企業環境研究年報
No.8, Dec. 2003

「中小企業における労使関係の見解」[注1)] を作成するに当たっての歴史的経過(その1)

――特に1960年代における労働組合運動の中小企業への方針をめぐって――

田山　謙堂
（中小企業家同友会全国協議会）

1957年（昭和32）4月26日に日本中小企業家同友会（東京中小企業家同友会の前身）が東京で創立された。創立後の第一回常任理事会において11の委員会が作られ、その中で労働対策委員会が作られている。1955年（昭和30）から総評の指導によって春闘が開始され、激しい労働攻勢が開始されていた。同友会の会員企業の中には労働組合を抱えている企業が多く，労働問題は最も切実な対応課題であった。労働対策委員会は二回にわたって延べ50余名の会員が参加して懇談した結果，当面の労使関係について以下のような中間的な結論に達した。

指導理論の誤りを正せ－中小企業の労資関係－（昭和32年８月１日）

一，経営の民主化について

（1）従業員の人権を確立し，経営の封建制を近代化して行くための民主化は必要である。

（2）民主化は搾取の上に立つ労資関係を否定するものではない。

（3）経営者は自分の器量以上の民主化を実施してはならない。能力と条件に応じた使える民主主義こそが責任と自覚を高める。

二，経営権の問題

（1）「労資共有制」など従来の経営民主化は経営の所在を不明確にし，結果として民主的経営を失敗させる。

（2）円滑な能率的な経営のためにチェックアンドバランス方式が必要だが，経営の全体的，最終的責任とか権限は資本家単独の手中にある。

（3）経営協議会は経営の実態を認識する話し合い機関として有効だが，問題は会社側の資料を信頼しないこと，理解力が労働者側に不足していることにある。

（4）従業員の株主化についてはなお検討の余地がある。

三，中小企業にとって労組はあった方が良いか

（1）「なくてすませられればない方がよい」「変な組合を作られはしないかとヒヤヒヤしているよりも先に話し合い態勢を作った方が安心」「できるものはできてもよい。積極的に相手をし，先手をとって行けばよい」という三つの意見に分かれた。

（2）労組に中小企業の不安定性に対する認識がないこと，臨機照応の能力がないこと，したがって破壊的作用を及ぼすことが共通の根拠になっている。

（3）所謂戦闘的労組ほど中小企業を敵視し破壊した。

（4）中小企業の労組は責任と自覚を持たぬ職人組合である。

四，中小企業労働運動について

中小企業の労組を実際に支配している「突き上げ

理論」は「中小企業を守る」結果となっていない。この理論は事実を率直に認め，反省することを妨げ労資間に抜き難い不信と敵対関係を作り出した。「一人一人は素直な良い青年だが集団になるととんでもないことをやらかす」「組合があるとロクなことはない」これが実感である。

五，中小企業経営者のあり方

（１）労資関係の実際について親身に相談に乗れる機関が必要である。日経連の戦闘的方針は中小企業の実際に合わない。

（２）労組の組織化がさけられないとすれば感服できるような組合を期待するが過渡期の紛糾は話し合いによって解決したい。

（３）中小企業は不安定そのものである。今日自信ある見通しと対策を持つことは出来ない。

当時の時代を反映して，経営の民主化とか，民主的経営について同友会の中で熱っぽく議論されていた。経営の民主化が必要だからといって，一定の節度と限度を超えて野放しに自由を拡大することは破滅の道に至ることを警告している。当時，はやった，労使共有論や労働者依拠論は，経営の責任の所在を不明確にし，経営者の独自の責任を曖昧にして結果として経営を失敗させる危険性を指摘している。

労働組合の存在については，揺れ動く経営者の複雑な心境を映し出している。当時の中小企業経営者は労働組合運動の現状について抜き難い不信感を持っていた。一つは中小企業の現状に対する労働組合の認識の度合いの甘さ，不確かさについての不信感である。そして最も戦闘的な組合ほど中小企業に打撃を与え，経営を危機におとしめている。

