

## 第二章 復興への発足

### 一 前途に微光を見る

終戦の詔勅を承わると同時に、当時の社長荒川実は、在社の社員一同を集めて、悲痛な談話を発表し、かつ、それを各支店・出張所にも伝達したことは、既に記されている。

正直に見て、当時の首脳部の苦悩は、極めて深く大きかった。ただ上下一体となつての再建への熱意は、地下水のように本支店に浸み通っていた。そして、次項以下に述べるような運動もあり、機構の変更もあったが、漸次に再建への着実な歩みが表われ始めた。

昭和二十一年八月十五日、本社の社員を集めて、荒川社長は次のような談話を発表している。

昭和二十一年八月十五日 社長

終戦ノ御詔勅ヲ拝シマシテヨリ爾來一年、民生ハ漸ク再建ノ緒ニツイタカノ如ク、食糧ヲ初メトシ諸事今尚  
昏迷窮乏ノ中ニアリマスルケレド、前途ニ一縷ノ光明ヲ感ゼラルルヤウニ思ハレテ参リマシタ

我社ニ於キマシテモ戦災ト敗戦ニヨリ失フトコロ余リニ多カツタメ、一時ハ業務ノ予測モツキ兼ネタ状態

デアリマシタガ、先輩諸君ノ打建テタ絶大ナル信用ニ加フルニ社員諸君が上下一体トナツテ銳意社業ノ挽回進展ニ努力ヲ致サレマシタコトニヨリ、復興ニ向ツテ一步一步健実ナ歩ミヲ続ケ来リ、今日或程度ノ明ルイ見透シヲツケ得ルヤウニナツタノデアリマス。

社会ノ客觀的の状勢ハ必ズシモ有利デハナカツタノデアリマスガ、只今コノ実果ヲ挙ゲ得マシタルコトハ、社員諸君ノ努力ノ結集デナクシテ何デアリマセウ。誠ニ同慶ニ堪ヘナイトコロデアリマシテ、私共心カラ感謝ノ意ヲ表シタイト存ズルコロデアリマス。然シナガラ、我社ノ将来ハ決シテ樂觀ヲ許サルモノデハアリマセン。向後国民ガ嘗メルデアラウトコロノ敗戦国ニ課セラルル幾多ノ試練ハ、我社ノ上ニモ当然フリカカツテ参ルノデアリマシテ、目下当面スル問題ニ致シマシテモ、劃期的ナ金融措置令下ニ於テ、貿易ノ再開ト云ヒ、營業ノ刷新ト云ヒ、社屋ノ建築ト云ヒ、將又相互ノ生計ト云ヒ、前途ハ頗ル多難ナルコトヲ深く心ニ銘サネバナラナイト考ヘマス。

然シ、ドノ様ナ場合ニ於キマシテモ、オ互ガ真ニ一致協力シ、誠心誠意事ニ当リマスニ於テハ、不能必ズシモ不能デナク、難事亦決シテ難事デハナクナルノデアリマスマイカ。

コノヤウニ考ヘマスルト、吾社ノ興廢ハ一ツニカカツテ吾等一同ノ力強イ意欲ノ実践ニアルト信ゼラレマス。願クハ社業ノ興隆進展ノタメ、諸君ニ於カレテモ更ニ一段ノ努力ヲ致サレン事ヲ此際特ニオ願ヒ致ス次第デアリマス。荊棘ノ道モ共ニ勇躍之ヲ乗越ヘ、樂シミヲ以テ難局ノ打開ニ邁進致サウデハアリマセンカ。

終戦一周年ヲ記念トシ聊カ所感ヲ述ベテ御挨拶ト致シマス

就キマシテハコノ機会ニ聊カ諸君ノ勞ヲ犒ヒタイト思ヒマシテ別封心バカリノ酒肴料ヲ贈呈スルコトニ致シマシタ

ドウカ私共ノ微意ヲオ受ケ頂キタイト存ジマス

このとき当社が慰労のため参事以下全職員に支給した犒労酒肴料は左の通りであった。

参事・副参事	金一〇〇円
主事・主事補	金七〇円
男女書記以下	金五〇円

(但し終戦後の入社社員は右の半額、当月入社の人には金一〇円)

## 二 衆議を尽くす——経営審議会の経過

全面降伏で課せられた条件からも連合国の対日要求は可成り厳しいであろうことも、また国内民衆の民主化要求も極めて徹底したものであろうことも、当社首脳部は想像した。一瞬の戸惑いがなかったといったら、それは嘘であろう。しかし当社としては創業以来の社業を再建する以外に、社の生きる途がないということが、全社員の一一致した見解であった。

