

# 「中小企業における労使関係の見解」 の形成過程について (上)

阿部 克己

(東邦学園大学)

## 1 企業経営に不可欠のものとしての 位置づけ

中小企業家同友会全国協議会(中同協)は、5年数カ月にわたる討議を経て1975年1月22日に「中小企業における労使関係の見解—中同協」(以下「労使見解」)を完成させ、同年2月13日、東京・新宿区の日本出版クラブで労働団体、報道関係者、研究者を招いて説明会を行った<sup>1)</sup>。

そのとき、「労使見解」のあらまし、作成の経緯、見解の特徴などを説明した村松金治氏は、これを報じた「中小企業家しんぶん」に「労使見解」としてまとめていく作業に当初から起草にたずさわってきた立場から、「発表するにあたって」という一文を寄せている<sup>2)</sup>。

このなかで村松氏は、「労使見解」について「この「見解」は、……同友会会員はもちろん、広汎な中小企業家が、個々の企業や、産業別、地域別に実際に経験し、試練を経てきたことがらを、今日の時点でまとめあげた「見解」である」から、会員や会員外の経験や成功事例でも「普遍的な経験としてとりあげるにいたっていない、いくつかの事例や問題は、「見解」のなかに述べられていない」が、それらも経験や試練の積み重ねによって「一般化され」たならば「今後「見解」に加えられるものと考えられます」と、「労使見解」は中小企業家の経験を普遍化・一般化したものであると述べている。

さらに、「労使見解」の特長を述べた部分においても「これ(「労使見解」—引用者)は、日本の今日の中小企業が置かれている状況から生まれ

てきた……中小企業家の体当り的な経験の一定のまとめとあってよい」と、ここでも経験の普遍化・一般化をいうことによって「労使見解」の普遍的な性格を浮き彫りにさせているのである。

それから30年が経過した。中小企業家同友会では現在でも「経営指針の作成や社員教育を考える場合、必ず『労使見解』に学ぶ<sup>3)</sup>」と「労使見解」を企業経営に不可欠なものとして位置づけている。さらに、同友会会員がいつでも「労使見解」から学べるように、中同協は、村松氏とともに「労使見解」作成にたずさわった田山謙堂氏の1989年8月の講演(「人を生かす経営とは——中同協「労使見解」作成の経緯と今日的意義」)を「労使見解」そのものに加えて『人を生かす経営』というパンフレットにまとめている。

その『人を生かす経営』では、「まえがき」において、「『労使見解』はいつの時代にあっても、読み返すたびに時代を超えて心に響いてくるみずみずしい生命力」があり、「労使見解」から学ぶべき点は次の3つの点であると指摘している。その1は「経営者の経営姿勢の確立」であり、これは「社員との信頼関係を築く出発点」になるからであるといっている。その2は「経営指針の成文化とその全社実践の重要性」である。その3は、「社員をもっとも信頼のできるパートナー」ととらえ「共に育ちあう教育(共育)的人間関係をうちたてていくこと」と述べている。

それだけではない。たとえば、2004年7月の中同協の定時総会で採択された04年度の「活動方針」においても、「今日の時代こそ『労使見解』に深く学び、その理念を経営指針の確立、社員教

育の充実に生かす必要があります」<sup>4)</sup>というように、「労使見解」を「深く学び」経営に生かそうという呼びかけがなされている。

このように、「労使見解」は現在もなお、中小企業経営者、少なくとも同友会の会員経営者としては、是非とも身に付けておくべき「経営基本文書」になっているのである。

## 2 「労使見解」は予想外に読まれていない

ところで、2004年秋に同友会会員企業を対象に実施された「DOR特別調査」（「転換期における雇用・労働の変化」特別調査）には、「労使見解」も一項目含まれていた。これによると、「労使見解」は同友会会員には予想外に読まれていないことが明らかとなった。すなわち「読んだ」が41.4%と4割を少し超えているにすぎないからである。「読んだことはないが知っている」が25.2%と4分の1、「知らない」と回答した会員も33.4%と3分の1を占めている。

ただし、「労使見解」を読んだ企業は、経営理念、経営方針、経営計画のいずれにおいても文書としてまとめ上げる成文化率がきわめて高い。すなわち、企業理念85.8%、経営方針82.2%、経営計画77.9%の成文化と、それぞれの全体値（順に71.7%、67.8%、67.5%）を大きく超えているのである。さらに、「労使見解」を読んだ企業は、経営指針を採用や人員配置等に活用している割合も69.2%と群を抜いている（全体値は56.9%）ことも見逃すことができない<sup>5)</sup>。

つまり、「労使見解」は半数以上の会員企業に読まれていないが、読んだ企業は積極的に自社の経営改善・経営革新に活用してことがうかがわれるのである。

同友会会員企業にとって「労使見解」は、「経営基本文書」であると位置づけられているにもかかわらず、なぜこのように読まれている割合が低いのだろうか。その問題を「労使見解」がどのような経過を経てつくられてきたかについて、その論点を整理していく中で考えてみたい。な

