

イギリスの労務管理と労働組合運動の現状

畑 隆

1. はじめに

この小論は、1980年代後半から90年代初頭にかけてのイギリスにおける労務管理と労働組合運動の動向を全般的に考察しようとするものである。1980年代のイギリスでは、84年から約一年近くにわたって、全国炭鉱労組(NUM)による大規模なストライキが行われた。その炭労ストは、サッチャー政権の合理化政策に抵抗するイギリス労働者の代表的な運動として、すなわち当時の経営側と労働側の対立の焦点として注目された⁽¹⁾。それゆえ、今日のイギリスの労務管理と労働組合運動がどのような状況にあるのかを認識する上で、第一に行われなくてはならぬのは、その炭労ストの終結後における炭鉱業の実情を考察することである。

次に、イギリスの産業全体を見渡した時に基幹部門の一つであろうと考えられる自動車産業に視点を移し、特に英国フォードと英国日産で起きている変化を検討する。英国フォードを取り上げるのは、自動車産業の労働条件の決定において、この企業の交渉結果が重要な意味をもっているからである。また補足的ではあるが、英国日産に言及するのは、日本企業がイギリスで行っている経営上の実践が、イギリスの経営側・労働側双方にイ

ンパクトを与えつつあるからである。

以上の個別企業の考察に引き続いて、労務管理と労働組合運動の全体的動向を分析するため、TUC（労働組合会議）の運動方針を考察する。その中で、TUC が把握しているイギリス全体の労務管理の変化の傾向が読み取れるとともに、労働組合がそれいかに対処しようとしているかが理解されよう。厳しさを増す国際的な企業間競争の下で、イギリスの労働運動は今日、新たな戦略を模索しており、運動方針にどのような変化がみられるかを指摘してみたい。

2. 炭労スト後の炭鉱業—英国石炭公社—

炭労ストの終結後、英国石炭公社でどのような変化が起きているのであろうか⁽²⁾。まず指摘できるのは、石炭庁による閉山の一層の進展である。第 1 表にみるように、1980 年代後半でも鉱山数は約 3 割減少し、常用労働者は 6 万人以上削減された。80 年代を通しての労働者の削減は、14 万人に達する。他方で、80 年代後半に下請労働者の利用が拡大してきており、89 年時点でその数は 1 万人を超えると推定されている。より効率性の高い炭鉱に集約化を進めるとともに、同時に人件費も削減してきていると言えよう。

次に勤務形態の面にふれば、連続勤務日数を以前よりも延長して六日とする交替勤務制が採用された。また、厳格な懲戒規定の導入とともに、伝統的な職場の労働慣行の改変が進められている。従来、イギリスの炭鉱では、要員配置は慣行によって行われてきており、切羽の生産ノルマ（労働基準量）は変動のないものにされていた。諸々の事情により、平均以下の業績しかあげられない切羽の労働者の賃金収入を助ける「プール制度」も存在していた。だが炭労スト後、これらの慣行は撤廃され、生産ノルマの平準化も修正された。

さらに注目されるのは、賃金面での変化である⁽³⁾。まず賃金の構成をみて

第1表 炭鉱労働者数と死傷者数の推移

| 年 | A. 鉱山数 | B. 炭鉱労働者数 | C. 死者数 | D. 重傷者数 | $\frac{C+D}{B} \times 100(\%)$ |
|-----------|--------|-----------|--------|---------|--------------------------------|
| 1980/81 | 211 | 229,800 | 42 | 512 | 0.24 |
| 1981/82 | 200 | 218,500 | 35 | 815 | 0.39 |
| 1982/83 | 191 | 207,600 | 38 | 865 | 0.43 |
| 1983/84 | 170 | 191,500 | 30 | 824 | 0.45 |
| 1984/85 | 169 | 175,400 | 22 | 378 | 0.22 |
| 1985/86 | 133 | 154,600 | 28 | 715 | 0.48 |
| 1986/87 | 110 | 125,400 | 15 | 952 | 0.77 |
| 1987/88 | 94 | 104,400 | 9 | 729 | 0.71 |
| 1988/89** | 94 | 87,905 | {11} | {388} | |

典拠) Mick Claphan, *Relations at Colliery Level since the Strike*, June 1989, p.15. 一部加筆。

註) * 数値は英国石炭公社およびHSEによる。

**最初の32週間のみ。従業員数は1988年11月19日時点のもの。

みれば、炭労スト後、基本給の比重が減少し、「ボーナス給 (bonus pay)」という名の能率給や超過勤務手当などの変動的な賃金部分の比重が増大している。実収賃金全体に占める基本給の比率は、1984年以前には約70%であったが、89年には54%へと減少した。炭鉱労働者の賃金収入の不安定性が増大しつつあることがわかる。