再建方策については、昭和二十年八月二十一日の重役会以来、何回かの重役会、或いは部課長会、子会社重役会

を開いて協議を重ねた。その結果の最大のもは、第三章に述べる本店の新築である。

その第二に見るべきものは経営審議会新設である。当時、当社にも連合軍総司令部（GHQ）の財政経済政策から生ずるいろいろの難問があった。例えばインフレ防止のための新田切替、商品統制からくる隘路、印刷用紙等の割当、個人預金の引出制限等々である。かくて会社は運営資金の充足に苦しみ、社員はインフレの影響下で日々の生活に苦慮しなければならなかった。

しかも一方において民主化運動の澎湃とした盛り上がりがあった。

このような情勢に鑑みて、昭和二十一年三月、荒川社長は副参事に対し、会社の民主化についての意見をたずねた。これに就いて当時の副参事達の意見では、各自一己の意見を具申するよりも各部課において広く委員を選び、その委員を以て、一種の経営協議会を組織し、その協議会での協議決定事項を上部に呈出した方がよいということになった。

その委員を選出する方法などを決定する準備委員を選ぶために、在京の本支店、出張所、子会社から、計二十六名の準備委員が選出された。

このようにして選出された委員会が、昭和二十一年三月十九日開会せられ、そこで規約起草委員が、当日の座長田中辰治郎によって選ばれた。その人々は田口嶸、八木佐吉、長島鉄一、五十嵐弘、福田忠である。それに座長田中辰治郎が加わり六人で、起草委員会が構成された。座長が起草委員に加わることは、当日の委員全部の異議のない希望であった。起草委員会は、三月二十一、二日に会合して、規約原案十カ条を決定し、翌二十三日、経営協議

会準備委員会第二回会合に提出、第十一条を追加して全十一カ条を確定した。

この準備委員会で決定された「丸善経営審議会規約」は次の通りである。

### 丸善経営審議会規約

#### 名称及構成

一、本会ハ丸善経営審議会ト称シ、社長統宰ノ下ニ会社役員及社員（傍系会社ヲ含ム）中カラ選出サレタ委員ヲ以テ構成スル

#### 目的

二、本会ハ当社及傍系各社ノ経営全般ニ亙リ其役員及社員ノ総意ヲ反映シテ上下意志ノ一体化ト経営ノ民主化ヲ図リ事業ノ興隆ト社員ノ社会的地位ノ向上ニ貢献スルコトヲ目的トスル

