

# 現代イギリス製造企業における 労使関係管理の進展と企業内労使関係の変化 ——1970年代を中心として——

守 屋 貴 司

## I. 序 章

イギリスにおいて、1979年のサッチャー政権成立以降、労働組合への法的規制が課せられるとともに、経営者側の労働組合への攻勢が強まってきた<sup>(1)</sup>。その結果、1979年以降、EC統合を睨んで、イギリスに進出してきた日系製造企業等が、従来とは異なるシングル・ユニオン協定<sup>(2)</sup>やノーストライキ協定を締結するといった事例が、多く見られるようになってきた。また、若干のイギリス企業においても、ノーストライキ協定やシングル・ユニオン協定などが締結されるとともに、ノーユニオンイズムがひろがってきた<sup>(3)</sup>。現在、イギリスの労働・労働組合運動は、複雑で困難な進行過程をたどりつつある<sup>(4)</sup>。そうした1979年以降のイギリスの労使関係や労働組

(1) 保守政権による労働法の改正に関しては、菊地光造「EC市場統合を迎えるイギリス労使関係」『日本労働雑誌』No. 400, 1993年5月；栗田健「現代イギリス労使関係における労働組合」『日本労働協会雑誌』No. 325, 1986年7月；山田省三「サッチャー政権による労使関係法改革」『日本労働協会雑誌』No. 343, 1988年2月, など参照。

(2) 在英日系製造企業のシングル・ユニオン協定の内容と問題点に関しては、拙稿「在英日系製造企業の技術・管理と労使関係——イギリスの調査・実証研究の検討を中心として——」『産業と経済』第7巻第4号, 奈良産業大学経済学会, 1993年, 参照。また, 在英日系製造業企業の労使関係に関しては, 下記の研究を参照。

Nick Oliver, Barry Wilkinson, *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s*, Blackwell, 1991.; Ken Khi Pang and Nick Oliver, "Personnel strategy in eleven Japanese manufacturing companies in the U. K.," *Personnel Review* No. 17, 3 1988.; "The Japanese in Britain: employment Policies and Practice", *Industrial Relations Review and Report* No. 470, August 1990.

(3) イギリスの企業におけるノーストライキ協定やシングル・ユニオン協定のひろがりについては, 下記の研究を参照。

"Joint consultation and single union deal", *Industrial Relations Review and Report*, September 1990.; "single-union deals survey: 1", *Industrial Relations Review and Report* No. 528, January 1993.; "single-union deals survey: 2", *Industrial Relations Review and Report* No. 529, February 1993.

(4) イギリスの労働・労働組合運動の複雑で困難な進行過程に関しては, 下記の研究を参照。

拙稿「イギリスにおける労働組合組織の変化とその経済的・政治的作用要因——1960-90年代におけ

合運動の変容が、長期的傾向となりうるかについて考察するには、イギリスの労働組合運動及び労使関係の基底的な変化や、それを引き起こした管理戦略・技法（特に、人事管理・労使関係管理）の変化を確認するとともに、そうした大きな変化の流れから現在の変容を位置づける必要がある。

イギリスの労使関係・労働組合運動の基底的変化の一側面としては、特に、イギリス企業における企業内労使関係の変化（企業内労使関係の広がり等）と労使関係管理の進展をあげることができる。1960年代以降、イギリス民間企業の労使関係は、伝統的な産業レベルの労使関係と企業レベル・事業所レベル・職場レベルの企業内労使関係とが併存しつつある。また、労働組合政権下において、労使関係管理技法が、賃金ドリフトなどの職場の労使関係「混乱」の秩序化の必要性から要求され、その結果、進化・発展した。こうした労使交渉レベルの変化や労使関係管理の展開は、イギリスの労働・労働組合運動の立脚する職場の労使関係の変化を示すと同時に、労・資の力関係の変化や管理戦略・技法の精緻化・深化を示唆している。ここで重要な事は、保守政権成立以前とそれ以後の変化の底流を読み取ることである。<sup>(5)</sup>

それだけに、労使関係の基底的変化の一側面を探るには、イギリス企業の労使関係管理の進展と企業内労使交渉の変化を、労働党政権下の70年代から保守党政権下の80年代にかけて、歴史的に考察することが重要である。そして、こうした考察では、かのドノヴァン委員会が出した *Voluntarism* の延長線上で、70年代に顕在化したコーポラティズムの労使関係を、どのように位置づけるかが大きな問題である。