しかも特徴的なのは、ボーナス給の比率が85年の20%から89年の30%へと増大をみていることである。このボーナス給は、生産量と結び付けられて支給される賃金であり、より高い生産性の実現に労働者を誘導するものである。達成目標を改訂することによって、高い生産性を維持することを可能とする。しかも、よい地質の炭鉱では悪い地質の所よりもボーナス給が多く支給されるために、ボーナス給は労働者の連帯を掘り崩す作用をも有すると言われている。

賃金決定の部面では、団体交渉の「分断化 (fragmentation)」が実践されている⁽⁴⁾。炭労スト以降、石炭庁はNUMとの企業レベルでの交渉を拒否しつつおき、労働慣行と賃金制度の改革を地方 (local) レベルで実行してきている。しかも、ある職務の達成に対する報酬の支払いを取り決

めた「特別契約 (ad hoc contract)」を個々の労働者と取り結ぶという試みを進めており、労働組合の組織を介在させない方式を導入しつつある。

組合の調査によれば、「特別契約」に関して次のことが指摘されている。

- 「[i] 労働力を分断し、連帯を掘り崩す
- [ii] 六日間労働の普及に力を貸し、六日間の石炭積載の拡大さえも助長する
- [iii] しばしば監督されない長時間労働に関して安全基準の引き下げを導く
- [iv] 労働条件を組合規制の下から移し、有効な組合組織を掘り崩す」

ところで、石炭庁は NUM との協議手続きを廃止し、今述べたように NUM に強硬な姿勢で臨んでいる。たとえば労働強化に反対するピラを配っていたとの理由で懲戒規定を適用し、支部の組合活動家を免職にするというような措置を実施してきているのである。しかしもう一方で、民主炭労 (UDM) との協調関係を発展させようとしている。前述の六日労働の協約は UDM との間で最初に締結されたものである。

それに加えて注目されるのは、個々の労働者とのコミュニケーションを図ろうとする施策を採ってきていることである。炭労スト後、各炭鉱の経営者はセミナーに出席して手法を学び、労働者の個々の家庭に直接「Coal News (石炭通信)」を送付し始めた。また、マクレガー総裁の時期に経営者達はアメリカの炭鉱に視察に出かけ、そこで学んだ手法である労働チームでの概況説明を実践してきている。労働者との意思疎通を改善し、一人ひとりの労働者を直接把握しようと試みていると言えよう。

たとえば、南ヨークシャーのベントリー鉱では、通信が毎月送付され、炭鉱全体の業績を知らせる概況説明が行われる。また訓練日は、1989年全体では690日あったが、訓練担当の経営者が任命されてからの18ヵ月間で4,700日に増大した。この訓練は、幅広い技能を養成するものである⁽⁵⁾。

このような多面にわたる施策の結果、イギリスの炭鉱では1985年から89年までの間に生産性は99%も増大している。しかし反面、この間に実収賃

金は58%しか増大していないことも、事実として存在することを認識しておく必要がある。

さらに注意しておかなくてはならないのは、前掲の第1表の死亡・重傷者数である。死亡者数こそ減少しているものの、重傷者数は減っているとは言えない。むしろ労働者総数に対する死亡・重傷者数の比率は増大している。石炭庁による合理化は、安全問題を引き起こしているのである。

事故の背景にはすでに述べた種々の要因が存在しているが、ここでは、生産性向上のために導入されてきている新技術に関する点のみにふれておこう。問題を生じているもののひとつに、自動操縦車がある。1988～89年に北ヨークシャー地域で起きた18件の事故のうち、2件の死亡事故と11件の重大事故は自動操縦車に関するものだった。自動操縦車の保全の基準が不十分なことは、公の調査官によっても指摘されている。

以上のような経営側の合理化政策に対し、NUMは抵抗を続けている。1987年のことであるが、ドンカスター炭田のフリックリー鉱で休日の直前に早めに仕事を離れた労働者五人について、彼らが懲戒規定にある面接を拒んだとの理由で、事業所の経営者はこの五人を停職処分にするという事件が発生した。これに抗議するストライキが職場から起き、一日たたぬうちに南ヨークシャー全域に拡大した。14,000人の炭鉱労働者がストに加わった。

しかも炭労スト後、以前より若い労働者が支部の役員になる傾向にあり、彼らの多くが炭労ストによって政治意識を高めてきていることが指摘されている。経営側との協議手続きが奪われた状況下で、彼らは生産点での組合員の闘いを以前にもまして支えており、NUMの支部組織は経営側の施策に屈せず抵抗を続けているという。このように84～85年の長期ストの終結後も各地の職場で、NUMの抵抗は続けられていることが確認できる。