#### 委員ノ選出方法及任期

三、委員ハ別ニ定メルトコロニ依ツテ役員及社員中カラ之ヲ選出シ委員長ハ社長ガ之ニ当ル

委員ノ互選ニ依ツテ若干名ノ常任委員ヲ置キ、常任委員長ハ其ノ互選ニ依ル

委員ノ任期ハ六ヶ月トシ、毎年二月ト八月ニ改選スル、但シ重任ヲ妨ゲナイ

#### 会議

四、審議会ノ会議（以下単ニ会議ト称ヘル）ハ毎月一回定期ニ委員長ガ之ヲ召集スル

但シ常任委員会ガ必要ト認メタトキ又ハ審議委員ノ二分ノ一以上ガ必要ト認メタトキハ隨時開催スル  
常任委員会ハ必要ニ応ジテ隨時ニ開催スル

五、會議ノ議長ハ委員長ガ之ニ当ル

委員長ガ事故アルトキハ委員長ノ指名スル委員ガ之ニ当ル

會議ノ進行ハ常任委員長又ハ常任委員ガ之ニ当ル

六、議長ハ必要ト認メタ事項ニ対シテハ委員外ノ社員ヲ参加サセタ専門ノ小委員会ヲ設ケルコトガ出来ル

七、提案ハ會議開催予定日ノ五日前マデニ常任委員会ニ提出スル

常任委員会ハ提案ヲ整理シテ會議前ニ之ヲ委員ニ通知スル

八、委員ガ會議デ行ツタ発言討論又ハ表決ニツイテハ會議外デノ責任ヲ問ハレナイ

決議

九、會議ノ決議ハ委員ノ三分之二以上ニ依ル

地方支店及地方傍系会社

一〇、支店及地方傍系会社ハ其規模ニ応ジテ夫々ノ責任者ヲ委員長トスル委員会ヲ置ク

本社ト支店及地方傍系会社間ノ連絡ハ委員中カラ代表者ヲ適時上京セシメルカ又ハ文書ヲ以テ緊密ニ行フ

一一、本會ノ規約ノ変更ハ會議ノ決議ニ依ル

但シ単ニ字句ノ修正程度ノモノハ常任委員会デ之ヲ行フコトガ出来ル

附 則

委員ノ選出方法

本社ニ於テハ当分ノ間左記ノ階層別ニ抛ル無記名投票デ行フ

役員（社長ヲ除ク）三名 参事・副参事三名 主事 三名

主事補 七名 書記 八名 雇員 一名

女店員 三名 傭員 一名

但シ選出ニ当ツテハ常任委員会デ職域別ヲモ考慮シタ調整ヲ行フコトガ出来ル

委員ガ病氣其他ノ事故デ長期ニ亘ツテ会議ニ出席出来ナイトキハ補欠選挙ヲ行フ

本規約ハ昭和二十一年五月三日カラ之ヲ実施スル

この提出を受けた会社首脳部は、慎重にその内容を検討し、取締役に提出し、その決裁を乞うた。

昭和二十一年三月二十六日の取締役会では、時局の推移からみて「会社及分系会社ノ経営全般ニ亘リ広く社員ノ発言ヲ得セシムルコト」の必要を確認して、その創立を認めた。

かくて、準備委員会の段階を了えて、同年四月二十日、第一回経営審議会を開催、荒川社長を議長に、常任委員として小柳津宗吾、田中辰治郎、井野礼二、八木佐吉、小林義正、福田忠が選ばれ、その他審議会規約作成委員の決定、月例審議会開催日等を決定した。

五月一日には、審議会規約を採択したのち、金融緊急措置令に基く経営対策、この時点における会社経理状況、営業及資産状態、予算調査等に就いて、突っ込んだ質問が委員の側から出され、会社側も出来るだけ詳細な事情を説明している。

当時、その第一次専門小委員会に於て、急激に増大する経費は本店のみにおいて一カ月約一五万円乃至二〇万円を要し、これに応ずるためには月間売上八〇万円乃至百万円を要することが明らかにされた。しかるに昭和二十一年四月における月間売上が約六〇万円に過ぎず、其の差額二〇万円乃至四〇万円即ち一日約一万円以上の売上増加を要することが明らかにされている。

そして、その対策として即時実施され得るいろいろの緊急策が各部門に就いて考えられているが、注目すべき策として、売場全部の昼休み廃止、神田支店における当番交替出勤による日曜開店が献策されている。そのうち、昼休み廃止の件は、昭和二十一年五月二十二日（水）から、本社店頭、丸ビル両売店、神田支店に於いて実施された。その応援のため三十八人（男女共）が事務室から交代に派出された。全社打って一丸とする気概が社員に満ちていた。

経営審議会の委員は昭和二十二年八月改選されて、八田庄治、五十嵐清彦、桜井喜代志、飯泉新吾、田辺寛、五十嵐弘の六人が選出された。

この期の常任委員も、前期の委員と同じく当社の営業成績向上のために諸種の方策を討議献策すると共に、特に社員の生活安定、売上増加に対する報償制、給与対策委員会の設置、社員退職金について、また諸手当（弁当料・



精勤賞・外勤手当・物資手当・教育費手当・夜業料・宿直料)の増額について、多くの討議をしている。

それらの討議の過程で、会社首脳部がその営業方針の決定・施行に参考となった点も少なくなかった。

このように、経営審議会は会社首脳部以下全社員を一丸とした結合であり、上下の意思疎通の組織として、戦後混乱の乗り切り、再建のための有力な組織であった。

たまたまGHQの指導下で、全国に労働組合組織の運動が盛んになりつつあった。

昭和二十一年後半期の経営審議会においては、給与・勤務条件の改善が重要な議題となった。蓋し物資の不足、新円切替、インフレ昂進など全社員の生活苦が増加しているときで、これらの問題の生ずるのも避け難かった。このような事情から当社においても職員組合組織の希望が強くなってきた。

ここに至って経営審議会設置当初の意図には添わない兆候も、その中に生じてきた。ために経営審議会は次項で述べるように従業員組合と経営協議会の二つに別れる結果とならざるを得なかった。従業員組合の交渉相手たる経営協議会は或る意味では経営審議会の目的としたところを継承しているといえる。

ただ、以上の経過のなかで感じられることは、終戦直後の混乱窮乏のときには、その運営の万全を期して徒に会議に時間を費すよりは、果敢勇往することが最も必要であるということである。それは当時従業員組合組織の首唱者達によっても認められていた。そしてこの際、その重任に耐える人として司 忠取締役が登揚するのである。これについては、のちに触れることにする。

