

中小企業経営者と労働組合の共同における「課題」と「要求」の実現

——可能性と意義、そして未来への展望

林 哲也

本稿では、中小企業経営者と労働組合との「共同」の可能性を検討した。

厳しい経営環境のもとで、中小企業家同友会は、中小企業家が自主的に参加しあらゆる要望に応える活動をしている。その活動は、「中小企業における労使関係の見解」（略称「労使見解」）に基づく労使の信頼関係を強めることが特徴である。

社員を最も信頼できるパートナーと位置づけることで、働き方改革、消費増税、最低賃金引き上げ、人材不足などの経営課題への対策も、独自性のある活動が展開できる。

戦後の労働組合運動を俯瞰すると「高揚」から「退潮」へと推移している。その「退潮」の要因について、本稿は、①「要求の形成力」の問題、②「孤立と目的の喪失」の問題を取り上げて、企業経営の観点から考察した。

各地の企業で取り組まれている「働く環境づくり」は、「共同」の取り組みを力に「新しい形の労使関係」という新次元の関係が育まれる可能性があることが強調されている。

1 中小企業における労使関係

（1）中小企業家同友会の理念と特質

中小企業家同友会全国協議会（以下、中同協）は、都道府県ごとに組織する中小企業家同友会で構成し、全国で47,000人を超える中小企業家が自主的に参加し、手作りの運営を心がけ、中小企業家のあらゆる要望に応じて活動している。

理念は、3つの柱で構成されている。

それは、①「よい会社をつくろう」「よい経営者になろう」「よい経営環境をつくろう」という「3つの目的」、②「自主・民主・連帯の精神」、③「国民や地域とともに歩む中小企業をめざす」である。

中小企業家同友会の最も大きな特徴は、「中小企業における労使関係の見解」（略称「労使見解」）¹に基づき労使の信頼関係を強める活動に取り組んでいることである。

この「労使見解」には、①経営者の経営姿勢の確立、②経営指針の成文化と全社的実践の重要性、③社員を信頼できるパートナーと考え、高い次元での団結をめざし共に育ちあう教育を重視する、④外部環境の改善に労使が力を合わせて取り組む、という4つの学ぶべき柱がある。

この「労使見解」にもとづく学びと実践をとおり、労使が主体的に「相互に理解しあって協力する新しい形の労使関係」を追求し、企業の発展と働く環境づくりを統一して実践している。

(2) 「新しい形の労使関係」を探求

これまでの労使の関係は、「労使対決路線」か「労使協調路線」か、という2種類で路線が考えられてきた。

中小企業家同友会は、「労使見解」において、「新しい形の労使関係」を提起し、その実現に努力をしてきた。

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。

(「労使見解」6章 労使関係の新しい次元への発展)

労働組合を「独立した権利主体」として、相互に理解し協力しあうことは当然のことである。

経営者と労働組合の関係において「労使対決路線」でなく「労使協調路線」でもない、「相互自立協力路線」とでも言うべき新しい関係づくりが必要だと考える。

2 中小企業をとりまく情勢と諸課題

(1) 国内外の経済情勢の影響

経営環境は、新型コロナウイルス問題、米中の貿易摩擦の影響による先行きの「減速感」の強まり、消費税の増税の影響など厳しさを増しており、中小企業が直面する経営課題は山積している。

日本全体で、中小企業で働く労働者は、全労働者の7割を超えていると言われている。

中小企業の経営課題を解決し、経営を維持・発展させることは、すなわち、中小企業で働く労働者の暮らしに直結する課題である。

(2) 「最賃引き上げ」と「経営の王道」

「最低賃金」は、数年前から急速に引き上げられ、今後も高水準の引き上げが予定されている。

中同協は、昨年(2019年)10月に「『最低賃金引き上げ』について(会内討議資料)」を発表した。

そこでは、最低賃金制度は「セーフティネットを整備する」制度から、「経済の安定と成長と所得分配の改善といった国家的な目的を達成するためのマクロ経済政策の手段」(ILO事務局ジェラルド・スタール「世界の最低賃金制度」より)の新段階に移行したと分析した。