3. 自動車産業の動向—英国フォード・英国日産—

次に、自動車産業における労務管理と労働組合運動の動向を考察しよう。まず取り上げるのは、フォードのイギリスにおける子会社・英国フォードである。英国フォードでは、二年に一度、賃金改訂の交渉が行われるが、この交渉結果はイギリスの自動車産業の賃金決定において、賃金引上げの基準としての重要な意味をもっている。それゆえフォードの賃金交渉にまず注目しようと思う⁽⁶⁾。

(1) 英国フォードの賃金決定

ところで、1989年の11月から90年にかけて行われた英国フォードの賃金交渉では、熟練労働者が一ヶ月半に及ぶストライキを行うという事態が生まれた。ここでは、その経過と妥結結果を考察する⁽⁷⁾。

英国フォードが当初、11月に示した今後の二年間に関する賃金改定案は、最初の年の引上げ率が9.5%、翌年にはインフレ率に2.5%を加算するというものである。この提案に対し、少なくとも10%の賃上げを要求しているフォード内の各組合は反発した。TGWUの交渉担当者アダムズ氏は、「昨年フォードがあげた利益が67,300万ポンドであることからすれば、提案は十分なものとはいえない。フォードにある22の工場の労働者が行った投票は、そう主張している。」と述べた。12月20・21日時点の組合の投票では、32,000人のブルーワーカーのうち、20,343人（約64%）がストライキを支持している。

経営側は翌年の1月11日の夜、最初の年の賃上げ率を10.2%にするという新たな提案を行った。組合側は役員による11時間の議論の末、再び受け入れられぬ旨を宣言した。この後、労働者は実力行使をもって不満の意思を表明していく。

ダーゲナム工場の組立工4,000人は、同工場のエンジン部門とサービス関

係の労働者3,000人とともに24時間ストを計画した。ブリジェンド工場のエンジン部門の労働者1,500人は、1月15日から少なくとも4日間のストライキに入った。彼らは無期限のストには踏み込んでいないが、他方、ヘイルウッド工場においては、トランスミッション部門の150人の保全工と、車体と組立部門の400人の機械工・電気工、合わせて550人が無期限の非公認ストライキに入った。

保全工や電気工達がこのような行動をとったのは、彼らが熟練労働者であることと関わりがある。保全工は自分達の技能が正当に評価されていないために半熟練労働者に対する賃金率の差が侵害されていると考えたとされている。また経営側は、エレクトロニクスに関連した技能の検定に基づいて支給される手当を提案してきていたのだが、このことは電気工の怒りを呼び起こした。

1月23日までに、フォードのブルーカラーの58%が経営側の二度目の提案を受諾する意向を固め、2月前半には協定書に調印した。だが、熟練労働者達のストは続けられていく。1月27日時点で、ヘイルウッド工場で開かれた400人以上の熟練労働者の集会で、ほとんど全員一致でスト続行を決めている。彼らが所属する組合であるEETPU（電気・電子・通信・配管工組合）やAEU（合同機械工組合）も、経営側の提案のままでは調印できないと声明している。

経営側はこれに対し、大規模なレイオフを実行した。ヘイルウッド工場では8,600人の労働者のうち800人を、またヘイルウッドから部品を供給されるサザンプトン工場では2,800人のうち2,000人をレイオフしている。合計1万人にのぼるレイオフである。

3月3日の投票により、5日にストを解除することが決定されるが、400人の労働者はなおも7日までストを続行することを表明している。このような経過をたどり、3月前半に至ってようやく、この一ヶ月半以上続いたストライキは終結することとなった。

以上の賃金交渉の妥結結果は、次の通りである⁽⁸⁾。まず基本賃率の引上げ

については、1989年11月24日からの一年間は10.2%とし、次の一年間は1990年10月までの小売物価指数の上昇率に2.5%を加算したもの（但し最低限8%の引上げは保障される）とされた。これにより、最初の年には第2表のような賃金が支払われる。

基本賃率に若干の手当が付加される場合がある。ライン作業に従事する場合には、「ライン労働者手当」が支給される。これは工場の効率と関連して支給されるものであるが、その上限は基本賃率の2%から5%に引上げられた。

また、新たに二つの手当が導入された。一つは「エレクトロニクス手当 (Electronics Allowance)」と呼ばれる。エレクトロニクスに関する能力を測定するフォード社の検定に合格した電気工などの労働者に対して、彼自身が属する等級の基本賃率の5%を支給するというものである。前述のような電気工の反対にもかかわらず、検定が手当支給の条件とされた。