中小企業労働組合を支配している，中小企業突き上げ論は，中小企業の矛盾の根源は独占大企業からしわ寄せを受け，下請け単価を安く買いたたかれるなどして，迂回搾取を受けている点にある，したがって労働組合が中小企業に対して徹底的に戦うことによって，中小企業は根本的な矛盾と戦わざるを得なくなるのである。それなくしては中小企業の矛盾は解決出来ない。これが突き上げ論である。しかし突き上げ論によって労働組合は事実を客観的に具体的に分析することから逃避し，専ら力で対決し労使間の問題を解決しようということになる。そして結果として労使間に抜き難い不信感と敵対的感情を残すことになるのである。

同友会は労使間の問題，紛争は力によるのではなく，あくまでも話し合いによって解決することが望ましいと主張している

以上が1957年（昭和32）当時の中小企業家の労使関係についての気分，感情，考え方を代表しているといえる。では当時の労働組合はどのような方針を持って闘っていたのか，当時の各労働組合の運動方針に照らして具体的に検討してみたい。

1963年（昭和38）度運動方針（全印総連）

職務給に対する考え方

年功型賃金に何故なったのか，若年労働者を低賃金にしておき，自立できないような賃金水準である。したがって年功賃金によってその矛盾を解決しようとしているのである。

職務給は「労働の質と量に応じた賃金」でもっとも合理的な賃金と結論づけているが，それは職務に応じた賃金の名のもとに賃金を多くの職階に細分し格差を付け分離するのが特徴です。その結果昇給カーブは職務や職級ごとに格差がつき，上級の職務に昇進したものだけか，比較的高い割合で昇給でき，昇進し得ないものは低い昇給率や頭打ちで我慢しなければならない仕組みになって行きます。

職能給も提案されているが本質において全く変わらない意図を持った攻撃であり，反対せざるを得ない。

＊現在の賃金体系のもとでの組合員の不満や矛盾を無視するのではなく，それを体系弄りにより解決するのではなく，各人の賃金の上げ方の問題として捉えすすめて行く必要がある。

労働時間の短縮

法律で週48時間を決めているのはギリシャ，ユーゴ，日本の三カ国しかない。しかも実際は60時間，70時間の労働になっている。これはまた低賃金固定化の主要な要素である。

合理化に反対し，健康を守るための諸要求

技術革新によって生産を引き上げることは，労働者の労働条件を改善する可能性を拡大する反面と逆に労働強化と収奪を強める面がある。

新しい技術や機械の導入に関し，事前に組合にその計画を知らせ，関連職場にどんな影響があるのか，労働条件に変更を及ぼさないかについて協議する「事前協議制」を確立する。

導入に対する基本条件

（1）現行の労働条件を引き下げない。
（2）首切り，不当配転はしない。
（3）新技術（機械）の職場の労働条件，環境などのモデル職場にする。
（4）技術訓練は全員に平等に行う。

以上の条件が満たされない場合や，受け入れがたい条件のある計画には反対し，撤回闘争を行う。

ストライキの権利

（イ）完全な自由な行使を認めさせる

ストライキについては何らのとりきめをせず，とりきめをする場合でも予告期間無しの通告義務ていどにとどめる。

（ロ）平和条項は絶対にむすばない

平和条項を入れる場合でも予告義務は24時間以内にとどめる。ストライキ不参加の範囲はできるだけ少数にとどめる。

中小企業に対する闘いと態度

私たちは中小企業の持つ二面性を分析し，これに対する闘いかたを次のとうりとする。

「中小企業は日米独占の収奪と支配に反対し闘わない限り，その経営と経営者の生活の維持・発展は困難であると考える。

そして中小企業者の闘争の成功はわれわれ労働者階級と勤労者の統一した戦線の立場に立たない限り不可能である。いいかえれば，私たち労働者とその組織の指導を受け入れぬ限り，かれらの困難の道は開けないと確信している」