それゆえ、本稿の研究課題は、1970年代におこなわれた「イギリス製造企業の労使関係管理と企業内労使交渉に関する大量観察調査研究」の紹介・考察・比較を通して、以下の1970年代における労使関係をめぐる諸変化を、明らかにすることにある。それは、第一に、産業レベルの労使関係から企業レベル・事業所レベルの労使関係への変遷過程やその実態を解明・考察する、第二に、企業内労使関係の変化と労使関係管理の発展・変遷を解明する、第三に、労使関係管理を担う管理者の変遷、役割、権限の範囲について、解明・考察をおこなう、ことである。特に、本稿では、イギリスの企業の中から製造企業を対象として、分析をおこないたい。その理由としては、国際的な競争圧力の増大を要因とするニューテクノロジーや新しい労働慣行・作業慣行等の導入の圧力が、他の諸産業のほうよりも、製造業が大きかったからである。<sup>(6)</sup>

「イギリスの労働組合組織の動向——」『産業と経済』第8巻第3・4号、奈良産業大学経済学会、1994年3月。；Richard Hyman, *The Political Economy of Industrial Relations: Theory and Practice in a Cold Climate*, Macmillan Press, 1989.

(5) イギリス企業における労使交渉レベルの変化と労使関係管理の進展に関しては下記の研究を参照。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、3ページ～141ページ。；岩出博『英国労務管理——その歴史と現代の課題——』有斐閣、1991年、63ページ～123ページ。；Keith Sisson (ed.), *Personnel Management in Britain*, Blackwell, 1980, pp. 249-400.

(6) イギリスの製造企業におけるニューテクノロジーや新しい労働慣行・作業慣行の導入に関しては、

なお、本稿でとりあげる「イギリス製造企業の労使関係管理と企業内労使交渉に関する大量観察調査研究」は、W. ブラウン等の『イギリス労使関係の変化の概略』<sup>(7)</sup>である。W. ブラウン等の研究は、1977-78年にかけて、11の産業分野の50人以上の従業員を擁する970もの事業所の労使関係管理に責任をもつ管理者を面談調査することによって1970年代のイギリスの労使関係や労使関係管理の実態を解明している。この研究は、ウォーリック大学労使関係研究の一連の研究シリーズの中の成果である。<sup>(8)</sup>

次に、ブラウン等の研究を取り上げた理由について、述べておきたい。それは、第一に、この研究は、広範囲な産業を対象として、多くの企業・事業所の管理者の面談調査を中心としており、イギリスの労使関係や労使関係管理を探る上で、重要な研究であると考えられたからであり、第二には、この研究が、「賃金に関する労使交渉レベルの変化や労使関係の取り決めの变化」等の問題を、系統的に取り扱っているからであり、第三には、この研究が、労使関係管理を担う管理者の問題を、重点的に取り扱っているからである。

## II. 1970年代における労使関係管理の進展と労使交渉レベルの変化

### —W. ブラウン等による大量観察調査研究(1981)の紹介・検討—

本章では、序章に掲げた問題意識に基づき、ブラウン等の大量観察調査研究から、特に、①労使交渉レベルの変化と産業別労使交渉の影響力低下の実態、②労使関係管理の歴史的発展とその進展状況、③労使関係管理担当する専門的管理者の裁量の範囲・権限などについて、焦点をあてて、紹介・考察をおこなっている。

#### (1) 労使交渉レベルの変化

まず、ブラウン等は、賃金に関する団体交渉における肉体的労働者と非肉体的労働者の労使交渉についての調査をおこなっている。ブラウン等の大量観察調査研究において明らかにされた点は、肉体的労働者・非肉体的労働者の賃金に関する団体交渉において、労使交渉のレベルが、産業別労使協定から事業所別労使協定へ変化しつつあることであった。それは、同時に、

---

／ 今田治「ME技術革新と作業組織の変化」長谷川治清・渡辺峻・安井恒則編『ニューテクノロジーと企業労働』大月書店、1991年。；幸光善「技術変化と労働・管理——イギリス自動車企業の検討——」長谷川治清・渡辺峻・安井恒則編、前掲；Hyman, R., Streeck (eds.), *New Technology and Industrial Relations*, Blackwell, 1988.

(7) William Brown (ed.), *The Changing Contours of British Industrial Relations: A Survey of Manufacturing Industry*, Basil Blackwell, 1981.

(8) ウォーリック大学労使関係研究所の研究シリーズの成果としては、下記の研究を参照。

Eric Bastone, Ian Boraston and Stephen Frenkel, *Shop Steward in Action: The Organization of Workplace Conflict and Accommodation*, Blackwell, 1977.

Paul Marginson, P. K. Edwards, Roderick Martin, John Purcell, Keith Sisson, *Beyond the Workplace: Managing Industrial Relations in the Multi-Establishment Enterprise*, Blackwell, 1988.