お、時期は、中同協の設立以降にしぼることにする<sup>6)</sup>。

## 3 中同協の設立と統一見解(案)づくりへ

### (1) 中小企業労働運動に対する見解という認識

「労使見解」は、統一見解としてまとめようとしてから、まとめられるまで5年強かかっている。その直接のきっかけは中同協の設立にある。中同協は1969年11月17日、東京で設立総会を開催して、設立されている。そのとき「労使見解」の問題はどのように扱われていたのであろうか。これについて、当時愛知同友会の事務局長であり「労使見解」の作成にも事務局の立場から参加した仲野正氏は次のように語っている。

「運動方針の中では、具体的な活動項目として6項目上げられており、その4項目めに、中小企業の労働運動に関する見解を出す、と言っています。たった2行ですがね。……設立総会で、見解をまとめることを同友会の任務としたことは、やはり先見的であったと思います」<sup>7)</sup>。

これを若干詳細にみると、設立総会で決まった中同協の運動方針「5. 運動のすすめ方」の「(2) 当面の活動について」の中の「(ロ) 本年度の具体的な活動」には6項目あり、その4番目の項目が「中小企業労働運動に対する見解と方針を明らかにすること」となっている。そしてこれに続いて説明がなされている。それが、「同友会の運動の特徴の一つに、労働問題に対する正しい対処のしかたがあります。これは『話し合いを基本とする』ということでは一致していますが、各地ではそれぞれ経験の蓄積、細かいニュアンスの違いがあります。／これは幹事会あるいは必要ならば労働問題全国会議などで十分討議し一定の方針と見解を明らかにします」<sup>8)</sup>である。

みられるように、この設立総会の時点での認識は「中小企業労働運動に対する見解(と方針)」

というものであった。また、「一定の方針と見解を明らかにします」というにとどまっているのは、「設立総会（中同協設立のための総会をいう－引用者）の準備の会議で二三の試案が提起されたが、各地の実情の相違から、総会に当協議会の見解として提起するほどに煮つまっていないという理由で、具体的な文案の提起はされず『見解と方針を明らかにする』という」ことになったからである、と村松氏は述べている<sup>9)</sup>。

それを裏付けるように設立総会の運動方針案の議論のなかで、この問題への意見発言とそれに対する回答報告があった<sup>10)</sup>。それは次のようである。

「労働問題について、運動方針案は弱いと思います。すみやかに方針案にある労働問題全国会議を招集し、同友会としての統一見解を發表するように努めて欲しいと思います」（福岡・久芳代議員）。

これに対する回答が、

「お答え致します。中小企業の労働問題に対する見解と方針は、例えば東京同友会におきましても最も基本的で主要な問題で毎年労働運動、労働組合に対してどのような姿勢でとり組んで行くかということはかなり長い経験と蓄積を積んできたのであります。東京同友会の見解なり方針というものは直ぐにでも發表出来るわけですが、各地同友会におけるそれぞれの対処の仕方、考え方がありますが、この方針案にありますように民主的に話し合いによって解決していくということで基本的には一致しておりますが、ただそれだけ出したのではあまりにも抽象的でありますし、もう少し掘り下げて見解をうち立てるためにはまだまだ経験交流が不十分であったということにとどめたわけです。それで、早急に労働問題に対する見解というものを提起して欲しいというご意見がありますれば後

程決められますところの幹事会等におきまして具体的にそれをどうとり入れていくかをご討議願いたいと思います」（田山準備委員）

というものであった。

## （2）進み出した「統一見解」づくり—第1次案

ここから「統一見解」の案づくりが急速に進んだのである。まず、田山氏の上記の回答のように、設立総会の翌日の第1回幹事会において「労働問題全国会議は1月中旬に行なう」<sup>11)</sup>ことを決めている。しかし、そうはならず、実際に実行されたのは、討議のための「議案作成を東京同友会の担当として1月中旬に全国に配布しそれを検討する会議を第2回幹事会（2月）に行うことにした」<sup>12)</sup>ことである。このように第1次案が東京同友会の担当で総会後短期間でまとめられ、70年1月中には全国に配布されている。さらに70年2月22日には第2回幹事会が開かれ、この場でもう一步進んだ第2次案が検討された。すなわち「さきに全国に配布した第一次案を東京同友会理事会の検討を加え、第二次案として提出され……当日の討議は第二次案によって」<sup>13)</sup>行われたのである。

1970年1月全国に配布された第1次案は、現行の「労使見解」とはどのように違うのだろうか。

まず、タイトルは「中同協」第1回幹事会で定められた中同協の労働（労使）問題についての統一見解（案）」となっていた。本文は「まえがき」、（1）、（2）という3つの部分に分かれている。

「まえがき」は中同協の設立総会で決まった運動方針の企業をとりまく外的経営環境分析を引用して「中小企業をとりまく環境」を述べている。案が作られた時点の外的経営環境分析を「まえがき」の中身にもってくる点は、75年に發表された現行の「労使見解」と同様の考え方であるといつてよい<sup>14)</sup>。

つづく（1）は、4つの項目とこれら4つへの前文とからなる。前文では統一見解の必要性が述べられ、その後項目が続くのである。項目の

その1は、〈経営権と経営管理の責任の所在〉という表題でくくられている項目であり、ここでは「中小企業における労使関係は、その企業の目的とする生産と利益の確保、その生産のための必要な規律、その生産のために必要な指示命令系統の正しい流れを土台にして成立しています。その指導と責任は経営者にあります」と、労働組合とは区別される役員会(重役会)の機能を明らかにしている。