もう一つは、製造チーム手当と名付けうる手当である。「統合的製造チーム (Integrated Manufacturing Teams)」に自発的に参加した熟練労働者は、基本賃率の5%の手当を受け取ることができ、半熟練労働者は昇級の可能性を有することとなっている。このチームは、高度な技術を伴う生産

第2表 英国フォードの賃金
—89年交渉の妥結内容—

(£)

| 等級 | 職務例 | 基本賃率 | 出勤手当 | 生産性手当 | 基本賃金総額 |
|----|-------|--------|------|-------|--------|
| 1 | 生産補助者 | 170.31 | 7.42 | 6.83 | 184.56 |
| 2 | 生産操作工 | 186.58 | 8.10 | 7.49 | 202.17 |
| 3 | 上級操作工 | 195.59 | 8.49 | 7.84 | 211.92 |
| 4 | 保全工 | 204.63 | 8.90 | 8.19 | 221.73 |
| 5 | 工具製作工 | 219.88 | 9.59 | 8.81 | 238.29 |

典拠) *IDS Report*, No.565, March 1990, p.12.

註) 1989年11月24日から1年間の週給である。

ライン労働者は2等級から4等級に格付けられている。

の領域に編成され、機械操作と保全の両方に責任をもち、最適の効率や品質を確保するように生産を遂行することが要求されている。

この二つの手当の導入にみられることは、英国フォードの経営者が労働者に、より広汎で高度な技能の獲得を強く求めていることであろう。世界の自動車産業の競争の激化が、英国フォードにこのような能力開発を促進する手当の制度を採用させたものと思われる。

(2) 英国日産の「シングル・ユニオン協定」

ところで、日本の自動車産業の各企業は、イギリスでの現地生産を開始しているが、この試みはイギリスの経営者と労働組合の両者に影響を及ぼしている。それゆえ、日本企業が追求している労務管理の一面を、英国日産で締結された「シングル・ユニオン協定」によって若干の考察を行いたい。

この協定は AEU と日産の間で締結された。従来この種の協定の締結に EETPU が積極的であったことはよく知られているが、この日産の事例では、EETPU 以外の大労組がこの種の協定を締結したことがまず注目されよう。また、自動車産業は伝統的に複数の組合が存在するのが通例であったが、初めて一企業一組合を採用した事例である。

さて協約の内容として、ストライキが制約されている点についてである。この協約の目的として、企業と従業員の繁栄をめざし、「企業、従業員そして組合が、相互の信頼と協力を維持し促進させること」が掲げられている。この目的の達成のために、品質・生産性・競争力の最高の水準が追求される。そして組合には「生産の継続を阻害するいかなる行動も避ける」ことが求められている。

従業員の代表と企業の代表とが、従業員の直接影響する事項について話し合うのが「企業協議会 (company council)」である。すなわち企業協議会では、事業・品質・生産水準・収益性等についての協議と、賃金・雇用条件についての交渉とが行われる。

だが注目すべきことは、組合の代表が出席する団体交渉についての規定が存在しないことである。また、企業協議会の従業員代表は、全従業員による選挙で選出されるのであり、組合員資格は考慮されない。しかも、その選出に際して、次のように企業側に拒否権があるのである。

「会社の考えからすれば、候補者の選定が、会社と組合の間の協定の円滑な機能のあるいは会社の運営を阻害するとみられる場合、会社はいかなる指名も拒否することができる。」

TUC のティン・ウェア州連合は、このような協定に批判的である。AEU は「歯の抜けた」組合の一員であることに目的を見出す人々から組合費を徴収することぐらいしかすることがないであろうと、TUC の州連合は見ている。この種の「シングル・ユニオン協定」は、労働組合主義や労働運動の未来を厳しいものとするだろうとも述べている⁽⁹⁾。しかし、イギリスの労働運動それ自体の内部に、EETPU や AEU のようにかかる協定を締結していこうとする動きがあるのであり、この労働運動内の見解の相違の行方が注視されなくてはなるまい*。

※ AEU は1991年10月31日に、英国トヨタとの間でも「シングル・ユニオン協定」を締結している。この協定では、柔軟な労働の慣行の助長や品質・効率の追求が唱えられるとともに、トヨタ社員諮問委員会(Toyota Members' Advisory Board) という協議機関が設置されることとなった。この TMAB の構成員は管理者と従業員によって選出された社員代表とからなり、労働条件を含めた諸々の事項を議論する。TMAB は通常年六回開かれるが、TMAB の構成員からなる小グループが賃金と労働諸条件を検討するため毎年2月に会議を開く。その会議では、TMAB の書記でもある人的資源部の部長が助言する。