多使用者協定から単一使用者協定への変化をも意味していた<sup>(9)</sup> (表1, 表2参照)。

しかし、イギリスの伝統的な労使交渉形態である産業別労使協定(多使用者協定)は、まったく衰退したわけではなく、産業もしくは従業員数によっては、事業所別労使交渉(単一使用者協定)よりも、顕著であった。特に、肉体的労働者の労使交渉形態では、食品・飲物・タバコ産業、繊維産業、衣服・毛皮・履物産業、煉瓦・木材・その他の産業、製紙・印刷・出版産業において、産業別労使協定が、事業所別労使協定よりも、優位を占めていた。また、50人から99人の小規模な事業所の労使協定においても、産業別労使協定のほうが、事業所別労使協定よりも一般的であった<sup>(10)</sup>。

しかしながら、ブラウン等の大量観察調査研究を概観する時、賃金に関する団体交渉において、企業別・事業所別労使協定(単一使用者協定)のほうが、特定の産業・業種において、産業別労使協定(多使用者協定)よりも一般化しつつあることが、理解できる。特に、事業所別労使協定(単一使用者協定)の産業別協定に対する一般化は、肉体的労働者よりも非肉体的労働者において、顕著に現れるとともに、産業別・規模別にその特徴がはっきりとあらわれてきている。産業としては、金属製造業、機械工業及び電気工学産業、自動車産業、金属製品産業において、事業所別労使協定(単一使用者協定)が、一般的であった。そして、それら単一使用者協定に移行した産業が、いずれも、近代産業であり、技術革新が、非常に進んでいた。また、規模別に見ると、単一使用者協定(企業別労使協定・事業所別労使協定)を持つ事業所は、労働力が大きければ、大きいほど増大している。すなわち、労働力の規模と単一使用者協定(企業別労使協定・事業所別労使協定)の数の間には、相関関係が認められる<sup>(11)</sup> (表3, 表4参照)。

更に、ブラウン等は、イギリスの産業別協定の衰退に関して、更に、言及をおこなっている。ブラウン等によれば、産業別協定の影響力は、過去30年にわたって低下している。そして、産業別協定は、相対的に低く支払われた賃金を引き上げる効果を持つ「安全額」を決定するといった限られた役割を果すにすぎなくなった。また、ブラウン等は、ブラウンとテリーの研究(1978)をもとに、多使用者協定(産業別協定)が、製造業における肉体的労働者の2/3の賃金(それも「安全額」の維持だけ)に関する団体交渉においてのみ締結されたことを、指摘している<sup>(12)</sup>。

上記のブラウン等の調査結果について、若干の考察を加えたい。産業別全国交渉は、労働党政権の賃金政策実施やそれへの労働組合の協力によって、労働者の獲得する賃金を過度に抑制することになり、機能を十分に果たさなくなった。その結果、職場レベルの労働組合運動の活発化とともに、労働者の現実的要求を満たすために、企業、事業所・職場レベルの団体交渉が

(9) William Brown (ed.), *op. cit.*, pp. 5-25.

(10) *Ibid.*, p. 9-14.

(11) *Ibid.*, p. 8-12.

(12) *Ibid.*, p. 16-19.

(表1) 産業別の肉体的労働者の賃金にもっとも重要な交渉レベルの事業所の割合  
(事業所の割合：カッコ内は従業員割合)

協定のレベル	全製造業	食品・飲物・タバコ産業	化学関連産業	金属製造業	機械工学及び船舶産業	器具及び電気工学産業	自動車産業	金属製品産業	繊維産業	衣服・毛皮・履物産業	煉瓦・木材・その他の産業	製紙・印刷・出版産業
産業別	33.2 (24.0)	50 (33)	25 (19)	6 (11)	8 (8)	2 (4)	10 (3)	7 (6)	67 (54)	72 (58)	42 (35)	66 (82)
地域別	3.0 (2.7)	1 (1)	— (1)	11 (4)	2 (1)	— (—)	5 (3)	3 (4)	6 (7)	3 (5)	3 (4)	3 (2)
全多使用者	36.2 (26.7)	51 (34)	25 (20)	17 (15)	10 (9)	2 (4)	15 (6)	10 (10)	73 (61)	75 (63)	45 (39)	69 (84)
企業別	11.3 (21.1)	17 (32)	20 (24)	19 (35)	9 (17)	3 (15)	12 (36)	15 (18)	3 (8)	11 (20)	16 (16)	4 (1)
事業所別	41.6 (46.5)	19 (25)	41 (50)	60 (48)	71 (71)	60 (67)	72 (56)	60 (65)	21 (27)	12 (12)	31 (39)	16 (13)
全単一使用者	52.9 (67.6)	36 (57)	61 (74)	79 (83)	80 (88)	63 (82)	84 (90)	75 (83)	24 (35)	23 (32)	47 (55)	20 (14)
その他	1.2 (1.3)	5 (2)	6 (4)	— (—)	— (—)	2 (1)	1 (3)	— (1)	1 (1)	— (—)	— (1)	— (2)
無交渉	9.8 (4.4)	8 (7)	6 (3)	4 (2)	10 (4)	34 (13)	— (—)	13 (5)	3 (3)	2 (5)	9 (5)	9 (11)
総計	100.0 (100.0)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)