その2は〈労使の対等にして平等な関係〉という項目タイトルで「中小企業における労使関係は、使用者と非使用者という生産の関係にあるが、相互に独立した人格と権利をもつ、人間として平等な関係にあります。そして、労働者ならびに労働組合が憲法や法律によって保証された民主的諸権利は、これを尊重すべきである」と、現行の「労使見解」の第2項につながる考え方の原型が述べられている。その3が〈労使関係にかかわる問題の処理〉として「中小企業における労働条件の維持改善など、労使関係にかかわる問題の処理は、平等にして対等な話し合い、徹底的な対話、団体交渉によって解決することが原則である」というように、設立総会の活動方針にある「労働問題に対する正しい対処のしかた」として強調された「話し合いを基本とする」考え方をあらわしているのである。それと同時に、これは現行「労使見解」の第3項の原型とみることができる。

その4は〈労使関係の新しい次元への発展〉である。ここでの叙述は、より濃く現行「労使見解」の第6項につながっている。すなわち「われわれ「中同協」に参加する中小企業は、それぞれ労使関係について、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、まだその経験を一般化するまでに経験の交流と討論を経ていません。長い間、労働組合のつくられていない経営、労働組合がつけられて間もない経営、労働組合がつけられて永い年月を経て、相互の切磋琢磨によって高い次元での労使関係をもつ経営、二つに分裂した労組

のある経営など、いろいろの形の労使関係をもつ経営があります。頻繁にストライキを反復され、労使紛争のたえない経営もあります。／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、上部組織との関係、その思想意識の状態などに十分対応した役員会をつくらなければならないと考えます。労使の双方は、鏡であり、顔であり、労働組合の動向は経営者の顔を写す鏡です。／また、かつての「美しい労使関係」は、社会の趨勢とともに復元しえないし、労使の葛藤を経て、つねに新しい次元の労使関係へと発展する過程にあると考えます。／われわれが多く耳にする「労使協調」路線や、「労使一体論」に依らず、また「労働者依拠」路線にも依らず、相互に独立した権利主体として認めあい、話しあい、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団結する、新しい型の労使関係をつくるべきであると考えます」といっているからである。個々の字句の使い方はともかくとして、ここでの展開されているとらえ方・考え方は「労使見解」第6項にかなりの程度取り入れられていることがわかる。

もう一つ見落とすことの出来ないことは、この項目だけが、労使関係といったときにイメージされている「労」の側について、労働組合のない経営体のことを視野に入れて考えられていることである。中同協設立時の議論では「中小企業の労働運動に対する見解と方針」、あるいは「中小企業の労働問題に対する見解と方針」というように労働組合だけを想定した労使関係のとらえ方が強かったが、「統一見解」づくりがスタートしたときに既に「労」の概念上の範囲の拡大が部分的に、はかられつつあったのではないだろうか。ここでいう「いろいろの形の経営」の一つに「労働組合のつくられていない経営」をも含める考え方——これがその後重要になる——が既に生まれていたことに注目すべきである。

次に(2)の部分に移る。(2)は3つの項目に分かれているが、(1)と異なってそれぞれの項

目にまとまりとしての表題がついていない。1番目が「労働者と労働組合にたいして、生産現場における高い自覚と、自律的な規律を期待するものです」とあるように、労働者、労働組合への期待が述べられている。「労使見解」の第7項に通じるところがあるが、基本視点は異なっているといつてよいだろう。

2番目が「労働者と労働組合は、高い経済的諸要求をもち、労働時間の短縮を強くのぞんでいます。……しかし、現実的には、企業の力量をよく見きわめ、企業発展の実践的計画を明らかにし、長期、短期の展望のなかで、妥協できる節度ある一定の賃金水準の引き上げをはかることがのぞましいと考えます」というような、賃金、労働時間に関するものであり、「労使見解」の第4項目の原型になっているといえる内容になっている。

3番目が「経済的な労働条件だけで解決のできない「労働者に誇りと喜び」を持たせる……特色のある自主的プログラムの研究が必要と考えます。……また、住宅政策、家族手当法、社会保障、中小企業労働者への福利厚生施設など、企業内で解決できない問題などについては政府ならびに地方自治体への交渉によって解決をはからなければなりません」というように、「労使見解」の第5項目、第8項目へと展開していく芽がこの3番目に見出されるのである。

このように、たしかにこの第1次案は、「労使見解」への出発点であることを思わせる、類似点を感じさせるもののがかなり含まれていることは否定できない。「労使見解」の8項目それぞれに、何らかの意味においてつながっている。とはいえそれぞれの項目に対する深め方は、第1次案であるがゆえの特有の堅さと浅さが浮き出て、全体的印象としては、もの足りない叙述であり、「労使見解」とはかなり距離のある異なったイメージになっているといわざるを得ない。これが、第1次案の姿ではないだろうか。

ところが、それが70年2月22日に開かれた中同協第2回幹事会において討議された第2次案

になると、現行の「労使見解」にかなり近接してくるのである。

## 4 第2次案をめぐる

### (1) 第2次案の形成

先にも述べたように、全国に配布された第1次案の討議の場が中同協第2回幹事会（1970年2月22日開催）であったが、討議は東京同友会が作成した第2次案<sup>15)</sup>によって行われた<sup>16)</sup>。