この新段階では、①「同一労働同一賃金」の施行とあいまって「全社的昇給」が必要であること、②「年収130万円の社会保険の壁」で就労時間抑制の懸念があること、③単純な「生産性向上」ではなく、真の「生産性向上」=投入労働量の質の向上の追求が必要であることを留意点とした。

そして、国として責任を持った「実効」ある施策の具体化として、①最低賃金の「地域格差」の解消、②中小企業・小規模事業者に対して、きめ細かな実効ある政策の具体化(社会保険料の減額等)の推進、③取引関係の適正化を進め、下請事業者による労務費上昇の取引対価への転嫁の円滑化の実効ある徹底を図ることを提起した。

さらに、同友会の基本姿勢は、労使一丸で「しっかりした給料を支払えるしっかりとした経営」で「経営の王道」の追求をすることを確認した。

労働組合も、国が責任をもって施策を実行するよう取り組みを強めることを期待したい。

(3) 「公正取引」「価格転嫁」の取り組み

「経営の王道」の追求のためには、「公正取引」「価格転嫁」の対策などが求められている。

中小企業庁の資料では、2008年9月15日の「リーマンショック」の際の「経常利益」の落ち

込みは企業の大小を問わず全産業に及んだ。(図1)

その後、大企業の製造業は、順調に回復しているにも関わらず、中小・製造業は、リーマンショック前にも至らない。

大手製造業と中小・製造業での「公正取引」「価格転嫁」は重大である。

これらの課題は、一企業では解決できない。広く行政や業界団体、労働組合などが協力した取り組みを推進していくことが望まれる。

(4)「人材不足」と「事業承継問題」

中小企業における人材不足対策はますます深刻である。

ヨーロッパでは「中小企業はヨーロッパ経済の背骨である」の前文から始まる「シンク スモール ファースト」の精神で、大企業主導の経済ではなく、小企業を発展させることが21世紀のあるべき経済であるという宣言がある。

政府は「中小企業の存在意義や魅力等に関する正しい理解を広く醸成するために、中小企業基本

法の公布・施行日である7月20日を『中小企業の日』、7月の1カ月間を『中小企業魅力発信月間』とし、中小企業・小規模事業者の魅力発信に資する関連イベントを官民で集中的に実施する」とこととした。

これは、2017年に発表した「国の政策に対する中小企業家の重点要望」から毎年、「中小企業の日」制定を求めてきたことが実現したものである。

労使が一体で、中小企業の「魅力発信」に取り組み、誇りをもって自社で働く、中小企業で働く気運を高めることには意義がある。

また、事業承継問題も重要な課題である。

この点も、中小企業の魅力を再確認し、中小企業の次代の経営をになう誇りを持った経営者を育てることは重要である。

(5)「地域」で働き暮らす一員として

「中小企業振興基本条例」制定とSDGs

中小企業家同友会は「地域づくり」を運動の柱にしている。「地域」の概念は確定的ではないが、例えば「会社のあるところ、社員が暮らすところ、顧客および取引先のあるところ」と表現することもある。

その運動として、2003年に「中小企業憲章」運動を提起し、地方自治体においても「中小企業振興基本条例」の制定運動を取り組んできた。

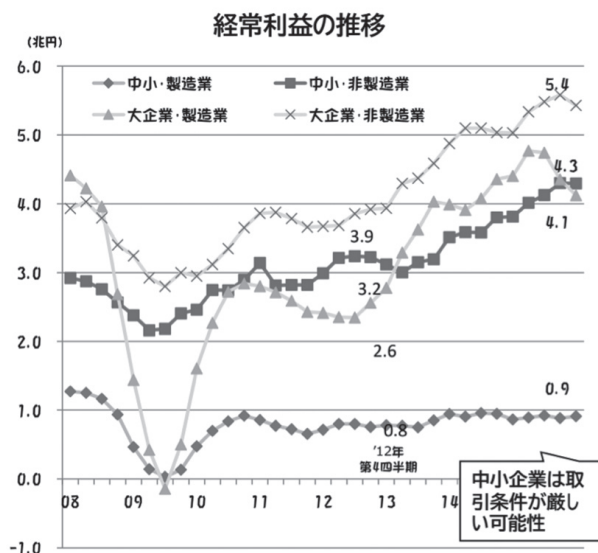
その後、制定自治体は46都道府県505市区町村(2019年11月6日現在)にまで広がった。