(Source) *Ibid.*, p. 8.

(表2) 非肉体的労働者の賃金にもっとも重要な産業別の交渉レベル  
(事業所の割合：カッコ内は従業員の割合)

協定のレベル	全製造業	食品・飲料・タバコ産業	化学関連産業	金属製造業	機械工学及び船舶産業	器具及び電気工学産業	自動車産業	金属製品産業	繊維産業	衣服・毛皮・履物産業	煉瓦・木材・その他の産業	製紙・印刷・出版産業
産業別	17.2 (8.3)	47 (21)	— (—)	1 (1)	5 (4)	1 (—)	9 (1)	2 (3)	20 (21)	42 (28)	20 (10)	33 (38)
地域別	1.3 (0.9)	— (—)	— (—)	4 (1)	— (—)	— (—)	— (—)	2 (1)	5 (5)	2 (4)	— (1)	— (2)
全多使用者	18.5 (9.2)	47 (21)	— (—)	5 (2)	5 (4)	1 (—)	9 (1)	4 (4)	25 (26)	44 (32)	20 (11)	33 (40)
企業別	14.9 (28.6)	26 (34)	23 (33)	25 (47)	11 (20)	8 (29)	16 (49)	17 (22)	11 (18)	12 (10)	19 (26)	5 (9)
事業所別	39.5 (44.7)	13 (25)	28 (38)	45 (40)	65 (64)	54 (54)	48 (42)	52 (56)	15 (29)	25 (40)	39 (41)	37 (23)
全単一使用者	54.4 (73.3)	39 (59)	51 (71)	70 (87)	76 (84)	62 (83)	64 (91)	69 (78)	26 (47)	37 (50)	58 (67)	42 (32)
その他	2.0 (2.8)	2 (6)	7 (6)	5 (—)	1 (3)	1 (3)	4 (3)	— (—)	— (—)	— (1)	4 (3)	2 (3)
無交渉	25.1 (14.7)	12 (15)	42 (22)	19 (10)	18 (10)	36 (14)	23 (6)	26 (18)	49 (26)	18 (16)	18 (20)	23 (25)
総計	100.0 (100.0)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)	100 (100)

(Source) *Ibid.*, p. 12.

(表3) 肉体的労働者の賃金にもっとも重要な事業所規模別の交渉レベル  
(事業所の割合：カッコ内は従業員割合)

協定のレベル	常用雇用の従業員の数による事業所の規模				
	50~99人	100~199人	200~499人	500~999人	1000人以上
産業別	43% (46)	28% (28)	28% (30)	21% (23)	14% (11)
地域別	1% (1)	5% (5)	4% (5)	2% (2)	1% (1)
全多使用者	44% (47)	33% (33)	32% (35)	23% (25)	15% (11)
企業別	7% (8)	11% (12)	15% (14)	16% (18)	32% (38)
事業所別	32% (32)	48% (47)	45% (45)	54% (52)	52% (49)
全単一使用者	39% (40)	59% (59)	60% (59)	70% (70)	84% (87)
その他	(1)	2% (2)	1% (1)	2% (2)	1% (1)
無交渉	17% (13)	5% (6)	6% (5)	4% (3)	(1)
総計	100% (100)	100% (100)	100% (100)	100% (100)	100% (100)

(Source) *Ibid.*, p. 9.

(表4) 非肉体的労働者の賃金にもっとも重要な事業所規模別の交渉レベル  
(事業所の割合：カッコ内は従業員の割合)

協定のレベル	常用雇用の従業員の数による事業所の規模				
	50~99人	100~199人	200~499人	500~999人	1000人以上
産業別	23% (23)	15% (10)	13% (11)	8% (7)	4% (4)
地域別	— (—)	3% (2)	2% (1)	1% (1)	— (—)
全多使用者	23% (23)	18% (12)	15% (12)	9% (8)	4% (4)
企業別	7% (6)	16% (13)	23% (20)	22% (20)	39% (48)
事業所別	36% (43)	40% (47)	41% (45)	50% (55)	46% (39)
全単一使用者	43% (49)	56% (60)	64% (65)	72% (75)	85% (87)
その他	2% (1)	1% (2)	3% (4)	3% (3)	2% (2)
無交渉	32% (28)	25% (27)	18% (18)	15% (13)	8% (6)
総計	100% (100)	100% (100)	100% (100)	100% (100)	100% (100)

(Source) *Ibid.*, p. 14.