「現在の状況は，中小企業者は独占と矛盾，対立がありながらも全体としては独占の考えに，追従し，そのシワ寄せを労働者に転嫁することにより，当面の危機をきりぬけようとしている。彼等のこの考えは，労働者の闘い無しには変わらない。したがって，中小労組のストライキ体制の整備ということは依然重要な課題である。われわれが彼等と闘うのは，打ち倒す為ではなく，その封建性，反動性，動揺性，追従性と闘うものであり，彼等が正しく独占に立ち向かうように闘うのである。

したがって，春闘においても，たんに賃上げだけでなく，その封建性，反動性からくる労働者への権利の侵害の問題を取り上げ要求して行くことが大切である。

闘いにあっては単に打撃主義だけではなく，説得する立場を取って取り組む必要がある。同時に独占と中小企業の矛盾である下請単価，支払手形，地方進出，税金，物価の問題も我々の側で積極的にとりあげ，しかもその闘いをわれわれがうけおうのでなく，共に戦う姿勢を作り出して行く必要がある。」

総評第26回定期大会（1964年）（昭和39年）

賃金闘争の成果と欠陥

我々は昭和39年の春闘をヨーロッパなみの賃金を獲得する第二年度の賃金闘争として組織

し25％以上の賃上げを掲げてたたかった。

ヨーロッパなみの賃金というスローガンは我が国の生産性水準がヨーロッパ諸国と同じ程度に高いにもかかわらず，その賃金はヨーロッパの半分以下であり労働者の取り分が欧米諸国にくらべて，きわめてひくく，搾取が強い状態を改善しようとするものである。

全国一律最低賃金制の獲得

とくに総評に結集している労働者は毎年大幅賃上げを目指して闘っているが，しかしそれは賃金構造からいえばその頂点の部分を引き上げるにとどまっている。

膨大な中小零細企業の労働者，なかんずく組織を持っていない労働者層は現在なお劣悪な賃金に苦しめられている。そしてこの劣悪な賃金，ピラミッドの底辺の部分がまたわれわれの賃金相場の形成に大きく影響している。この低賃金構造の底辺部分にメスを入れようという役割をどうしても全国一律最低賃金制の確立によらなければならない。

すなわち日本の低賃金構造の解消には組織労働者の大幅賃上げと最低賃金闘争とが不可欠の二つの条件である。

労働時間の短縮

労働時間短縮の目標は，週４０時間，週休二日制の獲得である。中小企業など長時間労働時間が固定し，一挙に時間短縮が困難なところでも，残業時間の規制，残業割増率のひきあげなど賃上げと共に闘う。

この闘争に世論を引き付けるために，ひろく国民の生活意欲を高め商店の労働時間を縮めるために労働組合の闘争と併行して商店などへの日曜閉店や郵便の日曜配達廃止，新聞の夕刊廃止の運動を提唱する。

1965年（昭和40年）運動方針（全印総連）

中小企業近代化政策にもとづく変化にたいする闘い

近代化政策そのものは，日米安保体制下における，全く新しい中小企業政策としてうちだされた。このような小零細企業にもたらされた近代化促進法は全国的な企業の統合，廃業を促進するものであるが，近代化政策の本質を考える以上，われわれはこの中小企業近代化問題を単なる近代化促進法反対という狭い枠のなかに闘いを閉じ込めることはできない。

その闘いは当然大企業独占との闘いであり，本質的には池田- 佐藤政府のすすめる独占擁護政策への闘いとして位置づけ闘わなければならない。

＊移転，合併，転廃業などによる首切り，労働条件の低下はみとめない。交通，住宅などの環境変化に充分対応できるだけの保障をさせる。

1967年（昭和42年）春闘共闘委員会

春闘の成果と欠陥

＊名目賃金の大幅上昇は物価上昇を一応こえたとはいえ，生産と利潤の増大及びこれに伴う生産性向上と労働強化に較べると回答は極めて不十分なものであり物価高，労働強化を補い労働者の実質賃金の向上には不十分である。

