

# 「中小企業における労使関係の見解」 の形成過程について (下)

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
- 2 「労使見解」は予想外に読まれていない
- 3 中同協の設立と統一見解(案)づくりへ
- 4 第2次案をめぐって  
(以上, 前々号)
- 5 全国レベルでの議論と修正
- 6 完成に向かって  
(以上, 前号)
- 7 「労使見解」の成立
  - (1) 1974年11月の案文はどうなったか
  - (2) 第5回全国幹事会での最終論議
- 8 なぜ「労使見解」はそれほど読まれていないのか
  - (1) 発表の直後は好調に普及したが
  - (2) 受け止め方は一律ではない
  - (3) 形成過程から見えてくること  
(以上, 本号)

## 7 「労使見解」の成立

### (1) 1974年11月の案文はどうなったか

#### (a) 代表者会議は開かれなかった

1974年度の第4回全国幹事会が74年11月9日の第5回中小企業問題全国研究集会(全研)の終了後に開かれている<sup>42)</sup>。しかし、残念ながらこの全国幹事会でどのようなことが話しあわれたのかについての報告あるいは記録などは残っていない。

しかし、手がかりがないわけではない。それは、1975年1月22日の中同協第5回全国幹事会を準備していく過程で用意された文書類の中にある。一つは第5回全国幹事会への直接的な準備文書である「議事進行について」(日付は不明)という文書であり、もう一つは1974年11月22日付けの中同協事務局長仲野正氏が議長・幹事長

及び中同協事務局次長宛に発信した文書である。

すなわち、前者の「議事進行について」には、「労使見解」について「研究集会(74年11月9日の第5回全研—引用者)では大要について異論なく、幹事会に細部一任となった。第4回全国幹事会では、代表者会議などによって検討の上、文案をねり上げて、この幹事会(中同協第5回全国幹事会—引用者)で決定とされていた」という記述がある。

これにより、第4回全国幹事会では、74年11月の第5回全研第4分科会で提案された「労使見解」の案文<sup>43)</sup>に対して出だされた意見だけに限定することなく、75年1月22日の第5回全国幹事会までの間に、さらに「文案をねり上げる」ことにしようという提案がなされていたことがわかる。つまり、「代表者会議などによって」となっているのがそれである。ただし、ここでは「など」が入っているように、74年11月の案文に対する代表者会議以外の「検討」、たとえば、各地同友会からさらなる修正意見を中同協へ寄せる要請などが含まれていたと推測されるのである。

後者の11月22日付けの仲野事務局長の発信文書のなかには「幹事長から、後日「労使見解」とりまとめについての小委員会の構成と開催日をお知らせします」という文言がある。これも上記「文案をねり上げる」ための提案の一つの具体化とみると、筋が通ってくる。なお、ここでいわれている「小委員会」がどのような構成でいつ開かれ、何を議論したかについては、関連する資料が残っていないので定かではない。

しかし、実際には代表者会議は開かれなかった。それは「議事進行について」の中の上記の引用文のあとに「しかし、事務局によせられた異論が少なかったことと、代表者会議・幹事会と、2回の招集はご迷惑と考え」とあるように、中同協の事務局へ全国の同友会からよせられた意見が少なかったので、11月9日（第4回全国幹事会）から1月22日（第5回全国幹事会）までの間にあえて代表者会議を開かなくてもよいと判断したとみられるからである。だからこそ、他方で、前述した案文を最終的にまとめ上げる小委員会が浮上してきたとも推測されるのである。

ということは、いずれにせよ1974年末段階では「労使見解(案)」についての議論は、一段と煮詰まってきて、ようやく着地点が見えるところまでに実際に来たことを意味すると解される。