必然化したと言えよう。<sup>(13)</sup>

## (2) 労使関係管理の進展

次に、ブラウン等の大量観察調査研究から、イギリスの企業における労使関係管理の進展について見ることにしよう。

ブラウン等の調査によれば、企業規模が大きい事業所ほど労使関係管理を専門に担当する管理者を、有していた。そして、調査した事業所の67.4%は、労使関係管理を担当する取締役を持ち、事業所の29.8%は、専従の労使関係管理担当の取締役をおいていた<sup>(14)</sup> (表5参照)。

また、ブラウン等は、労使関係管理の専門家の利用とそれに関連性が考えられる諸要因(生産技術、事業所数、外資系企業、使用者団体、企業別協定、労働組合、ストライキ等)とのつながりについて、調査をおこない、次のような結果を得ている。

第一に、生産技術と労使関係管理の専門家の利用の間には、関連性がない。第二に、労使関係管理の専門家の設置と一企業内の事業所数の間には、関連性が見いだされる。例えば、5000人以上の従業員を保有する事業所において、専従の労使関係管理担当の取締役を置いている企業数は、多事業所を保有する企業のほうが、単一の事業所しか保有しない企業よりも、2倍も多かった。また、第三に、外資系企業は、イギリスの企業よりも、労使関係担当の管理者をおいていた。労使関係管理専従の取締役の存在は、外資系企業の事業所の47%から報告されている。しかし、イギリスの企業では、わずか28%の事業所でしか労使関係管理専従の取締役をおいていなかった。第四に、使用者団体の会員が所有する企業の事業所は、非会員の事業所より、労使関係管理担当の管理者をおいていなかった。例えば、非会員の事業所の35%は、労使関係管理専従の取締役をもっていたが、使用者団体の会員の事業所では、28%しか労使関係管理専従の取締役をおいていなかった。このブラウン等の発見は、「使用者団体が、企業内労使関係管理の発展を抑制する」といったドノヴァン報告の見解と一致していた。第五に、労使関係管理専従の取締役の存在と肉体労働者の賃金に関する企業別協定との間には、関連性が見いだされている。肉体的労働者の賃金に関する協定において、企業別協定を実施している事業所の50%が、労使関係管理専従の取締役を有していた。それは、事業所規模に関係なく、関連性があった。第六に、労働組合の組織率と労使関係管理専従の取締役の存在の間には、関連性があった。また、事業所規模に関わりなく労使関係管理専従の取締役がいた事業所では、労使関係管理専従の取締役の存在しない事業所より、ショップ・スチュワートが、定期的に会合を多く持つといった明確な傾向があった。第七に、ストライキの発生と労使関係管理担当の管理者の設置の相互関連性が考察されている。労使関係管理担当の管理者の設置は、ストライキを助長し、

(13) 竹田昌次「職場管理と企業内労使関係の再編——イギリスにおけるショップ・スチュワード運動をめぐって」『立命館経営学』第21巻第1号(通巻第117号), 参照。

(14) William Brown (ed.), *op. cit.*, pp. 26-29.

(表5) 産業別の管理の諸側面

	事業所の割合 (%)											
	全製造業	食品・飲物・たばこ産業	化学関連産業	金属製造業	機械工学・船舶産業	器具・電気工学産業	自動車産業	金属製品産業	繊維産業	衣服・毛皮・履物産業	煉瓦・木材・その他の産業	製紙・印刷・出版産業
労使関係の責任をもつ取締役	67.4	92	61	67	68	62	92	56	79	39	59	74
単に労使関係の責任をもつ取締役	29.8	71	39	28	27	41	55	27	14	10	16	22
単一の、独立した事業所	27.7	13	23	20	26	14	15	28	19	48	41	41
労使関係機能が、過去5年間にずっと重要になった	35.8	44	29	50	34	56	52	42	27	27	28	20
増大した立法が、より重要な労使関係機能の主要な原因として知られた	57.5	70	66	58	61	51	52	41	41	73	56	68

(Source) *Ibid.*, p. 29.

