重役の選任権は勿論株主総会にあり、その推薦者、原案作成者は取締役会であるが、協同体委員会は全面委任を受けた決定権者であるから、手腕力量、人格識見を疑われては社長、専務取締役と雖も安泰ではない。それが重役が平社員に逆行しても、平気ようになるなければ、本物の協同体経営ではない。その心境に到達するには未だ未だである。

さて北海タイムス協同体経営五年目、その結果はどうか。特に人事問題に就ては黒沢さんも吃驚するほど、人物本位、適材適所、分担任務が公正無私に運営され、従来のようなシコリを残さず、社業の飛躍的な能率化、合理化に役立ったという。そして凡人も活かして起用すれば非凡の任務に耐えることを改めて知らされたという。

三、上役も率先垂範のみが指導力

協同体の基底をなすものは、人間平等観であり、何人も階級の特権はない。従つて社長と雖も幹部社員と雖も、率先垂範以外に指導力はない。常に実力と人格との総和が物を言うのだ。北海タイムス社では、それが鮮かに実施されているから素晴らしい。社員千人近

くも使用する会社の社長、専務、常務取締役となると、立派な個室に秘書控室までついているのが常識であるが、北海タイムス社では平社員と同じ机を並べて第一線に活躍している。正に速決速答、能率本位、秒を争う事務運行振りである。

朝の出勤時間にしても、黒沢社長は老齢別格であるが無報酬奉仕。他は副社長以下重役は午前八時出勤で、その日の社務運営打合せ、そこに部課長が午前八時三十分出勤して日課の伝達を受けて一般社員の出勤を待つ。午前九時全員出勤して部課長の指図を受け一斉に執務配置につく。午後の退社も係長以下全員午後五時退社であるが、部課長は担当日課を取りまとめた上長に報告後退社するので午後五時三十分になる。重役は最後のまとめを終わり午後六時退社となる。従つて上役ほど健康で壮年である必要がある。

一般銀行会社に比較すると全く逆である。一般では下級社員ほど早時出勤するが、上役の出勤までは雑談や煙草をふかす位であり午前十時か十一時ごろ、社長専務のドナリ声を耳にして漸く緊張した仕事になるころ昼食時間、勿論全部が全部そうでもないが、そんな怠け会社が成り立つのは、資本主義的搾取

経済、不労所得中心経済のお陰であろう。

協同体経営では役職の重い人ほど激務になり、待遇に変わりはないから、キブツでは委員は二ヶ年交替制であり、健康な壮青年が選ばれる。北海タイムス社も次第にそうなるべくであろう。重役、部課長が平社員に戻っても自他共に平気でいられるようにならなければ本場の協同体経営は成り立たない。

四、俸給賞与も生活費か分配金

北海タイムス協同体経営は内規体制であつて、同社も株式会社であるから、営利事業であり社員は有給制である。だが労使一体化の協同体経営であるから給料は生活費の性格であり社長も一社員も家族数を基準に同額であり役職手当は別に支給する。

期末賞与は一種の利益分配金であるから、利益がなければ分配金も無い代りに、利益あれば決定権が協同体委員会にあるから、自由に分配できるのであるが、実際には各自の経営者感覚が生長して、自制力が強く、分配金を制して社内保留主義に固まっている。即ち愛社の精神は本来、重役よりも株主よりも、一般の従業員の方が遙かに強烈である。毎期の期末賞与も黒沢社長の考えよりも、協同体

委員会が決定する期末賞与は常に小額であるという。真剣に社を愛するものは従業員である。その従業員が一体となって守り抜く経営体制こそ本場の経営である。北海タイムス協同体がそれを大きく立証しつつある。

五、停年制の全廃

協同体経営に停年制はない。いやあれば本場の協同体ではない。資本主義経済下の労働は一種の商品であり売買であるから、働けるだけ働かせて、働けなくなれば解雇するの人情論は別として、経済性格として当然であろう。退職金とか年金制度を設けてみても、常習インフレ経済下で安心はできない。五十才、六十才で退職させられ一生を不安の内にすることになる。それを思うと全身全霊を仕事に打込むことができない。だから事業会社の社員の大半は、年中個人的な金儲けを考えている。紙一枚差の背任行為の多いのもその為である。

協同体経営に踏み切った北海タイムス社の社員の働きぶりを見ると、各々それぞれ生甲斐を感じて経営者の心境で働いている。それは停年制の撤廃も大きく作用しているであろう。これこそ黒沢社長の勇断の一つであるが