また、2015年9月の国連総会で採択されたSDGsにも企業づくりと一体に取り組んでいる。

労働組合も「地域」の構成員として

この間、各種の労働組合との懇談会等に参加したが、労働組合が地域の一員として

図1 下請等中小企業の取引条件改善への取組について



資料: 財務省「法人企業統計調査速報」

(注) 資本金10億円以上の企業を大企業、資本金1000万円以上1億円未満の企業を中小企業とする。

資料: (H30.4.20) 規制改革推進会議 第23回投資等WG資料より

積極的に関わることに関心が薄いと感じた。

労働組合も、積極的に中小企業振興基本条例制定とSDGsに取り組み、「地域」をつくる取り組みを推進することは大切ではないだろうか。

3 「共同」で「働く環境づくり」を

(1) 「働く環境づくり」を経営課題として

「働き方改革」は、昨年から「年次有給休暇5日取得義務化」が始まり、今後は「残業時間の罰則付上限規制」「同一労働同一賃金」などが続く。

「働き方改革」の法改正対策に追い込まれて受け身で職場の環境を見直すのでは、労使の信頼関係も限定的なものになる。

中同協は、政府が2016年に「働き方改革」を打ち出す前年の2015年から「働く環境づくりの手引き」の検討を自主的に開始した。

検討の過程では「売上などのビジョンは持つが、労働環境は計画を持たない」のでは本当の企業経営ではないと議論をしてきた。

私たちは労働環境に関する取り組みを「働く環境づくり」と表現している。

「働き方改革」の法改正対策は「現状の延長線上にある改善活動」である。これに対して、「働く環境づくり」とは、「新たにつくること」であり「変革」である。

(2) 「働く環境づくり」は企業づくりの革命

就業規則の定期的見直しで業績向上へ～定期的に見直す企業の業績は黒字基調～

近年、労務の専門家によって「(問題社員から)会社を守る就

業規則」との営業トークで、「社員はリスク」とする考えが流布された。

2016年に中同協として会内において、就業規則に関連した「実態調査」を実施した。

その結果は、就業規則の作成・見直しを実施している企業で、最近1年間の業況が黒字基調とする回答が高いことが特徴であった。(図2)

この結果は、就業規則を作成、公開、見直すことで、社員に「安心して働くことができる職場」となり、労使の信頼関係を築くことを示している。

就業規則を定期的に見直すために、経営指針と就業規則を合冊・公開することを提起した。

そして「人を生かす就業規則」という新概念を定式化した。

人を生かす就業規則とは、社員とともに就業規則の作成・見直しを行うことを通して、積極的に働く環境についての改善と意思疎通をはかり、社員との信頼関係を構築し、新しい次元の相互信頼へとすすんでいく取り組みであると言えます。

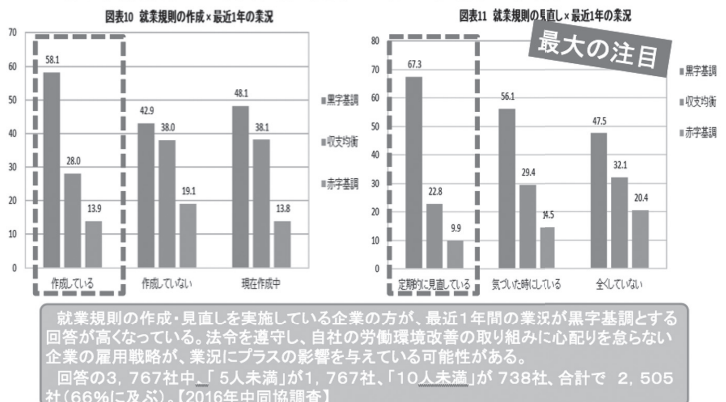
(「働く環境づくりの手引き」より)