＊中小企業では労働力不足の反映からある程度の賃上げをかちとったところもあるが，大企業に較べて賃金，労働条件，権利などまだ格差が大きく開き，これを縮小させる闘いが必要であること，特に政府，独占資本の中小企業切り捨て政策の進行の中でその助成政策を打ち出し，中小企業労働者を地域共闘で包むことが重要である。

1968年（昭和43年）運動方針（全印総連）

1968年春闘の成果

＊鋭いストライキによって資本の意図した低額

回答を一応打ち破り，平均４４００円前後を獲得することが出来たが，他産業や春闘全体，われわれの切実な要求からすればなお低額であった。同時に産業のほとんどが小零細企業であり，一部の独占によって大きく収奪されている事を大衆的に明らかにして，反独占の具体的な闘いを，中小企業者も抱えて進めることが必要である。
＊中小企業労働者の賃金闘争のあり方について，全国全産業一律の最低賃金制の確立を中心に，低賃金構造を打ち破り，日本全体の賃金を引き上げる様，闘いを階級的に勧める必要がある。
＊闘いの基調
**　第一に産業別統一闘争の中で大幅賃上げ，最低賃金制，社会保障，時間短縮の闘いを総合的に取り組み，実質的生活条件の向上をはかる。特に一万円大幅賃上げ，土曜三時帰りの完全実施を実現して行く。**

大幅賃上げ，労働時間短縮，労働条件向上の闘い
＊６８年各地で出され，はねかえした職務，職能給など賃金体系の改悪は６９年春闘の前段から本格的にまきかえし攻撃が出てくるものと予想される。

一時金
＊資本の側の打ち出す賞与的性格を排除し年間協定や業績，能力査定など一切許さない。

労働時間の短縮
＊週４０時間から土曜半日への闘いをすすめてゆく。
**　残業一日二時間，週十時間以内とし，これをこえる３６協定は絶対に結ばない。**
＊家族手当は大幅に引き上げる。交通費の全額会社負担，住宅手当の増加。

中小企業の民主的要求を支持し誤った考えに反対する。
＊われわれは中小企業の反政府，反自民党，反独占の民主的な要求や運動にすすんで支持と激励を与え，その反面，政府，独占からの攻撃を労働者に転嫁しようとする誤った考えには妥協なく闘いと説得をつづけ，全体を反独占，反自民の勢力に結集するために活躍するという，結成以来の態度をいっそうかため，労働者の指導権を発揮していかなくてはならない。

全印総連との懇談会―1963.11

1967年（昭和42年）運動方針（全自運）

**　われわれは，敵を同じくするという説得をとうしながら，一面闘争，一面共闘の態度でのぞみ，また闘争に当たっても打撃第一主義をとらず，節度のある態度を持って臨むことを方針とする。**

　以上見てきたように1960年代における我国の労働組合運動が，中小企業に対し何を重点にして闘争を組んできたのか，いかなる姿勢で中小企業に対応してきたのか，概略歴史的な背景が理解されたのではないかと考える。
　当時の労働組合の指導理論は総労働対総資本という図式である。労働者が総力を挙げて資本家階級とストライキを含め力で対決し，力を行使することによって賃金の引き上げをはじめ，労働者の労働諸条件の引き上げを貫徹することが出来る。妥協を許さない対決主義である。中小企業は確かに大企業と比較すれば企業体質も

弱く，全体として劣悪な労働条件の中におかれている。そのためには全国一律最低賃金制の確立などによって底上げを図る必要があるが，しかし中小企業においても労働条件の引き上げを図る為には力を持って闘う以外に道はない。その意味では中小企業といっても例外はない。