なお AEU は、日産やトヨタの他に、コマツ、ソニー等とも、「シングル・ユニオン協定」を締結している⁽¹⁰⁾。

4. 91年 TUC 大会

(1) 「雇用・労使関係法」に関する動議

ところで次に、イギリスの労働組合運動の全体的な状況を若干眺望するため、TUCの91年大会をみる。この中で、組合運動の状況を端的に示しているのは、「雇用・労使関係法」をめぐる論争であると思われる⁽¹¹⁾。

NUMのスカーギル委員長は、1979年以降の保守党政権が制定した全ての反労働組法的な法律を廃止することを求める動議を提出した。しかしこの動議は、580万票対220万票で否決された。NALGO(国家・地方公務員組合)やMSF(製造・科学・金融組合)等はNUMを支持したが、当初NUMに近い考えを持っていたTGWU(運輸一般労組)をはじめ、前述のフォードのストを実施したAEUも含めて、TUCの多くの組合は、労働党の政策である「雇用・労使関係法」の部分的な改正を支持したのである。

その改正案とは、ストの実施の決定と組合役員選挙には組合員の郵送秘密投票を義務づけるという84年法の内容は保持し、82年法が剝奪した同情ストの権利は回復するというものである。労働党は労働組合に言う「時計を1979年に巻き戻すことはできない。」と。この労働党の政策に賛成した組合は、現行法が国民の支持をうけているとの認識をもっており、労働党を総選挙で勝利させるためにはこのような改正がよいと考えたのであらうと思われる。

スカーギル委員長はこう語っている。「私は投票に反対しているのではない。労働組合はその運営において国家の干渉から自由であるべきなのだ。」このような思想を持つNUMは少数派の位置にいる。このことは91年時点のイギリス労働運動の全体的な状況を典型的に表しているものと思われる⁽¹²⁾。

(2) 90年代の団体交渉戦略

TUC の91年大会では、「1990年代の団体交渉戦略 (Collective Bargaining Strategy for the 1990s)」なる文書が採択された。この文書を通して、今日のイギリスの労働問題をひとまず賃金問題に絞って認識し、TUC の団体交渉戦略の変化を考察することにしよう⁽¹³⁾。

この文書は冒頭で、1990年代初めに起きているイギリスの労働経済上の変化についてふれている。その中で重要だと思われるのは、第一に産業レベルから企業レベルへの団体交渉の「分散化 (decentralisation)」である。従来は産業レベルの労働協約で決められた基本的な賃金率の上に、企業で賃金構造が作られていた。だが1980年代、企業は自ら交渉を管理し、次第に産業レベルの賃金率の構造から自由になりつつある。この傾向はさらに、企業内のより下位のレベルへの分散化としても展開していると考えられる⁽¹⁴⁾。

英国鉄鋼公社もその一例である。ここでは工場単位の賃金交渉方式に移行した。各工場でそれぞれ協約が署名調印されるが、賃金改善のための財源となるような生産性の向上が認められたところでのみ、賃金引上げがなされる。このような賃金決定方式に移行したのは、賃金決定に市場の状況や各事業所の総合的な生産性を反映させるためである⁽¹⁵⁾。また、本稿第2節で指摘した英国石炭公社の賃金交渉の変化も、団体交渉の分散化の動向の一例であると思われる⁽¹⁶⁾。

第二に、賃金構造の柔軟性 (flexibility) の増大である。最近、市場に連動する補足的給付と業績給によって、賃金構造をますます柔軟化しようとする動きが起きている。この動きは、一人ひとり区別された個別的賃金をめざす方向を向いている。

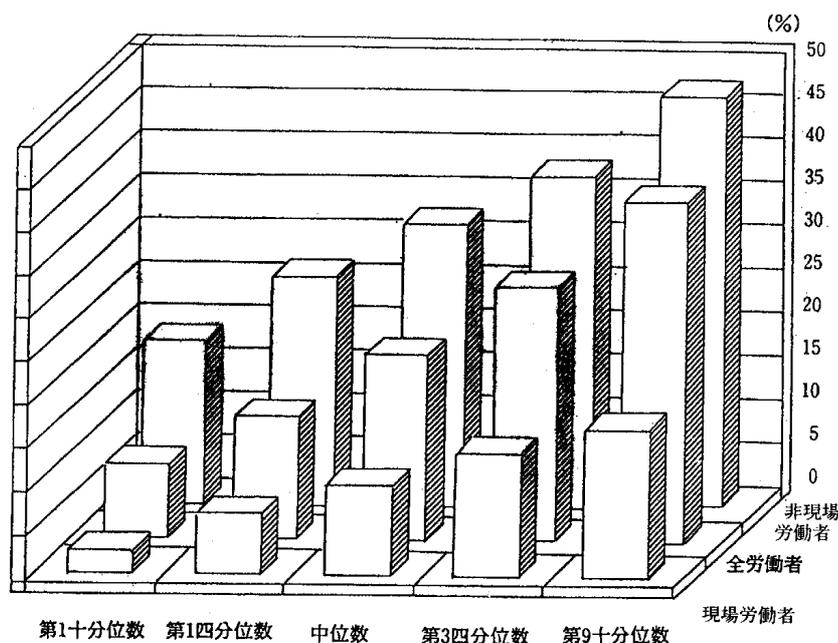
この変化と関連していると筆者に思われるのは、この文書中に指摘されている人的資源管理の導入である。これは各個人を直接に対象とした管理であり、技能の向上だけでなく、製品の品質やサービスの向上に関わる勤労態度の改善をめざしている。