図2 就業規則と業績

「業績」×「働く環境」の対立感

労使の「信頼関係」が最も問われる「働く環境」の向上

就業規則の「作成」「見直し」と業績の関係



「給与はコスト」から「人を生かす財務」へ

2018年の全労連第4回「中小企業シンポジウム」の春闘方針で「給与はコスト」と明記されていた。

また、連合の春闘方針の2018年、2019年で「給与は投資」と明記されていた。

中小企業経営者も「コスト」「投資」と考えがちである。

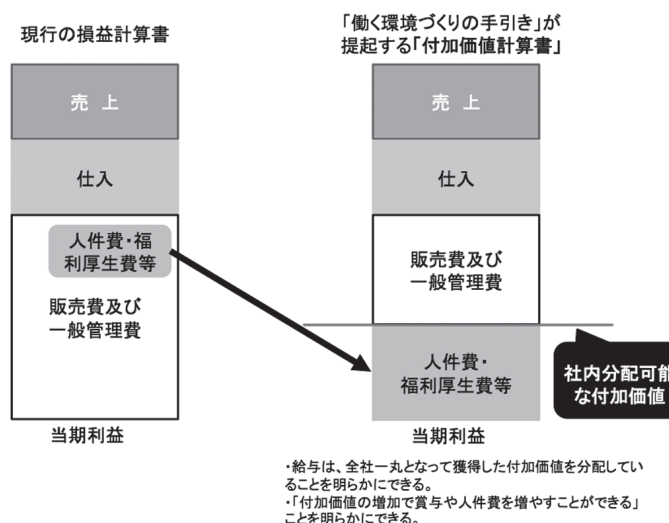
コストならば「削減するのが正しい」ことになり、投資ならば「投資効果が無い」のであれば「回収」は正しい。小さなコストで大きな利益を出せる企業は良い企業だとすれば、「人件費」も「削減できればよい会社」となる。

「給与はコスト」と考える論拠は、損益計算書にある。販売費、一般管理費の区分の中に「人件費」も混在しており、これが、混乱の原因である。

この点で「働く環境づくりの手引き」は、新しい提起をした。

一般管理費や製造原価における「人件費」を除いて、いったん「分配可能利益」を算出する。「人件費」をその次に区別して位置づけて考える「付加価値計算書」を「人を生かす財務諸表」として

図3 付加価値計算書 概念図



定義した。(図3、図4)

労働組合運動においても、「人を生かす財務」の視点を確立されることを期待したい。

10人未満の企業の就業規則

また「実態調査」では「10人未満の企業では就業規則を作成していない」傾向が浮上した。

中同協は「1人でも雇用したら就業規則をつくる」運動を提起した。

この分野でも、労働組合の関わりが期待される。

4 労働組合の歴史と「要求」の形成力

(1) 労働組合の戦後の歴史

本稿では、中小企業経営者と労働組合の「共同」の可能性やあり方について論じることが主題だが、近年、注目していることを述べたい。

以下、労働組合運動の近年の歴史を考察してみる。(図5)

図4 付加価値計算書 事例

	金額
【純売上高】	
売上高	
【売上原価】	
機首棚卸高	
商品仕入高	
部品材料仕入高	
外注費	
合計	
期末棚卸高	
売上総利益	
【販売日字及び一般管理費】	
広告宣伝費	
減価償却費	
リース材	
雑費	
配分原資利益	
■ 労務費（売上原価）	
■ 賞与（売上原価）	
■ 雑給（売上原価）	
■ 法定福利費（売上原価）	
■ 役員報酬（販管費）	
■ 給与（販管費）	
■ 賞与（販管費）	
■ 雑給（販管費）	
■ 法定福利費（販管費）	
■ 厚生費（販管費）	
必要人件費計	
【営業外収益】	
受取利息	
その他	
【営業外費用】	