不安は残っている。それは老化無能幹部と、その地位と待遇の矛盾である。イスラエル共和国のベングリオン首相は十二ヶ年と言う長期間の重任を果し退任したその翌日から、自分のキブツに帰って一介の農夫になっている。それで平気で満足である。この心境が各自になければ、停年制の撤廃も実を結ばないであろう。北海タイムス社では、社員最後の安住地として農場計画もあるときく。その実現を期待する。

六、仏造つて魂入れる苦心あり

黒沢社長は幹部一同を集めて言った。仏を造るのは易いが、魂を入れるのは難しい。協同体経営というものは幹部ほど苦しいものだ。余程の固い決意と覚悟がなければ幹部の方からくずれてくるぞ、と戒めたが幹部ほど私生活まで硝子箱の生活態度が必要だ。何一つでも暗い陰があつたら社員はついてこない、と山田副社長が、つくづく述べられていた。そして未だ未だ本物ではない。結局黒沢先生あつての北海タイムス協同体であつて、黒沢教の信者と言うところか、と告白されたことがあつた。

だが五、六年前の北海タイムス社は、中山

午平君の話の通り負債の山をなし毎日の新聞

用紙さえ現金買いをする外なく、社員の俸給も未払いが、誰の眼にも絶望であつた。それが着々整理されて、負債も銀行の計画返済残金を若干残すのみであり、一方では将来に備えて入手した本社社屋用地や社員住宅用地は地価九億円ぐらいいもあろう。社員の待遇も世間並以上で羨しがられている。

破綻寸前にあり誰一人引受け手のない、北海タイムス社長の椅子、これこそ黒沢さん多年の理想を実現せしむる協同体経営、絶好の試験台であつたであろう。そして美事に成果を示して来た。私は正しい事実を世に伝えた一人心から機会ある毎に同社を訪れ、最高幹部から一般社員まで意見を求め、内容を知り、これを当時の『月刊キブツ』に五回に亘って連載し、各方面から注視され、具体的内容の問い合せに接したことも少くなかつた。

北海タイムス社の理想

- 一、人類は協同体であるという信念に立ち弱肉強食を排す。
- 一、人間を尊重し社会の幸福と平和を実現する。
- 一、社にあつては会社が一つの生命体であるという自覚に立ち、お互いが協同体

を形成する。

以上が北海タイムス協同体の社是であり、社内憲法であり、社内の至るところに掲示されていたが、文字通り実践され、その前途を大きく期待していたのであつた。

七、黒沢さんあつての北海タイムス協同体

北海タイムスの産みの親も育ての親も黒沢さんであるが、それを可能ならしめたものは破綻に瀕した事業であり、溺れるものも藁も把む心境にあつた株主であり従業員である。それだけに経営が軌道に乗り、人心に弛みが生じてくると、欲に迷い易い株主、教養のない従業員などから崩れ出す恐れがある。

皮肉なようだが協同体経営の恩恵を多分に受けているものほど動揺する恐れがある。資本主義経済下の最大の犠牲者である農民や労働者が、反つて資本主義の性格が強く資本主義維持の役割を果しているのと同じである。

そんな兆候もチラチラ眼にとまつたので、『月刊キブツ』に書いたことがあつたが、突然黒沢さんは相談役となり、他の重役陣にも大移動があつたことを耳にし私はがっかりした。今の段階では日本の協同体は中心人物あつての協同体であり、誰でもできる理想ではない。

どんな理由があるにせよ、黒沢さんを失つた北海タイムス協同体は蟬のぬけがらであろうと私は失望し、同社を訪れることも無くなつた。それにしてもあまりにも残念であつた。その後は黒沢さんに会つても、話題をそらして痛みどころには触れなかつた。

私は黒沢さんの北海タイムス社再建の経過を観察して絶好の資料を得たと思つた。あの破綻寸前の事業を起死回生に導いたものは、労使一体の協同体経営であつて、いくら黒沢さんの徳望と力量をもつても、資本主義的経営によつて北海タイムス社の破綻を救うことはできなかっただろう。若し同社の株主が賢明であつて、黒沢さんの労使一体協同体経営に一任しておけば、あと一兩年で健全無比な新聞社として立直り、勿論適当な株主配当も永久化したであろう。それは協同体経営最初の五ヶ年の実績が明確に立証している。

さて今後の日本産業界、殊に中小企業者の立場は超非常時の対策が必要であるが、活路を求めるとすれば、労使一体化した協同体経営あるのみ、その参考資料として本文が役立つであろうと確信して、再び黒沢思想を取上げた。