高いストライキの発生率は、労使関係管理の専門化を促進されることになった。<sup>(15)</sup>

以上の労使関係管理の専門化とその諸要因との関連性に関する調査・考察を総括して、ブラウン等は、企業における労使関係管理の専門家の設置決定が、困難な労使関係問題への単純な対応から生まれたものではない、と考えている。

上記のブラウン等の調査結果について若干の考察をおこないたい。ブロック委員会の提案に見られるように、労使関係管理担当の取締役を設置は、団体交渉を実質的に取締役会に持ち込むという方法によって、企業経営が、労使関係によって自律的意思決定を困難にされていた1970年代の現状を打破しようとするものであった。当然、労働組合の代表性を前提とするものであったと言えよう。<sup>(16)</sup>

(15) *Ibid.*, pp. 30-31.

(16) 栗田健, 前掲書, 参照。

### (3) 労使関係管理の専門化の歴史的発展

次に、ブラウン等の記述を通して、イギリス企業における労使関係管理の専門化の歴史的推移について見ることにしたい。

ブラウン等の研究では、次の3つの調査報告・研究とブラウン等の大量観察調査の紹介・検討を通して、労使関係管理の専門化の歴史的推移が、考察・解明されている。では、ブラウン等の記述にそって、それぞれの報告・研究の内容を見よう。

1966年に、ドノヴァン委員会によって行われた調査では、調査した製造業の事業所の38%が、労働組合との交渉において責任を担う人事担当役員を有していた。また、1968年から1969年にかけて行われたA. I. マーシュによるエンジニアリング産業の調査では、人事担当の取締役を持つ事業所の割合は、55%であった。1972年のパーカーの調査では、250人以上の従業員をもつ製造業の事業所の61%が、労使関係管理を担う人事担当スタッフを有していた。1978年のブラウン等の大量観察調査では、労使関係管理を専門に担当する管理者を有していた事業所は、全体の85%にも及んで<sup>(17)</sup>いた。

以上の4つの調査報告・研究を総括すると、労使関係管理を担当する人事スタッフを有するイギリスの企業数は、1968年から1978年にかけて着実に、増大している。ただ、1960年代と1970年代における労使関係管理担当する管理者の機能・責任が、両年代において、同一であるのかという問題が残る。

次に、ブラウン等は、取締役会における労使関係管理担当の役員の機能・責任の歴史的変遷について、述べている。1968年から1969年にかけておこなわれたマーシュのエンジニアリング産業の調査において、人事に責任のある取締役を有するのは企業の41%であり、その中で人事専従の取締役は企業の9%にすぎなかった。また、1971年イギリスの管理者協会の調査では、民間部門の取締役会の28%に、人事問題を取り扱う役員がいることが、報告されている。1978年のブラウン等の大量観察調査において、労使関係管理の責任を担う管理者を有する企業は、610の調査対象の企業の74%であり、労使関係管理専従の管理者を置く企業は、全体の42%<sup>(18)</sup>であった。

上記の3つの調査報告・研究から、1960年代から1970年代にかけて、取締役会において労使関係管理担当（及び専従）の役員が、実質的に増大するとともに、その役割の重要性が、認識されるようになったという事が言えよう。

次に、ブラウン等は、労使関係機能の重要性に関する認識について、管理者を対象として、質問調査をおこなっている。そのブラウン等の質問調査は、回答者に「過去、5年間に労使関係機能の重要性が変化したか」という事柄について、質問をおこなうものであった。その調査に結果、全回答者の36%が、労使関係機能が「ずっと重要になった」と答え、46%が「より重

(17) William Brown (ed.), *op. cit.*, pp. 31-32.

(18) *Ibid.*

要になった」と答えている。これに対して、労使関係機能が、「変化していない」と答えたのは、17%にすぎなかつた<sup>(19)</sup>。

そして、ブラウン等は、労使関係機能の増大に影響を与えた諸要因（事業所の規模等、労使関係管理等）について、考察おこなっている。第一に、ブラウン等は、事業所の規模と労使関係機能の増大との関係について述べている。ブラウン等によれば、規模の大きな事業所の管理者ほど、労使関係機能の重要性が増大していると回答している。例えば、200人以上の労働力を有する事業所では、200人～499人規模で53%、500～999人で57%、1000人以上の規模で55%の回答した管理者が、労使関係機能の重要性が増大したことを認めている。第二に、ブラウン等は、労使関係機能の重要性と専門的な労使関係管理との関連性について述べている。ブラウン等によれば、労使関係管理の重要性の増大は、職場と取締役会における専門的な労使関係管理担当のスタッフの充実と強い関係があつた<sup>(20)</sup>。