この第2次案が「現在の『見解』の原型となりました<sup>17)</sup>」といわれるものである。しかし、第2次案と現行の「労使見解」を比較すると、中小企業をとりまく外的経営環境を取り扱っている「まえがき」を別にして驚くほど似ていることがわかる。

まず第1に、形式の類似性である。「まえがき」と項目ごとに表題をつけて順番に並べる形式は、第1次案ではとられていなかった。この第2次案以降、完成稿の「労使見解」まで同一形式がとられている。その始まりが第2次案であった。

第2に、項目名である。「まえがき」を別にして、第2次案には7つの項目が立てられ、「労使見解」には8つの項目が立てられている。そのうち「経営者の責任」「労使関係における問題の処理について」「労使における新しい問題」「労使関係の新しい次元への発展」「中小企業の労使双方にとっての共通課題」の5つは完全に同一であり、「労使は対等にして平等な関係である」（第2次案）と「対等な労使関係」（「労使見解」）、「賃金と労働時間について」（第2次案）と「賃金と労使関係について」（「労使見解」）の2つは類似している。つまり、項目の配列順番はちがうが、「労使見解」の最終段階で加えられた1項目を除くと、項目名の類似度は高いということが確認できるのである。

それだけではない。第3に、内容的にも類似度が高い。たとえば、項目名が同一の「経営者の責任」では、経営者は、中小企業なのだから、なにもいわなくとも労働者、労組がわかってくれ

るはずだという期待や甘えを、捨てよという一節が、第2次案にないが、「労使見解」には入っているというようなものであるからである。

したがって、「労使見解」の基本的な形と内容は、中同協設立後半年の間に形成されたと捉えてもよいのではないだろうか。もちろん、誤解をうける表現の修正、字句等の若干の出入り、補足等はその後の討議の過程で適宜なされている。また、項目配置の順番も調整されたが、基本になる骨格にあたる部分はそのままだからである。このことに注目しなければならないだろう。

ところで、第2次案が検討された第2回幹事会の討議内容は、概略次のようであった<sup>18)</sup>。

第1に、第2次案の「労使関係についての統一見解(案)」を基本的には了解するという一致をみている。すなわち、「第一次案に対する不満は、第二次案でほぼ解決されており、基本線としては異議がないことが確認された」からである。

第2に、第2次案のそれぞれの項目について、いくつかの問題点が指摘されている。その主なものは、たとえば、1. <経営者の責任> では「経営者が労働者、労組にわかってくれる筈だという期待や甘えを指摘すること」、2. <労使は対等にして平等な関係である>では「タイトルが不適当」「この項を強調することによって中間管理者が対場を失い、浮かされたり、投げやりになったりすることのないよう注意すべきである」「人格的には対等だが従業員は上・下の関係があり、企業内の業務命令との関係では対等でないことを明確に表現すべきである」、3. <労使関係における問題の処理について>では「2,3の部分に表現上の難点がある」、4. <労使関係の新しい次元への発展>では「誤解をまねきやすい表現をかえること」、5. <賃金と労働時間について>では「賃金支払いの基準を示してほしい」というものであった。

第3に、結論として、「統一見解」とはせずに、基本線はこのままにして、表現上文案の手直しを行うとともに、労使問題の体験、成功例、失

敗例等の実態を調査することになった。すなわち「基本線として異議ないが、表現上問題となる点や不満な点もあるので統一見解として決定せず、さらに案文を練り直す」、「労使問題に関する体験を提出する」、「経営上の成功、失敗の経験を中同協ニュースでとりあげる」としている。

このような討議を経て、第2次案は、第2回幹事会の結論にしたがって「案文」の文言、字句が修正されて、1970年6月21日～22日に開かれた中同協第2回総会の検討に委ねられることになったのである。

## (2)「統一見解(案)」が会内発表へ

こうして第2次案の修正案ができあがったのであるが、この第2次案を修正した「労使関係についての統一見解(案)」(以下「統一見解(案)」)<sup>19)</sup>は、主にどこが変わったのであろうか。

タイトルについては、第2次案と同一の「労使関係についての統一見解(案)」である<sup>20)</sup>。また、「まえがき」及び7項目の配列順序も第2次案と同一である。

変わった主要点は、項目名では2項目と5項目の表題である。すなわち、「労使は対等にして平等な関係である」が「人間として対等な信頼の上に」へ、「賃金と労働時間について」が「賃金と労使関係について」へと変わっている。内容面では、「統一見解(案)」の「1. 経営者の責任」と「2. 人間として対等な信頼の上に」とに1パラグラフが挿入され、「3.」項と「4.」項の一部の文章表現に手が入っている。

これらの変更は、ほとんどが第2次案の討議を行った2月の第2回幹事会で問題点として指摘されたこと——これは既上記(1)で示した——に対する対応であった。たとえば、第2次案の「2.」項への「人格的には対等だが従業員は上・下の関係があり、企業内の業務命令との関係では対等でないことを明確に表現すべきである」という意見を踏まえて、「統一見解(案)」では「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」が挿入されているとみなされるからである。