そして第三に注目されるのは、今述べたことの結果として、ここ十年ほ

どの間に所得の不平等が大規模に表れてきていることである。これは図からも読み取ることができよう。また、繁栄している企業の労働者と、中小企業労働者や不熟練労働者との所得格差が拡大してきているといわれている*。

※ 80年代における所得の不平等の拡大は、すでに88年のTUCの年次報告書でも指摘されており、88年のTUCの定期大会ではこの問題と取り組む決議を採択した。また、89年5月に開かれた団体交渉に関するセミナーでも、多くの組合から、業績給制度等を導入する動きが中央団体交渉による協約の土台を掘り崩し、賃金の格差を拡大させることへの懸念が表明されている。さらに89年の年次報告書では、政府の白書「1990年代の雇用」が、より大きな柔軟化や個人の業績を一層反映した取り決めに求めているこ

図 1980年代における所得格差の拡大
 — 常用男子労働者の実質所得の増加 (1979年4月～1990年4月) —



典拠) TUC, *Collective Bargaining Strategy for the 1990s*. p.5.

原資料はNew Earnings Survey.

註) 小売物価指数により実質化している。

とを警戒しており、89年の定期大会では団交の分散化の問題に対して中央団体交渉を守ることが決議されている⁽¹⁷⁾。90年の年次報告書でも、中央団体交渉への攻撃が続いていることが指摘されており、集団的な交渉が個人の契約に置き換えられていることに対して警鐘を鳴らしている⁽¹⁸⁾。

これらの変化に労働組合はいかに対処すべきか。この点について、この文書は次のように述べている。

「分散化と柔軟化のいくつかは、組合員に明らかにすぐさま金銭上の利益をもたらすがゆえに、その動きのすべてに反対しようと試みる組合は、自分自身が無視されているのを見出すおそれがあるだろう。」

「他方で組合は、不平等を拡大し、賃金決定過程に不公平と不安定性の付加的要素を導入するとみられる変化について、自己満足することはできない⁽¹⁹⁾。」

すなわち、労働組合は慎重な対応を迫られていると主張している。

この認識の下で、労働組合が採るべきものとして提言されている具体的施策は、次のようにまとめることができよう。経済成長・完全雇用・インフレ抑制をめざすために、政府・企業・労働組合による「国民経済評価 (National Economic Assessment)」を行う。これは自由な団体交渉を妨げるものではなく、経済発展に関する情報を提供することにより交渉者を助けるものである。他方、1990年代に団体交渉事項の中で優先されるべきものは、労働者による労働生活のコントロールとともに、「職務開発、訓練、キャリア期待 (job development, training, career prospects)」である。また、法定最低賃金制の実施も重要であり、それにより競争は品質や企画といった要素に基づいてなされ、賃金切下げにはよらないものとなる⁽²⁰⁾。以上の枠組みの政策により、イギリスは1990年代の競争に勝利し、高い生活水準を保証される。「1990年代の団体交渉戦略」の文書はこのように主張している。

ここでまず認識しておくべきことは、この政策が所得政策に帰結するこ

とがないように警戒する組合が多数いることである。これらの組合は、賃金抑制と自由な団体交渉の規制に反対しており、合意された文書にはその批判に対する配慮がなされている。

次に政策の内容として注目すべきことは、団体交渉の重要事項として、労働者の能力開発が挙げられていることである。人的資源管理に対抗しつつ経済成長を図るために、組合は労働者の能力開発計画を自らもたねばならぬことも強調されている。今述べたように、労働者の能力開発を支える訓練こそが、競争力を決める鍵であるとの認識がある。

TUCの指摘によれば、現在、イギリスでは、多能工化を進める協約が増大している。だがそれらは、根本的な資格と職務の引上げや、経営責任の効果的な移転を行うことよりもむしろ、同じレベルの仕事を付加する形でなされているという問題がある。業績給が強調される時も、労働強化がめざされているだけであり、職務内容と責任の根本的な再検討と再構成が目的とされているとはいえない。QCサークルも、比較的限られた職務の資格と責任の範囲内のものであるとされる。このような批判からすると、TUCは労働者の能力開発を進めながら、資格の向上すなわち労働者の企業内での地位の引上げと、経営の権限の移転を徐々に追求しようと考えているものと思われる。