次に、ブラウン等は、回答した管理者に対して、労使関係機能が増大した原因について質問をおこなっている。その質問調査の結果、回答した管理者の24%が、企業の政策に原因を求め、13%が、労働組合の増大した力とその要求に原因を見いだしていた。別の回答した管理者（12%）は、産業民主主義と経営参加への全国的な傾向であると答えている。しかし、最も多くの管理者（57%）が指摘した原因は、政府の介入（労働法の立法化等）であつた<sup>(21)</sup>。

#### （4） 労使関係に関して個々の事業所に認められた権限

次に、ブラウン等は、個々の事業所に所属する管理者の労使関係問題に関する権限について、調査・分析をおこなっている。ブラウン等によれば、調査対象の事業所の71%では、管理者が高いレベルの人事・労使関係管理に関する権限を、保有していた。そして、ブラウン等は、この高いレベルの人事・労使関係管理に関する権限と関連性の強い諸要因について考察をおこなっている。ブラウン等があげた関連性の強い要因としては、「労使交渉の形態」がある。個々の事業所が高いレベルの人事・労使関係管理機能を保有する場合での労使交渉形態は、①肉体的労働者の賃金交渉が、事業所レベルで決定されるもの（67%）、②肉体的労働者の賃金交渉が、企業別交渉で決定されるもの（87%）であつた<sup>(22)</sup>。

次に、ブラウン等は、個々の事業所に所属する管理者の労使関係問題に関する権限について、調査・考察をおこなっている。その調査の結果は、次のようなものであつた。解雇は、個々の事業所の管理者に任されているが、訓練政策と全般的な労使関係（労使協議、紛争管理等）問題は、本社からの指導を受ける傾向があつた。また、剰員整理の問題を取り扱う権限は、個々の事業所の管理者には、まったくなかつた<sup>(23)</sup>。

(19) *Ibid.*, pp. 32-33.

(20) *Ibid.*, p. 33.

(21) *Ibid.*, pp. 33-34.

(22) *Ibid.*, pp. 34-35.

上記のブラウン等の調査結果について考察をおこないたい。この結果から、事業部レベルの団体交渉の普及をもって、事業所レベルの労使関係管理が自律的には機能しているということとはできないことが理解できる。すなわち、一般的には、重要事項に関しては、本社の意思決定を受けて各事業所が労使の交渉協議をおこなっている<sup>(24)</sup>と言える。

### III. 結びにかえて

以上、ブラウン等の調査研究の紹介・検討をおこなってきた。解明された諸点をもとに、1970年代から1980年代にかけてのイギリスの企業内労使関係の進展と労使関係管理の変化について、考察したい。

第一に、イギリスの製造企業において、産業別労使交渉は、徐々にその比重を低下させ、賃金交渉における実質的な中心が、企業内労使交渉（多くは事業所内労使交渉）に移行しつつある。そして、こうした事業所内労使交渉の比重の増大は、事業所の自律性の増大の可能性が考えられる。しかし、こうした企業内労使交渉の比重の増大は、事業所の規模や産業によって異なり、均等的に広がりつつあるものではない。特に、規模の大きな事業所を有する大企業においては、事業所レベルにおける労使交渉が一般化しつつあるが、零細中小企業においては、産業別労使交渉が、一般的であった。しかし、産業別労使交渉は、相対的にその役割を低下させ、「賃金の業界最低基準の決定」といった限定された役割を、主として果たしているにすぎない。このような産業別労使交渉から企業内労使交渉への移行は、イギリスの労働組合運動や労使関係にいかなる影響を与えているのであろうか。産業別労使交渉の衰退は、産業別労働組合の役割を低下させ、企業内労使交渉の増大は、企業内の労働組合組織（常勤のショップスチュワード組織等）の役割の重要性を高めることとなった。それゆえ、イギリスの労働組合は、職場レベル・事業所レベルの労働組合役員に対して、労使交渉の方法等の細かいアドバイスを様々な形でおこない、いかに企業内労働組合組織をコントロールするかが、大きな課題となってきた。すなわち、労使交渉の主体的な場が、企業内に移行してきたと言える。こうした現象は、イギリスの労使関係が、保守政権下において、市場志向からコミュニティ志向へ転換したかにも見えるが、本来、イギリスの労使関係は、両方の側面を有していた<sup>(25)</sup>と言える。それは、①産業別労使交渉において、ミニマム・レベルの賃金を決定し、企業レベル・事業所レベルにおいて、そうしたミニマム・レベルの賃金に上乗せするといった賃金決定の構造と、②イギリスの労働組合組織の中央主権的な構造が弱く、職場レベル、事業所レベルの労働組合組織の主体的能動

(23) *Ibid.*, pp. 36.