中同協第2回総会(1970年6月21日～22日)では、このように第2回幹事会の討議をふまえて修正された「統一見解(案)」でもって討論が行われたのである。その内容は概要次のようになった<sup>21)</sup>。

第1に、「統一見解(案)」については、「総会の議事から外し、自由討論」を行って議論を進めている。総会の議事からはずしたの、「統一見解」についての各地の意見は前以てきいたところ、第二回総会では、到底決定をみるに至らないであろうことが予見された<sup>22)</sup>からといっている。

第2に、討論の結果については「基本線について意見が一致することは再び確認されたが、個々の問題については異論や希望が百出<sup>23)</sup>」したという。これは、2月の第2回幹事会での討論と同様な結果といえよう。第2回総会で「統一見解(案)」はどのような規模・形態で議論されたか、不明であるが、総会なので、役員が参加する第2回幹事会の参加者15名より多かったのではないだろうか。また、参加層もちがっていたのではないかと推測される。そういう集まりにおいて、役員が参加する集まりと同様な結果が出たのは、まだ統一見解にするには時期が早いこと、討論不足を意味していたとみてよいであろう。

第3に、個別の論点では、「経営者の権利と責任を明確に」「企業防衛については、積極的に労働者と共通の立場に立つ」「労使の新しい関係に於ても進歩的な開拓者の立場を失って、一般化してはならない」「企業家エゴイズムを出して、国民的共感を得ることができないようでは、中同協の見解として、国民的な支持を得られないというところに注意せねばならない」などが、あげられている。

第4に、発表について、「細部で一致しなくても次善のものでも発表したらどうか」という意

見も出されていた。

6月22日、第3回幹事会が中同協第2回総会の終了後開かれ、総会での論議を踏まえて「統一見解(案)」の取り扱いを決めている<sup>22)</sup>。それは、「統一見解(案)」は、「現時点では対外的に発表せず、この文案(「統一見解(案)」を指す一引用者)は6月22日現在における討議の到達点であり、今後の調査活動をへて更に一層すぐれた見解が出るであろうことを明記した上で会内に発表する」ということであった。これまでより一歩だけ歩みを進ませる取り扱いであったといえる。

この会内発表により「統一見解(案)」の討議がその後一段と活発になっていくのである。それはある意味では、各地同友会及び会員間の労使問題の経験の違いによる温度差を、どのように調整して意見をまとめていくのかという試練の時期の幕開けでもあった。

(つづく)

- 1) その「労使見解」が発表されたときのままの形の全文は、<資料1>に掲げたので参照のこと。
- 2) 『中小企業家しんぶん』1975年3月1日号。
- 3) 『同友会がよくわかる』2003年、27ページ。
- 4) 『中同協』第73号、別冊、2004年。
- 5) 『同友会景況調査報告(2004年「転換期における雇用・労働の変化」特別調査)』第68号、2004年12月参照。
- 6) 中同協設立以前については、田山謙堂『「中小企業における労使見解」を作成するにあたっての歴史的経過(その1)』『企業環境研究年報』第8号、2003年、及び田山謙堂「人を生かす経営とは」(前掲「人を生かす経営」所収)参照。
- 7) 『中小企業家しんぶん』1988年5月15日号。
- 8) 『中同協30年史』1999年、274ページ参照。
- 9) 『中同協ニュース』第3号、1970年7月。
- 10) 『中同協ニュース』創刊号、1969年12月。
- 11) 「第1回幹事会で決められたこと」、『中同協ニュース』創刊号、1969年12月。
- 12) 『中同協ニュース』第3号、1970年4月。
- 13) 「中同協第2回幹事会開催」、『中同協ニュース』第2号、1970年3月。
- 14) 『人を生かす経営』では「まえがき」部分は、「労使見解」の付録として本文と切り離して文末に収録されている。それは「まえがき」で対象とした中小企業を取りまく外的経営環境のその後の変化にともなって「まえがき」でかかれていることと現実が乖離し、資料として歴史的な扱いにする方が適切で

あると判断したからである。なお、『人を生かす経営』の11ページには、「作成の経過について」と「まえがき」は「発表当時と時代背景が変わっていること、読みやすさなどを勘案し、資料として末尾に収録しました」という「ことわり書き」が付されている。

- 15) 第2次案の全文は、<資料2>に掲げたので、以下の展開において参照のこと。
- 16) 第2次案のタイトルは「労使見解についての統一見解(案)」と後出の第2次案を修正した案と同一であるが、本稿ではそれと区別するために第2次案

と統一して使うことにする。

- 17) 仲野正氏の発言、「中小企業家しんぶん」1988年5月15日号。
- 18) 『中同協ニュース』第2号, 1970年3月。
- 19) 「統一見解(案)」の全文は<資料3>に掲げがあるので、以下の記述において参照のこと。
- 20) 本稿で「統一見解(案)」とは、この第2次案の修正案のことを指すことにする。
- 21) 「労使関係の統一見解案について」, 『中同協ニュース』第3号, 1970年7月。
- 22) 『中同協ニュース』第3号, 1970年7月。



〈資料1〉1975年2月13日に発表された「労使見解」

## 中小企業における労使関係の見解——中同協

### 作成の経過について

中小企業家同友会全国協議会(中同協)は1969年創立以来、中小企業の労使問題について「統一見解」案の起草と討議をすすめ、第2回総会(1970年)では、「労使関係の統一見解(案)」を会内に発表しました。