具体的にはTUCは、組合と経営者の「共同行動」に関わっている。これは両者が教育や訓練について議論し、「職場訓練委員会」の創設を含む訓練協約を締結するよう交渉するというものである。個別企業の事例としては、たとえば英国のフォードの「従業員能力開発援助計画」がある。組合と経営者によって作られたこの計画は、事業所の共同委員会によって実施される。経営者が要求する当面の職務に限定されずに、個人のキャリアー開発を進めることに焦点がおかれている*。

昨年の大会でTUCは、当面の困難な状況を打開するため、経済成長の中で労働者の地位の向上を達成しようというこのような戦略を打ち出している。しかし労働者の能力開発により90年代の競争に勝利することを意図し

ていることからみて、労働者自身に労働強化をもたらす可能性も否定できないであろう。逆風の中におけるイギリスの労働組合の模索が読み取れる。

※ TUC の年次報告書を見ると、1980年代から90年代にかけて、教育・訓練問題への取り組みが徐々に強調されてきているように思われる。83年の年次報告書では任意の訓練協定の重要性が指摘されていたが、84年の年次報告書では「訓練計画 (A Plan for Training)」という TUC と労働党の共同声明が唱えられたことが叙述されている。この声明で注目されるのは、新たな訓練制度を経済政策の一環に位置づけ、全ての訓練問題について経営者に職場の組合代表と協議することを求めており、「交渉と協定の領域を拡大するために」新たな職場訓練委員会を設置することが大切であるとしている点である。

さらに89年の定期大会では、「成功のための技能 (Skills for Success)」という声明が採択されているが、この中で経営側と組合側の共同行動が積極的に扱われており、しかも採択の際、訓練が組合の交渉事項たるべきことが強調された。90年の報告書では、職場の訓練に関する手引きとして、組合の交渉担当者のために「訓練のための共同行動 (Joint Action Over Training)」という文書が公刊されたことが報告されている。この手引きでは、組合活動の領域に含まれるべき問題として、資格と評価、キャリアーとキャリアーの中断等の事項が挙げられており、職場訓練委員会の必要性を強調しながら、訓練問題を議論するための枠組みを提案している⁽²¹⁾。本文中で取り上げた「1990年代の団体交渉戦略」の文書で、労働者の能力開発のための訓練に力点がおかれている背後には、このような近年における TUC の方針の推移があることがわかる。

5. おわりに

1992年4月に行われたイギリスの総選挙では、前述のような TUC 内の

多くの組合による配慮にも関わらず、労働党は敗北し、保守党は四期連続で政権を維持することとなった。メージャー首相は就任後、英国石炭公社や国鉄の分割民営化の推進を声明し、その実施を政権の最重要課題として位置づけている。今後もイギリスの労働運動にとって厳しい時代となるであろう。

しかし前述のような全国炭鉱労組の運動は、TUC内にも共鳴する人々を作り出してきているものとみられ、1992年10月25日には閉山反対の25万人デモが実現している。炭労自身も93年4月2日に8年ぶりの24時間ストを実行している⁽²²⁾。しかもこの不況下で、英国フォードでも人員削減計画に反対するストライキも辞さぬ組合の動きが強まっている。これらの労働組合の今後の動向が注目される。

本稿は、近年のイギリスの労務管理と労働組合運動に関する概観にとどまっており、資料的にも不十分な分析であるが、いくつかの注目すべき変化は指摘できたのではないかと思う。本稿で取り上げた対象について、今後も分析を深めていくことが必要であろう。

註

- 1) 1984～85年の炭労ストに関しては多くの文献があるが、そのいくつかを掲げれば次のようなものがある。Jonathan and Ruth Winterton, *Coal, Crisis and Conflict: The 1984-85 Miners' Strike in Yorkshire* (Manchester, Manchester University Press, 1988). Hyw Beynon ed., *Digging Deeper: Issues in the Miners' Strike* (London, Verso, 1986). 戸塚秀夫「イギリス炭鉱ストライキの跡を訪ねて」(上)(中)(下)、『UP』東京大学出版会、第159-161号、1986年1-3月)、早川征一郎「イギリスの炭鉱争議」(1)-(9)、『研究資料月報』第317-328号、1985年4月-1986年3月、『大原社会問題研究所雑誌』第330号、1986年5月)。
- 2) この炭鉱業に関する叙述は、主として、筆者が1990年8月にNUMを訪問した時、組合役員のR. ソーンドリィ (Richard Saundry) 氏に教示していただいた次の論文によっている。Mick Claphan, *Relations at Colliery Level since the Strike*, June 1989. Mick Claphan, *The Flexible Pit and Responce at Branch Level*, December 1990. この第2節の叙述で特に資料の出所を示していない場合はこの論文による。
- 3) NUM Industrial Relations Department, *Mineworkers' Pay: The Need for*

a Living Wage, July 1990, pp.4-5.