#### (b)75年1月最終案と74年11月案との違い

このようにして、1975年1月22日の第5回全国幹事会に向けて「労使見解」の最終案が準備され、幹事会当日に提案された<sup>44)</sup>。それを前記「議事進行について」では「事務局(中同協事務局のこと—引用者)で、研究集会(1974年11月8日～9日の第5回全研第4分科会—引用者)に出た意見にもとづき字句訂正の上、印刷したもので、現在のところは、案である」と記している。

この最終案を1974年11月案と比較してみると次のことがわかる。第1は、「8. 中小企業労働運動へのわれわれの期待」の項目において、①文章の一部分が整理されたこと、②末尾に一文が付け加えられたこと、を除いて大きな変更はみられないことである。

①でいう一部分の整理とは「また前に述べたように、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、労働組合にとっても、その要求のすべてを企業内で解決しきれないこともあきらかです。／われわれは、中小企業経営の安定と発展をはかるとともに、そこに働く労働者、労働組合の生活

と権利を保障するために」(74年11月案)→「また前に述べたように、「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」(75年1月最終案)となったことであり、末尾の付け加えとは、75年1月最終案には末尾に「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」という一文が付け加えられていることをいうのである。

すなわち、前者は文章を引き締めるための整理そのものであり、後者は74年11月の第5回全研第4分科会における意見を取り入れた中同協の努力表明であるから、たしかに文章的には手が入れたということになるが、内容的にニュアンスが変わるような変更があったわけではない。

第2に、小さな変更という点でも、①「作成の経過について」で2箇所、②「まえがき」で5箇所(ただしすべて字句の訂正)、③「2. 対等な労使関係」「4. 労使関係の新しい次元への発展」「5. 賃金と労使関係について」「8. 中小企業における労働運動へのわれわれの期待」の4つの項目で、それぞれ1箇所(字句の訂正)の変更を数えただけあった。

すなわち、①の「作成の経過について」では第5回全研以降の経過を述べた文である「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」が入り、もう一つが末尾の締め文として「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然であり、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」が付加されたように、内容の変更ではなく、形式的にこれまでの主旨の延長線上の補足にすぎなかったのである。

②の「まえがき」では、第1パラグラフで「中小企業は却って深刻な打撃をうけてきました」(74年11月案)→「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」(75年1月最終案), 第2パラグラフで「国民性をはげしく圧迫し」→「国民生活をはげしく圧迫し」, 第3パラグラフで「大企業偏重政策」→「大企業優先政策」, 第5パラグラフで「安定成長」への手直しは, 中小企業の犠牲のうえに」→「安定成長」への手直しもまた, これまでのように中小企業の犠牲のうえに」, 最終パラグラフで「意志疎通を改善し」→「意志疎外を改善し」という簡単な字句上の手直しであった。

③については、「2. 対等な労使関係」では、単に第1パラグラフの「社会的関係ではあります」の「は」を「も」に差し替える、「4. 労使関係の新しい次元への発展」では、第4パラグラフの「人間として」の「として」を削除する、「5. 賃金と労使関係について」では、第2パラグラフの「周知させ」に「徹底」を挿入して「周知徹底させ」とする、「8. 中小企業における労働運動へのわれわれの期待」でも第5パラグラフの「立脚した」を「立脚して、」にする、という単純な直しであった。

第3に、75年1月最終案における項目の展開順は、74年11月案と全く同一であった。さらに、各項目のタイトルにおいてもはじめの「——作成の経過について——」から「見解案作成の経過について」と「見解案」という漢字が75年最終案につけ加えられたことを除けば「同一」である。