しかしその後、全国各地の同友会での討議や中同協の組織拡大とともに多くの意見がよせられ、1972年4月15日にひらかれた中同協幹事会では、表題を「中同協がめざす中小企業における労使関係についての見解」案とすること、またこれまでの「統一見解」案の「まえがき」を、経済情勢の変化にふさわしく書きなおすこと、本文はとくに必要のある部分は修正する、ことなどが申しあわせられました。

同年6月22日、23日に札幌でひらかれた中同協第4回定時総会では幹事会の意向を受けて「まえがき」部分の修正と本文の改正案が提案されましたが「まえがき」部分の修正案については決定にいたらず、全国各地の意見をとりいれて、東京同友会の責任で再度練りなおして提案することになっていました。

この見解案は、その後の各地同友会の活動のなかで、基本的な点での正しさがたしかめられ、中同協第5回総会(1973年6月)では「同友会の生いたちと展望」を採択した際、その中で“同友会の労使問題に関する基本的な考え方”として生かされています。

中同協の発展と各地同友会の活動がさらに活発になるにつれて、ほぼ意見も一致してきており、できる範囲で見解としてまとめ、その普及をはかるべきだとの意見も強くだされてきました。

以上のような歴史的経過を背景に、1974年8月、中同協幹事会では、第5回中小企業問題全国研究集会で、この問題をとりあげ討議することになり、第4回総会で出された意見と、その後の各地同友会の活動をふまえて、必要な修正を行い、再提案されることが決められました。

これにもとづいて、同年10月12日中同協常任幹事会は、表題については「中同協がめざす中小企業における労使関係の見解」を「中小企業における労使関係の見解——中同協」とすること。また、第5回全国研究集会の討議をへて、正式には、中同協幹事会として決定することを申しあわせました。

中同協第5回幹事会では、全国研究集会で出された意見をもとにいくつかの部分的な修正を行い採択し、これを機に広く会の内外に発表することにしました。

社会の発展とともに中小企業における労使関係もまた変化していくことは必要であり、この「見解」も広範な中小企業における労使の数々の経験と試練の上に、よりいっそう発展させられていくことを期待しています。

1975年(昭和50年)1月22日

中小企業家同友会全国協議会

### まえがき

これまでの日本経済は、10数年にわたる「高度経済成長」政策によって、経済規模の拡大をはかり、史上空前の大型景気とよばれる経過をたどりましたが、中小企業はいっそう深刻な事態を迎えるに至っています。国民生活もまた、その政策のもとで、生活環境が破壊され、インフレの進行に悩まされてきました。

1973年のいわゆる石油危機を契機に、悪性インフレは爆発的な段階に達し、「物不足」「狂乱物価」をまねき、国民生活をはげしく圧迫し、中小企業経営には、その根底をゆさぶる打撃を与えました。

この極度の悪性インフレーションも、これまでとられてきた「高度経済成長」政策の落し子であり、大資本、

大企業優先政策の帰結です。

最近になって、政府も安定成長への路線の切りかえをいい、物価の安定のためにと、「総需要抑制」政策によってのりきろうとしています。急速な不況感を広げ、中小企業においては、原材料費の「高値安定」と人件費の高騰をまねき、極度の金融引き締めによる資金不足と「総需要抑制」政策によって「仕事不足」と「販売不振」に悩まされ、中小企業の倒産が増加しています。

このように政府のとなえる「安定成長」への手直しもまた、これまでのように中小企業や国民大多数の犠牲のうえにおこなわれようとしています。

また、このような経済情勢は、国民の当然の自衛的な市民運動を活発にしており、また労働者の生活と権利を守る運動はこれまでになく激しくなってきました。

これまでの大企業優先の政治的、経済的環境の中にあつて、大企業と中小企業の格差はますます広がり、われわれ中小企業家はえいえいとして企業努力をかさね、経営を守るとともに、作業条件、労働条件の向上改善もはかってきましたが、最近の経済的、社会的環境は、中小企業の労使間にするどい矛盾をひきおこす要因をもちこんできています。

したがって中小企業における労使関係を正しく把握し、真の意味での「人間尊重」と、民主的に運営される労働組合を敵視することのない中小企業における労使関係づくりがこれまでになく求められています。

このことは、労使間の意志疎通をはかり、相互の信頼感をたかめ、ひいては、経営の安定と発展のための条件をつくりだすこととなります。

## 1. 経営者の責任

まえがきにも述べたように、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つたり、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程ありますが、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、人格としてはまったく対等であるが、企業の労働時間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、いわゆるものわが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、当面は不可能なことなどを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、物わかりが悪い」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あ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、労使の意志の疎通をはかり、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う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、一步一步着実に、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、非常に大切であります。労使関係には、ただだん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あります。

技術革新の進み中で、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如何に作り出していくかは、とくに中小企業家の関心をもつべき大きな課題であります。

## 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拘わらず、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も、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あっているにもかかわらず団体交渉において行きづ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、話しあい、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、その労働条件についての改善についても努力をつづけてきました。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ざきあげる持続的な努力が双方に課せられていると考えます。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、話しあ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「中小企業家が如何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。

(パンフレット『中小企業における労使見解—中同協より』)