1975 年までの高揚期

1974年の春闘の賃上げ率は32.9%となり、妥結額も28,981円と史上最高であった。

1976 年から 1990 年代中期まで

賃上げ妥結額は、1972 年から 1992 年までの 22 年間は、1 万円以上の妥結額を維持していた。

しかし、1993 年以後は、妥結額は 1 万円を超えることがなくなった。

1989年（平成元年）に全国労働組合総連合（全労連）と「日本労働組合総連合会（連合）」が結成された。

1990 年中期以後

1994年には、労組員数がピークの1,270万人と
なったが、その後、組織率は減少している。

戦後の労働組合運動の「高揚」と「退潮」の流れが読み取れる。

（２）ある労働組合幹部の声～二つの着目～

最近、労働組合の幹部に、「退潮」の原因について、意見を聞く機会があった。

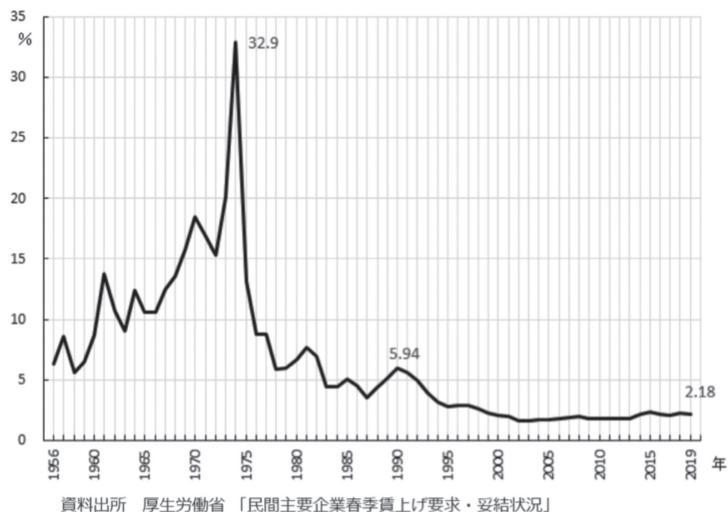
その概要は、次のとおりである。

非組合員と話をする、一人ひとりが孤立しており、自分の働き方や生きがいについて無関心の傾向がある。労働三権が自分達の権利とは思っていない。

労働者にとって「昇給」できれば良いが、
そのための努力は「好きでやっているのだから、それらの人にやってもらえば良い」「現状は仕方がない」となっている。

一方で、自分自身の労働組合運動をふりかえると「要求をつくる（形成する）こと」が上手ではなかったと反省している。

図5 主要企業春季賃上げ率（1956年～2019年）



この意見に、二つの点について着目する。

一つは、「要求の形成力」の問題、二つ目は、「孤立と目的の喪失」である。

これらは、後述するように、中小企業の経営においても学ぶべき共通点がある。

5 2つの問題へのアプローチ

(1) 「経営課題」と「要求」の形成力

経営者の能力＝「経営課題の形成力」

経営者の責任と求められる能力について「労使見解」では、次のように述べている。

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。

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。(省略)

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。

(「労使見解」1章 経営者の責任より)

中小企業の経営者は、経営課題を明確に分析し、「経営指針」として明文化し、実践のために正しい労使関係を確立することが求められている。

経営者が「経営課題の形成力」を発揮するためには、今ある目の前の「現状」を認識することだけでは不十分である。「理想・目標」を明確にすることが不可欠である。(図6)

「理想・目標」を明確にしてこそ「現状」とのギャップが明らかにされ「問題の構造化」ができる。「問題の構造化」ができれば、それを解決するための原因と解決策の検討が始まる。この解決策が「経営課題」となる。

社員とともに「10年ビジョン」を語り合う

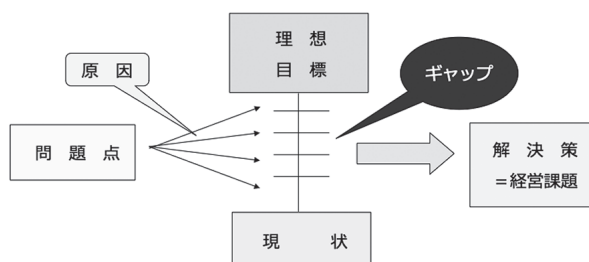
中同協は、2016年に「経営指針成文化と実践の手引き」を改訂した。

改訂の大きな柱のひとつが「10年ビジョン」であった。この「10年ビジョン」は「経営理念を追求していく過程における自社の理想的な未来像(ありたい姿)を具体的に書きあらわしたものである。