したがって、75年1月最終案は、一部表現が修正されたものの内容的には74年11月案と極めて類似しているといえるのである。

このようにみるならば、1974年11月段階で「労使見解(案)」の論議はほぼ出尽くしたが故に終了し、あとは最後の仕上げを待つだけにまで整ってきたといえるのである。

## (2) 第5回全国幹事会での最終論議

### (a) 「労使見解」の完成

1975年1月22日東京において34名の参加で中同協の第5回全国幹事会が開催され、その中で「労使見解」についての最終討議がなされた。

同年1月24日付で発信された中同協の会内文書である「第5回全国幹事会の報告」によると、この全国幹事会においては、まず、「中小企業における労使見解」については、4ヶ所についての字句訂正要求のほか、文章構成上、項目の入れかえの問題提起があり、翌日にもちこまれました」と記されている。しかしながらこれにつづいて、「全国幹事会では、部分的に不十分なところはあっても、決定し、運用する過程で修正を重ねてゆくとの付帯条件で、「見解」を決定しました。そこで直ちに、指摘された部分を修正ののち、最終文書を発表することにしますので、しばらくお待ち下さい」と、結局なんとか論議が終結し、修正して発表を待つだけであると述べている。

これにより、この幹事会に、責任をもって項目の入れかえと字句修正を行い、対外的に発表することが一任されたことがわかるのである。こうして中同協設立の1969年以来5年数ヶ月にわたって同友会内で、さまざまな温度差を乗り越えて粘り強く議論を積み上げて、まとめようとする努力がここに実って、「労使見解」が完成した。その根底には、経営者と社員との信頼関係なしに中小企業はなり立たないという同友会に集まる中小企業経営者たちの強い思いが込められていたことを忘れてはならない。

そして、中同協は、春闘目前の1975年2月13日に日本出版クラブで労働団体、報道関係者、研究者を招いてこの完成したばかりの「労使見解」の説明会を開いたのである。

### (b) 最後の調整は項目の入れ替えと字句訂正

この全国幹事会での最終論議によって、1975年1月最終案のどこがどのように変化して「労使見解」として完成をみたのであろうか<sup>45)</sup>。

まず第1に、1月最終案の項目が後半部分で大幅に入れ替わっている。すなわち、「作成の経過について」から「3. 労使関係における問題の処理について」までは両者同一項目・同一順であるが、①75年1月最終案の「4. 労使関係の新しい次元への発展」が、完成した「労使見解」では「6.」へと移動したことにより、②「5. 賃金と労使関係について」が「4.」へ、「6. 労使における新しい問題」が「5.」へと項目の順番が一つずつ繰り上がっている。

さらに、③75年1月の最終案の「7. 中小企業の労使双方にとっての共通課題」が完成版では「8.」と最後に回り、④それに替わって「8. 中小企業における労働運動へのわれわれの期待」が「7.」に移っている。ただし、末尾の「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」だけは移動せず、完成した「労使見解」において、新たに「8. 中小企業の労使双方にとっての共通課題」となった項目の最終パラグラフとして末尾にそのまま置かれている。

このように、項目の入れかえでは「労使関係の新しい次元への発展」が第6項目に下がったことによる繰り上がり、「中小企業の労使双方にとっての共通課題」を最後にもってきたことによる繰り上がりという2つの項目の移動によって項目の順番が差し替わっているのである。

ただし、なぜこのように項目の並べ方を入れかえたのかについては、第5回全国幹事会の記録が前述の「第5回全国幹事会の報告」以外残っていないので、推測するしかない。

第2に、字句訂正は、誤植あるいは簡単な補足の言葉を除くと「第5回全国幹事会の報告」にあるように4箇所であった。

具体的には、①75年1月最終案「まえがき」第4パラグラフの「中小企業の犠牲のうえに」→

「中小企業と国民大多数の犠牲のうえに」(「労使見解」完成版)、②「賃金と労使関係について」項目第2パラグラフの「経営計画を従業員(または労働者)に周知徹底させ、労使が協力して達成することが必要であります」→「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」、③「中小企業における労働運動へのわれわれの期待」項目第4パラグラフの「親方日の丸」といわれるような公営企業やの「親方日の丸」といわれるような」を削除する、④さらに同じ項目第5パラグラフの「中小企業における労働者、労働組合にとって、」→「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」とした訂正である。