<資料2> 1970年2月22日の第2次案

# 労使関係についての統一見解（案）

## まえがき

ここ数年来、日本経済は目ざましい発展をとげ、さらに最近では、史上空前の大型景気とされながら、中

小企業は、常にその圏外におかれてきました。

過当競争、大資本の中小企業分野への進出、下請系列化の進行、労働力不足、物価の値上がり等は、中小企業に深刻な打撃をあたえ、不安と集燥を呼びおこしています。

商業でも大企業による流通機構の大変革と小売卸部門への進出等によって市場が独占され、狭ばめられたなかで中小企業の過当競争を生んでいます。

こうして、少数の大企業、大商社が流通機構を完全に支配した業界は数多くあります。大企業の支配力の強化によって中小企業に対する圧迫もつよまっています。

一つには、大企業製品である原材料高と中小企業製品、加工賃の買叩き、下請代金の支払遅延、卸、小売マージンの引き下げ、再販価格の設定と遵守の厳命などによる直接的な利益の横取りがあります。

二つには、政府の政策を通じて、国鉄、日通等の運賃、電気、ガス、水道等公共料金など大企業には安く、中小企業や一般国民には高い料金の仕組みや、大企業優遇の税制、金融制度など中小企業には不利益な面が多くあります。

中小企業と大企業の経営は、同じ土俵で角力を取っているのではなく、一方は山道を歩き、一方は高速道路を走っているようなものです。しかも、最近の政府等は、大企業に資本と生産を集中させる「高度経済成長」政策をおしすすめる一方、中小企業に対しては、大企業に役立つ中堅企業だけを育成し、中小零細企業を倒産、転廃業に導く「近代化」政策、「構造改善」政策、大企業に若年労働力を集中させる「労働流動化」政策、中小企業に対する金融ひきしめ政策などを強行してきました。政府のこうした大企業本位の財政経済政策、「産業構造高度化」政策が中小企業の困難に拍車をかけ、倒産を激増させていることをわれわれは事実として直視しなければなりません。

われわれ中小企業家は、きびしい経済環境のなかにあつて、初任給や賃金水準の引き上げについて関心をほらい、最大の努力をつづけてきました。しかし、公共料金や消費者米価や独占的商品の価格の引き上げ、間接税の増徴など、高物価政策のために、その努力は毎年半分も帳消しされてきました。したがって、中小企業の労使関係もきわめてきびしい状態におかれています。

現在、中小企業における労使関係を正常化することは企業の発展にとって、さしせまって重要な課題であり、中小企業家としての統一的な見解をまとめる必要があると考えます。

## 1. <経営者の責任>

まえがきにも述べたように、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つたり、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うまでもありません。

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、生産計画、利益計画など長期的にも、短期的にも英知を結集して経営を計画化し、経営全般について明確な指針を樹くることが何より大切です。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)を要求させ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程ありますが、何よりも実際の仕事を遂行する労働者の志気を向上させて労働者に自発性と創意性を発揮させる不断の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にあるといっても過言ではありません。

## 2. <労使は対等にして平等な関係である>

労使関係とは、資本や生産手段の所有者である経営者が、企業利益を得るために契約（労働諸条件）にもとづいて労働者を雇傭する関係です。

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善を求めることは、むしろ当然のことと割切って考えなければなりませんし、その意味で労使は相互に独立した人格と権利をもつ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、労働組合としても民主的諸権利が定められています。経営者としては、労働者の民主的諸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なわれることになり、とても正常な労使関係の確立はのぞめません。

## 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、経営内においては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全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、労使が平等にして対等な立場で徹底的に話し合い、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筈はありません。

つまらないことから相互不信を招く様（ママ—引用者）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、態度こそ最も大切なことです。

経営者が労働者の立場、考え方、感情を出来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、又、労働諸条件の改善について実行できること、必要なことは積極的に取組むという姿勢が大事です。

しかも、同時にものわりの良い経営者がイコール立派な経営者とはいえません。

これを実行しなければ経営は、前進しないし、労働者にも経営者として責任をおえないといった重要問題については、全情熱をかたむけて労働者に説得しあらゆる角度から理解と協力をもと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良くすることは経営者の責任です。当社の労働者は、物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、労使の意志の疎通をはかり経営者の考え、姿勢をはっきりと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うけとめる常日頃の努力が大切です。

## 4. <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。

長い間労働組合のつくられていない経営、労働組合がつくられて間もない経営、労働組合がつくられて永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、二つに分裂した労組のある経営など、いろいろの形の労使関係をもつ経営があります。

頻繁にストライキを反復され、労使紛争のたえない経営もあります。

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ぬと考えます。

かつての「美しい労使関係」は、社会の趨勢とともに復元しえないし、労使の葛藤を経てつねに新しい次元の労使関係に発展する過程にあると考えます。

労使は相互に独立した権利主体として認めあい、話しあい、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団結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。

#### 5. <賃金と労働時間について>

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、同業同規模企業などの賃金水準、初任給などを比較検討すると同時に組合の要求が組合員の真の総意をどれだけ反映しているかを十分みきわめ、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水準の引き上げをはかることがのぞましいと考えます。そのためにも、

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能力、力量

という二つの原則を正確につかみ、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使が団結して達成することが必要であります。