そういう考え方に立つと，個別の中小企業の経営実態を良く見て判断して，その上で現実的な労働条件の引き上げを図るという運動方針は取り難くなる。春闘においても産業別の一律要求を基準に断固として要求貫徹の為に闘うということになる。

それに対して経営者は中小企業の実態を良く見てくれ，そして正しい現状認識の上に立って妥当性のある節度のある賃金引き上げを求めることになる。組合は現状認識を一致させた上で闘うと妥協せざるを得ないので，なるべく現実を見ない，耳を貸さないということになる。そこに感情的な対立や場合によっては敵対的な対立が生まれることにもなり兼ねないのである。

もう一つの問題は，中小企業が苦しい原因は，政府の中小企業政策や独占大企業からのしわ寄せ，例えば下請単価の引下げなどの結果，経営の困難を余儀なくされているのである。中小企業に対して労働組合が仮借なく闘うことによって中小企業は始めて矛盾の根源に闘いの眼を向けるのである。いわゆる突き上げ論である。たしかに中小企業は独占大企業から直接，間接にしわ寄せを受けていることは事実であるが，反面苦しいながらも大企業から仕事をもらいそのことによって経営を維持存続させているのである。労働組合がいうほど簡単に反独占などになろう筈もない。突き上げ論は労働組合が経営の現実を直視する視点から眼をそらさせ，安易に中小企業に闘いを挑ませる作戦を取ることによって，中小企業を苦しめ，労使の信頼関係を著しく悪化させることになったのである。

このような労働組合の闘争方針に対して，中小企業家同友会は基本的には労働組合を敵視しない，労働者が憲法や労働三法によって規定されている労働者の基本的権利は保障するという姿勢を明確にした。経営者として，労働者の基本的権利を尊重するという精神がなければ，話し合いの根底的な基盤が失われ，正常な労使関係の確立は出来ないと考えた。そのうえで労使双方の間に生まれる様々な問題の解決に当たっては，労使が対等な立場で徹底的に話し合い，そして理解と納得を通じて問題の解決に当たる。労働組合のあるところでは団体交渉の場において問題を解決することが原則であるという立場を明らかにする。

その様な原則に基づいてどうすれば，中小企業に相応しい労使関係を確立することが出来るのか。いかにして揺るぎ無い労使のしっかりとした信頼関係を確立することが出来るのかを，衆知を集めて議論した。

前述した「指導理論の誤りを正せ」にも言っているとうり，中小企業経営者は日常の労使関係の中で，労働組合に対する不満や注文，期待など言いたいことは山ほどあるが，振り返って考えてみて経営者に問題はないのか，労使関係が上手く行かないのはすべては労働者の責任だといえるのか。よくよく考えると中小企業の労使関係をより良いものにするには，当事者である経営者がまずしっかりとする，経営者は経営の全責任を背負っているのであるから，責任を全うするに足る経営姿勢を堅持して，全知、全能を振り絞って経営に全力を傾注しているか，そこが問題なのではないか。あらゆる点において経営者として労働者の信頼を得られるような経営者になることが，よい労使関係を構築する上での大前提ではないのか。そこで「中小企業における労使関係の見解」（1975年に中小企業家同友会全国協議会が成文化）においては「経営者の責任」の項を冒頭におくことにした。

労働者に対して言いたいことは一杯あるけれど，それは一切言うのを止めよう。どうすればより良い労使関係を構築することが出来るのか，それについての同友会の考え方を具体的に展開する。そしてその事を通じて，同友会の考え方

を中小企業家や労働組合関係者に広く訴え理解と共感を広める為に全力を尽くす，そういう文章にすることで意思統一をした。

「中小企業における労使関係の見解」は今までにはない中小企業に相応しい新しい労使関係確立への提言であった。

注１：1975年中小企業家同友会全国協議会の出した見解,「人を生かす経営」所収（中同協発行）
http://www.doyu.jp/material/doc/roushi1.htm