### 三 従業員組合の成立

当社には、昭和初年に戊辰会という団体があつて、たまたま昭和四年の争議の際に中心となつたことは、本書第三編第十四章に記した。しかし戊辰会は労働組合ではなかつた。

然るに終戦後、GHQの民主化政策から、労働組合組織の気運がたかまつた。日本政府は、この情況に鑑みて、これまで多年の懸案であつた労働組合法を昭和二十年十二月二十二日法律第五十一号を以て制定し、組合の結成を助長する姿勢を示していた。

だが、この時期においては、当社内には、勿論組合を結成しようという傾向は表面化していなかつた。上層部においては、全社員の総意のもとで社業の再建を促進したいという考えから前述の経営審議会を設けたが、その審議会の審議の過程で、社員待遇の問題が論議された。当時の国民生活逼迫の情勢からも、会社再建の上からも、これは避けられない問題であつた。

従つて、当社に於いては此の際、徒にその設立に容喙することなく自主的に関係諸問題の解決を図ると共に、寧ろ積極的に組合の健全な成長を助け、ひいて社運の興隆に資することを期待した。

右のような事情のもとで、昭和二十一年十二月二十四日には社員各層の有志が集つて第一回会合を行い、翌二十二年一月十七日には荒川社長と世話人との会見が行われ、更に翌十八日には社員有志が集まつて、従業員組合組織のための第一回社員大会を本社内で開いた。

一月二十三日には、労働組合運動や組織に詳しい藤林敬三慶応義塾大学教授を、同月二十五日には労働法の先達であった末弘巖太郎東京大学教授を招聘して講演会を開催し、労働組合に関する社員の知識の向上に努めた。

このようにして、昭和二十二年三月十一日には部長以上の役職者を除いた全従業員を以て丸善株式会社が在京従業員組合を結成した。

以後、会社との間に協議を重ね、昭和二十三年八月に至って団体協約書（案）が定まった。この団体協約の申合せ事項として、会社と組合との協議決定事項は会社及び傍系会社の従業員に適用されること、支店組合の組織を認め、本支店の組合を通じて、単一の組合機構にすること、組合員は、労働組合法第二条第一号該当者を除き会社の従業員全員を組合員と認めること、但し右該当者の限界に就いては更に協議検討することが認められた。

これによって、各支店に於ても次々に組合を組織した。

なお、団体協約は六カ月毎に更新することを定めた。これは組合委員長が六カ月交代の規定になっていたことと照応する。即ち組合執行部の交代毎に団体協約も吟味されたのである。

#### 四 経営協議会の成立

団体協約が決定したのち、第六条の規定、即ち「会社は機構及び職制の制定改廃を組合と協議の上決定する」ために経営協議会規定を定めている。即ち左の通りである。

## 経営協議会規定

丸善株式会社（以下会社と呼ぶ）と丸善株式会社従業員組合（以下組合と呼ぶ）との間に締結したる団体協約第六条に基く経営協議会に関して左の如く規定する

第一条 本協議会は会社と組合とが相協力し民主的に運営することを以て要諦とする

第二条 本協議会は会社側及び組合側各七名の委員を以て構成する委員の氏名は相互に通告しておく

第三条 本協議会に附議すべき事項は左の通りとする

- 1 給与に関する基本事項
- 2 人事に関する基本事項
- 3 勤労条件に関する事項
- 4 重要な諸規定の制定改廃に関する事項
- 5 福利、厚生施設に関する事項
- 6 事務の刷新改善及び能率に関する事項
- 7 会社と組合との間に紛争を生じ又は之を生ずる虞ある事項
- 8 前項の外会社又は組合が必要と認めた事項

第四条 本協議会は必要に應じ会社の経営方針並に經理状況に関し報告を受けるものとする

第五条 本協議会の会議は委員三分の二以上の出席を必要とし協議は双方の同意により成立する

協議成立の事項は覚書を作る

第六条 本協議会の座長は開催の都合協議の上で之を定める

第七条 本協議会は会社及び組合双方の委員中より各一名の幹事を選任し会務の管掌及び連絡記録に当らせる

第八条 本協議会は必要に応じ随時開催する議案は予め審議出来る期間を考慮して相互に通知する

第九条 本協議会の会議は双方合議の上で之を公開することが出来る

而して、昭和二十三年一月十五日の経営協議会に於て、会社従業員中、組合加入除外者を、部長・支店長・支店次長・課長並ニ独立事務所の主任者と決定された。これは一般事業会社の場合と同様である。

また、昭和二十九年三月二十二日に至って秘書・調査・人事・経理課の職員を従業員組合から除くことに決まった。