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、一步一步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。

#### 6. <労使における新しい問題>

産業構造高度化の進展と、ぎりぎり迄の近代化、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ています。

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あります。労使関係にはただたん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ことはたしかですが、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あります。

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から尚一層、労働者の労働に対する自発性を創意性を如何に作り出していくかは、今後の大きな課題であります。

#### 7. <中小企業の労使双方にとっての共通課題>

中小企業家が如何にして企業努力を払ったにしても、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ます。

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あります。

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目指す同友会運動は、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。

(『中同協ニュース』第2号より)



＜資料3＞ 1970年6月22日の会内発表「統一見解案」（第2次案の修正案）

## 労使関係についての統一見解（案）

### まえがき

ここ数年来、日本経済はめざましい発展をとげ、さらに最近では史上空前の大型景気とさわがれながら、中小企業は、その圏外におかれてきました。

過当競争、大資本の中小企業分野への進出、下請系列化の進行、労働力不足、物価の値上がり等は、中小企業に深刻な打撃をあたえ、不安と集燥を呼びおこしています。

商業でも大企業による流通機構の大変革と小売卸部門への進出等によって市場が独占され、狭ばめられたなかで中小企業の過当競争を生んでいます。

こうして、少数の大企業、大商社が流通機構を完全に支配した業界は数多くあります。大企業の支配力の強化によって中小企業に対する圧迫も強まっています。

一つには、大企業製品である原材料高と中小企業製品、加工賃の買叩き、下請代金の支払遅延、卸、小売マージンの引き下げ、再販価格の設定と遵守の厳命などによる直接的な利益の横取りがあります。

二つには、政府の政策を通じて、国鉄、日通等の運賃、電気、ガス、水道等公共料金など大企業には安く、中小企業や一般国民には高い料金の仕組みや、大企業優遇の税制、金融制度など、中小企業には不利益な面が多くあります。

中小企業と大企業の経営は同じ土俵で角力を取っているのではなく、一方は山道を歩き、一方は高速道路を走っているようなものです。しかも、最近の政府等は、大企業に資本と生産を集中させる「高度経済成長」政策をおしすすめる一方、中小企業に対しては、大企業に役立つ中堅企業だけを育成し、中小零細企業を倒産、転廃業に導く「近代化」政策、「構造改善」政策、大企業に若年労働力を集中させる「労働流動化」政策、中小企業に対する金融ひきしめの政策などを強行してきました。政府のこうした大企業本位の財政経済政策、「産業構造高度化」政策が中小企業の困難に拍車をかけ、倒産を激増させていることをわれわれは事実として直視しなければなりません。

われわれ中小企業家はきびしい経済環境のなかにあって、初任給や、賃金水準の引き上げについて関心をほらいできるかぎりの努力をつづけてきました。しかし、公共料金や消費者米価や独占的商品の価格の引き上げ、間接税の増徴など、高物価政策のために、その努力は毎年半分も帳消しされてきました。したがって、中小企業の労使関係も、きわめてきびしい状態におかれています。現在、中小企業における労使関係を正常化することは企業の発展にとって、さしせまって重要な課題であり、中小企業家としての統一的な見解をまとめる必要があると考えます。

### 1. 経営者の責任

まえがきにも述べたように、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つたり、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うまでもありません。

経営者は「中小企業だから、なにも云わなくとも労働者や労働組合は分ってくれるはずだ」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短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程ありますが、なによりも実際の仕事を遂行する労働者の志気を向上させて労働者に自発性を発揮させる不断の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. 人間として対等な信頼の上に

労使関係とは資本や生産手段の所有者である経営者が企業利益を得るために契約(労働諸条件)にもとづいて雇傭する関係です。

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、改善を求めることは、むしろ当然のことと割切って考えなければなりませんし、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、労働組合としても民主的諸権利が定められています。経営者としては、労働者の民主的諸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なわれることになり、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のものです。

## 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、労使が平等にして、対等な立場で徹底的に話し合い、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、必要なことは積極的に取組むという姿勢が大事です。

しかし、同時にものわが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。

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に説得し、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、物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、労使の意志の疎通をはかり経営者の考え、姿勢をはっきりと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うけとめる常日頃の努力が必要です。

#### 4. 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等があります。

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。

かつての「うるわしい労使関係」は、社会の趨勢とともに復元しえないし、労使の葛藤を経て、つねに新しい次元の労使関係に発展する過程にあると考えます。

労使は、相互に独立した権利主体として認めあい、話しあい、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団結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。

#### 5. 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水準、初任給などを比較検討すると同時に、組合の要求が組合員の真の総意をどれだけ反映しているかを十分みきわめ、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水準の引き上げをはかることがのぞましいと考えます。そのためにも、

- 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能力、力量

という二つの原則を正確につかみ、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使が団結して達成することが必要であります。

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、一步一步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。

#### 6. 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、非常に大切であります。労使関係には、ただたん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あります。

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から、なお一層、労働者の労働に対する自発性と創意性を如何に作り出していくかは、とくに中小企業家の関心をもつべき大きな課題であります。

#### 7. 中小企業の労使双方にとっての共通課題

中小企業家が如何にして企業努力を払ったにしても、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ます。

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あります。

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目指す友会運動は、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。

(『中同協ニュース』第3号より)