図6 問題の構造化で「経営課題」に

問題の構造化で、「経営課題」を明らかにする

「問題」とは=目標と現状のギャップであり、解決すべき事柄



そして、2019年には「働く環境づくりの手引」を発表した。ここでは、社員とともに「現状認識」を確認しあい、「働く環境の10年ビジョン」を表明することを提起した。

ビジョンを力に「経営課題」「要求」を形成

経営者が目先のことで一喜一憂するのでは、行き当たりばったりとなり、先を見据えた「経営課題の形成」は難しいことになる。

「その日暮らし」の生き方から「10年先」を見通すこと、未来への希望を考えることは「人間らしく生きる」ことにつながると確信する。

労働組合も、春闘などの運動課題を「季節行事」にせず、「あるべき10年後の職場と自分の役割、家族の将来」などを率直に議論することで、ワクワクする理想を追求する運動となる。

(2)「孤立と目的の喪失」と「社員への信頼」

大切なこと～「経営指針」で「目的思考」

「目的の喪失」と「孤立」は表裏一体である。

「経営指針」の成文化は、まず、経営者が「何のために経営するのか」を表明する。

その内容は、社員にとって「何のために会社で働くのか」の回答にもつながり、「働きがい」「生きがい」を考える道標となる。

顧客や地域社会に役立った結果としての利益が、社員の暮らしを守り、企業活動の原資となる。

「10年先をみすえたビジョン」や「目的」を労使間や社員同士において共有する関係になれば、お互いを助け合い、支え合う関係が生まれる。

ある分会の職場討議の様子を聞くと、「何年のごとしの論議に終始している」との声もある。

組合員が、誇りをもって労働組合運動に関わることは大切である。「分かっているはず」とせずに、「何のために働くのか」「何

のために労働組合運動をするのか」を深める必要がある。

そう考えると、「経営指針」の成文化と実践は、労働組合運動の「目的」を考える重要な内容でもあり、「共同」を確立する土台ともなる。

「信用」と「信頼」の狭間での苦悩

中小企業家同友会は「社員を最も信頼しあえるパートナー」であると考えている。

「信用」とは「条件付で信じる」という限定的関係である。これに対し「信頼」とは「いっさいの条件をつけずに信じる」という無条件の関係である。

「信頼」関係の出発点は、経営者の側が「信頼」の扉を開けることである。社員から「信頼」の扉が開くことを待っている、正しい「信頼」の関係は生まれないと考えている。

この点では、労働組合も中小企業の職場における集团的労使関係として信頼関係を樹立する役割があることを自覚しなければならない。

6 試論 新しい良い人間関係づくり

最後に、中小企業経営者と労働組合の「共同」の課題として「愛着」について考えたい。

愛着障害

近年、「愛着障害」に注目している。

「愛着障害」とは、親などの特定の養育者との愛着形成がうまくいかないことで現れる困難の総称である。

若者の「ひきこもり」問題は重大である。企業内でも人間関係の不調の事例は広がりつつある。

これを単なる「メンタルヘルス」や「パワハラ」対策の範疇で解決できるのか、懸念をしている。

バブル崩壊後、企業経営では「業績主義制度」で社員を追い立てる関係が正当化され、愛着を育てる努力は長い間軽視されてきた。

近年「人を大切にしよう」という人間尊重の風潮が広がりつつある。

中小企業家同友会は、1975年に発表した「労使見解」をもとに「人間尊重の経営」を追求してきた歴史と伝統がある。

「お互いを尊敬し愛着を育てる関係づくり」

心理学では「愛着障害」を乗り越える人間関係として「安全基地」という概念が提唱されている。これは企業づくりにおいても共通することだ。

この「安全基地」とは「不安や恐怖のようなネガティブ感情から守ってくれる機能」であり、その人たちの傍らにいと落ち着く機能として「安心基地」があり、「安全基地」「安心基地」を離れても帰還できる「探索基地」という考えである。

企業において「お互いを尊敬し愛着を育てる関係づくり」は重要であり、そのためにも労働組合運動の役割は大きいと考える。

本稿で検討した諸点を実現することによって、人を生かす経営が広がることを期待している。

(はやし てつや・中小企業家同友会全国協議会
〈中同協〉経営労働委員会委員長)

1 「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んだ。

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ある。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ある。中同協発行『人を生かす経営』所収。