これらの字句訂正は、誤解を与える表現のカット、問題の範囲が中小企業だけでなく国民全体に及んでいるという補足、節度ある賃上げの強調などであるが、いずれも微調整といえるものである。

このように、75年1月22日の全国幹事会で「労使見解(案)」についての最終的な検討が行われ、ここでの意見に基づいてこの幹事会の責任でもって75年1月最終案に手を加える最後の調整がなされ、「労使見解」として成立をみたが、その調整は、現行の「労使見解」を見る限り、項目の並べ方を変えて読みやすくするという視点から、および字句訂正も表現を正確にするという視点からなされていると解されるのである。したがって、一見すると最後にきてかなり変わったようにも見えなくはないが、よく見るとより正確に、しかも読みやすくなったという点では変化が認められるものの、内容的には74年11月案とほとんど同じなのである。

## 8 なぜ「労使見解」はそれほど読まれていないのか

(1) 発表の直後は好調に普及したが

「労使見解」は完成・発表の直後はよく売れた。たとえば、1975年6月6日～7日に開かれた中同協第7回定時総会の「経過報告」では「パンフレット（「労使見解」の小冊子—引用者）は1万部作りしましたが、発表後1ヶ月で売り切れ、更に5千部の増し刷りをして、各方面からの注文にそなえました」<sup>46)</sup>と述べているからである。1万部とは75年当時の全国の同友会会員総数の2倍強にあたる。したがって、このころはよく読まれていたと推測される。

しかし、その後の1979年7月20日～21日に開かれた中同協第11回定時総会になると、「「労使見解」の普及は、労組のある企業の問題と狭くとられる傾向が依然としてあり、限られた同友会の普及にとどまっています」（「昨年度の歩みをかえりみて」）ので、「「労使見解」は、……発表以来4年たちますが、当時の会員の比率が非常に低くなってきた今日、労組のあるなしに拘らずすべての会員の必読文書として折りをみてひもとくようにしたいものです」（「本年度の課題と方針」）と、勉強と普及を呼びかけるようにトーンが変化している<sup>47)</sup>。さらに、このような呼びかけは、1980年7月の中同協第12回定時総会においても同様になされている。

これらが意味することは、「労使見解」普及が78年あたりから芳しくなくなってきたことである。しかもその要因の一つが、「労使見解」は「労組のある企業の問題」と受け止められていることにあるのではないかとみられるのである。

## （2）受け止め方は一律ではない

ところで「労使見解」は近年、どのように受け止められているのであろうか。最近時1～2年の間に『中同協』誌に掲載された「労使見解」に関わる分科会報告等でそれを探ってみると、以下の3つに分けることができる。

その一は、経営指針との関わりで受け止めているものである。たとえば、「経営指針の根底には、「労使見解」の精神が流れていると思います。社員はパートナーということなのですが、同友

会に入会した時、社員はパートナーといってもよくわかりませんでした。使い込みをしたり、横流しをしたり、そういう社員もいるし、よくわからなかったのですが、赤石会長が、「社員をパートナーとなるように育てる」と言われ、少しわかったような気がします。今では、最初からパートナーとみるべきだと思っています。使い込みや横流しができない環境を作るのも思いやりの一つで、愛情を持って接するということが大切だと思います」<sup>48)</sup>というように、経営指針の根底には「労使見解」の精神が流れており、なかでも、社員はパートナーであるということを「労使見解」の精神の中心に据えて受け止めるとらえ方である。

この経営指針との関わりでは、上記と似ている次のような受け止め方もある。「中同協で30年前に発表された「労使見解」は、……経営指針作りに深く結びついております。千葉同友会の経営指針セミナーのカリキュラムに「労使見解」の精神を盛り込んだのは第11期（2005年—引用者）からでしたが、振り返ってみるとカリキュラムに入れる以前から「労使見解」の精神は経営指針成文化セミナーに入っていたと思います。それは「経営理念検討シート」にある『社員に対する基本姿勢』という欄にも記入してグループ討論をしていくのですが、その中での意見として、「社員を道具として見ているのではないか」、「いいことが書いてあっても結局社員を上から見ているのではないか」等があったりします」<sup>49)</sup>というように、ここでは「労使見解」の精神を「社員をどう見るか」を軸にして考えていることがわかるのである。