- 4) *Ibid.*, p.2.
- 5) *IDS Report*, No.616, May 1992, p.30.
- 6) フォードの労働運動を描いた文献として, Huw Beynon, *Working for Ford* (Allen Lane, Penguin Education, 1973) (邦訳, ヒュー・ベイノン, 下田平裕身訳『ショップ・スチュワードの世界—英フォードの工場活動家伝説』鹿砦社, 1980年)がある。また, イギリス自動車産業の労使関係の代表的な研究として, 戸塚秀夫・兵藤釗・菊地光造・石田光男『現代イギリスの労使関係—自動車・鉄鋼産業の事例研究』(上)(下)(東京大学出版会, 1987年2月, 88年2月)が挙げられる。
- 7) 以下の叙述は次の資料による。*Financial Times*, 21 Nov./21 Dec.1989, 4 Jan./9 Jan./11 Jan./12 Jan./13 Jan./15 Jan./16 Jan./17 Jan./19 Jan./21 Jan./26 Jan./27 Jan./30 Jan./6 Feb./7 Feb./8 Feb./10-11 Feb./17-18 Feb./3 Mar.1990.
- 8) *IDS Report*, No.565, March, pp.12-14.
- 9) 以上の叙述は次の資料による。Tyne & Wear County Association of Trades Councils, *Nissan and Single Trade Union Agreements: The Road Forward or a Dead End ?*, (Newcastle upon Tyne, Tyneside Free Press [1988?]). ちなみに, 英国日産の労務管理については, Peter Wickens, *The Road to Nissan: Flexibility, Quality, Teamwork* (London, Macmillan, 1987) (邦訳, ピーター・ウィッキンス, 佐久間賢監訳『英国日産の挑戦』東洋経済新報社, 1989年); Philip Garrahan, and Paul Stewart, *The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy* (London, Mansell, 1992)がある。また, シングル・ユニオン協定を追求する労働組合の戦略に関する分析として, Koichi Ogasawara and Paul Stewart, "Union Density, Single Union Agreements and Union Power: A case study of the impact of Single Union Agreements in a brownfield electronics and a greenfield automotive site," *Bulletin of the Yamagata University*, Vol.23, No.2(1993)がある。
- 10) *IDS Report*, No.607, Dec.1991, pp.4-5.
- 11) *Financial Times*, 2 Sept./4 Sept./5 Sept./7-8 Sept., 1991.
- 12) なお91年大会では, 日系現地生産企業の問題についても議論された。その結果, イギリスの伝統的な慣行とは「シングル・ユニオン協定」などの方式が導入されていることを認識し, 合同の組合交渉を発展させることを要請する動議が採択された。AEUはこの動議に反対している(労働大臣官房国際労働課編『海外労働白書』平成4年版, p.234-235)。
- 13) Trades Union Congress, *Collective Bargaining Strategy for the 1990s* [1991]. 以下, TUC, *Collective* と略。
- 14) 労働大臣官房国際労働課編『海外労働白書』各年版。稲上毅『現代英国労働事情—サッチャーイズム・雇用・労使関係』(東京大学出版会, 1990年11月) p.53-78。

- 15) *IDS Report*, No.597, July 1991, p.3.
- 16) 1990年8月のTUC訪問の時、組合役員のC.カミングス(Colin Cummings)氏は、団体交渉の分散化の傾向を語ってくださる際に、英国石炭公社の変化もこの動向の一部として説明していた。
- 17) *Trades Union Congress, Report of 121st Annual Trades Union Congress* (London, 1989), pp.223-224.
- 18) *Trades Union Congress, Report of 122nd Annual Trades Union Congress* (London, 1990), p.192. 以下、*TUC, Report, 1990*と略。
- 19) *TUC, Collective*, p.6.
- 20) ここでいう国民経済評価も法定最低賃金制も労働党の政策として掲げられているものであり、TUCとして支持を表明したものである。
- 21) *TUC, Report, 1990*, pp.102-103.
- 22) *National Union of Mineworkers, The Miner*, 16th Nov. 1992/ Apr. 1993.

本稿執筆にあたっては、とりわけR.ソーンドリィ氏とC.カミングス氏にお世話になった。この場にて感謝申し上げたい。