その二が、経営指針との関わりだけに限定せずに「労使見解」をとらえるもので、「労使見解」の重要なポイントはどこにあるのかという視点からの受け止め方である。

たとえば、「私なりに考えると三つの重要なポイントがあると思います。／一つは、経営者はどんなことがあっても経営を維持発展させなければならぬ、ということです。……／二つ目

は、経営理念がとても大事だということです。これ無しでは企業の継続的維持発展はないということです。／三つ目は、経営者と社員がお互いにパートナーシップの関係にあるということです。とても同友会らしい部分でもあります<sup>50)</sup>であり、「労使見解」から、三つのことを学びました。第一に経営者はいかに環境が厳しくとも時代の変化に対応し経営を維持、発展させる責任があること。二つ目に経営指針の成分化とその実践です。三つ目は社員をもっとも信頼のできるパートナーと考え、共に育ちあい、共育の人間関係を打ち立てていくことが大切だということです<sup>51)</sup>というものである。これは、小冊子『人を生かす経営』の「まえがき」で赤石氏が「労使見解」から「学ぶべき点」として掲げている3つの点と同様にとらえ方である。

その三が、「労使見解」を経営の根本に据えて受け止めようとするものである。たとえば、『「労使見解」を頭だけの理解でなく、いかに肚に落とし込み、異体同心の精神を生かす経営をおこなうか、ということです。……『「労使見解」の学びは、人間の本質をつかみ、人を見る目を養い、人を生かす「人間尊重の経営」を実践することです。その中で、良い関係づくり、人づくりを真摯に学び実践することが迫られています。労使の関係づくりとして、従業員をコントロールするのではなく、まず経営者自らが変わることが必要です。……学びの結論は「経営者の理念と姿勢が全てだ」ということです。言い方を変えれば、経営者自身の人に対する正しい認識とその姿勢が関係づくりの源泉だということです<sup>52)</sup>』というようにとらえ方である。

このように、「労使見解」は中小企業経営にとって重要な文書であることは共通するが、何をそこから汲み取るか、あるいは何をどのように受け止めるのかについては、同友会の会員間で必ずしも一致しているわけではない。読み手の置かれた状況や問題意識によって「労使見解」の顔つきも変化する。したがって、「私も何度も読みましたが、あれは難しい<sup>53)</sup>」、「労使見解」で

すが、非常に難しく、いろんな理解があるかと思えます<sup>54)</sup>』というのも首肯できるのである。ここに30年以上前にまとめられたことによって当時の時代背景を考慮する必要があるということだけでなく、「労使見解」は何回も読んで熟慮するという過程を経ないと企業経営に活用しにくいのではないかと推定されるのである。

### (3) 形成過程から見えてくること

それでは「労使見解」の形成過程から「「労使見解」が予想外に読まれていない」ということについて何が見えてくるのか。それは、形成過程には、読む比率を下げるような内容あるいは読むことを妨げるような要素は「ない」、「見つからない」ということである。

すなわち、「労使見解」形成の出発点は、労使紛争に悩む経営者が労働組合にどのように対応したらよいのかということにあった。しかし、中同協設立以来の「労使見解」についての論議は、これまでみてきたように、当初から労組があるところに限らない、労組のないところを包含したもので、この意味で一般性のある「土俵」でなされてきたのである。

さらに、完成した「労使見解」は労働組合をかなり意識してまとめられているのは事実であるが、「労使見解」そのものの内容は、労働組合のないところをも包み込む一般性のある視点が貫かれている。中小企業における労働組合の組織率は同友会で「労使見解(案)」を議論していた当時もそう高かったわけではない。さらにそれだけではなく、各地同友会での温度差を克服しようとするならば、「労使見解」をまとめていく際に、労組のあるところにも、ないところにも通用する視点を貫くことは必要なことでもあった。

したがって、なぜ読まれる比率が予想外に低いのかの理由を、この形成過程の中に見つけることはできなかったのである。これが本稿の結論である。とはいえ、「なぜそれほど読まれていないのか」という問題の「なぜ」は依然残る。さらにこの結論は、「なぜ」を形成過程に探しても無駄

である、形成過程以外の別の要因を検討したらどうか、ということをも示しているのである<sup>55)</sup>。その意味では、この結論は新たな探求を始めよという号砲にもなっているといつてよいだろう。

- 42) 「経過報告資料」、『中同協』第15号(第7回総会特集号)、1975年8月。
- 43) この案文の全文は前号拙稿の<資料5>に掲載したので参照のこと。
- 44) この最終案全文を<資料6>に収録したので参照のこと。なお、<資料5>(拙稿、前号)に74年11月案の全文を収録しているので、<資料6>と対比することができる。
- 45) 全国幹事会へ提出された75年1月最終案全文は本号<資料6>を、完成した「労使見解」の全文は、拙稿前々号<資料1>を参照のこと。
- 46) 『中同協』第15号、1975年8月。
- 47) 以上、『中同協』第23号、1979年9月。
- 48) 『中同協』第75号、2005年10月、83ページ。

- 49) 『中同協』第75号、2005年10月、69ページ。
- 50) 『中同協』第76号、2006年5月、8～9ページ。
- 51) 『中同協』第74号、2005年5月、7ページ
- 52) 『中同協』第74号、2005年5月、77ページ
- 53) 『中同協』第76号、2006年5月、8ページ。
- 54) 『中同協』第73号、2004年10月、79ページ。
- 55) この「なぜ」を探る課題は、75年の完成後、「労使見解」が、少なくとも同友会のなかでどのように位置づけられ、扱われて、あるいは受け止められて来たかについての変遷プロセスを追跡する中で検討しなければならないであろう。なぜなら、たとえば、「労使見解」が完成した1975年には、同友会が現在定義する「経営指針」という概念そのものがなかった。ましてや「労使見解」と「経営指針」との関係をどうとらえるかというような問題意識は発生しようもなかったのである。中同協の「経営指針」づくりの提唱は1977年からであり、それ以降「労使見解」との関連が問題にされるようになったこと一つを考えても明らかなことだからである。この変遷プロセスの検討については、別稿を用意したい。

<資料6>1975年1月22日の第5回全国幹事会に提案された案文

## 中小企業における労使関係の見解—中小企業家同友会全国協議会—

### 見解案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、経済状況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うけて「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」部分の改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(1973.6)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な経過を背景に、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、再提案す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然であり、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あります。

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ええる「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求められています。

このことは、労使間の意志疎外を改善し、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、なにも言わなくと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）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>の頃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、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を、当面は不可能なこと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論を経ていません。

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、二つに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。

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ても、労働組合の結成時や、社会経済情勢の激変期、誠意をもって話しあっているにもかかわらず、団体交渉においてい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ます、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の成立する条件が社会的に成熟しつつあります。

## 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、インフレ政策でのもと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あい、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
- 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従業員（または労働者）に周知徹底させ、労使が協力して達成することが必要であります。

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。

技術革新の進み中で、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かは、とくに中小企業家の関心をもつべき大きい課題であります。

## 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ぬ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。

## 8. 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、下請関係や大企業との競争関係の面で多くの改善をしなければならぬ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が、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ぬと考えています。

また前に述べたように「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。「親方日の丸」といわれるような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。

中小企業における労働者、労働組合にとって、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。

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。

(「第5回全国幹事会配布資料」(1975年1月22日))