(24) 稲上毅, 前掲書, 65ページ~67ページ。

(25) イギリスの労使関係が、市場志向からコミュニティ志向へ展開しつつあるとする見解は、下記の研究において、ロナルド・ドアーが、主張したものである。

Ronald Dore, *Talking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues*, The Athlone Press, 1987.

性に支えられた分権的性格を持っている点にある。それゆえ、イギリスの労使関係は、市場志向とコミュニティ志向の両方の志向性を有しつつ、取り巻く環境要因の変化にともなって、比重を変化させてきたと言える。

第二に、1970年代から80年代にかけての企業内労使関係において、その重点が、労使交渉手続の変更等の団体交渉にかかわる問題から労使合同協議会のような参加形態<sup>(26)</sup>へ移行している。問題は、重要性を増しつつある参加形態が、労働者に企業の意思決定に対する拒否権や影響力のある発言権を与えるものではなく、職種境界線の変更等の労働力の効率的利用に関してその必要性を労働者の納得させることを狙いに行っている点である。しかも、管理者側は、労使合同協議会などの周辺的な労務管理制度の充実を通して、「協調的労使関係」の基盤を構築し、それを土台として、複雑な職階制度の単純化等の根幹的な労務管理制度の改正を試みている。また、労使のコミュニケーションの動きは、品質管理サークルの普及とも連動していた<sup>(27)</sup>。しかし、労働者の企業に対する関心は、必ずしも強いものではない。また、このような経営参加形態に関する調査研究もその数が限られている。従って、80年代に見られるようになった企業内労使関係の新しい動き（参加問題）は、全体として見れば、ゆっくりとした変化で進みつつあると言えよう。

第三に、イギリスの製造企業の労使関係管理は、1970年代から80年代を通して、その重要性を増してきた。労使関係管理を専門的に担う管理者の設置は、ストライキの発生や企業内労働組合組織への対応等の企業内労使関係を巡る複雑な諸問題への対応として、うまれてきたと言える。1970年代における労使関係管理の発展は、事業所や職場レベルにおいて、労働組分の増大した力への対応であったが、1980年代は、労働組合や労働者に対して企業の経営方針や計画を理解させ、協力を取りつける事であった。また、1970年代から80年代を通して、労使関係管理の発展を引き起こした大きな要因は、労働法の立法化であった。労働党・保守党両政権下において、労使関係管理を担う専門的スタッフの大きな役割は、政府が打ち出してくる労働法を詳細に検討し経営者側に有利になるようにアドバイスをする点に求められてきた<sup>(28)</sup>。イギリスの製造大企業において、労使関係管理は、専門的スタッフ部門の充実と相まって、一定の評価を得ている。今後、労使関係管理は、その必要性を継続させていくであろう。しかし、今後、本社が工場管理者や監督者に権限を委譲し、労使関係管理に関して事業部がどれだけ自律性を持つ事ができるかが、労使関係管理制度発展の大きな鍵となる。

第四に、労使関係管理を担う中心的な管理者は、1970年代においては本社の労使関係管理を

(26) P. K. Edwards, *Managing the Factory: A Surrey of General Managers*, Basil Blackwell, 1987. p. 121-122.

(27) イギリスの企業におけるQCサークルの普及とそれに対する労働組合への対応に関しては、安井恒則「小集団活動と労働組合——イギリス企業の事例——」長谷川治清・渡辺峻・安井封則編、前掲書、参照。

(28) P. K. Edwards., *op. cit.*, p. 128.

専門的に担当する取締役であったが、1980年代以降は工場管理者に移行しつつある<sup>(29)</sup>。それは、企業内労使関係の重点の変更や新しい生産方法・労働慣行の導入に関係している。なぜなら、イギリスの企業は、1979年以降、各事業所において、労働者を労使合同協議会等の参加形態に関与させ、生産方法や作業慣行等を円滑に変化させ、かつ労使紛争を最小限にとどめる労使関係管理の必要があった。そして、そうした各事業所において、労使関係管理を中心的に担ったのが工場管理者であった<sup>(30)</sup>。イギリスの工場管理者は、上級管理者層には入っておらず、中間管理者層の上層に位置づけられている。ある意味では、工場管理者は、事業所において、労働者側と経営者側の接合点に位置する微妙な役職者と言える。それだけに、多くの産業において、工場管理者は、業務上の意思決定をおこなう場合、労使関係を管理者と労働者の対立の場と見なしておらず、労働者を企業の重要な側面と見ていた<sup>(31)</sup>。

以上、本稿の研究課題について、若干の論究をおこなった。イギリスの労使関係の流れの一側面の解明という本稿の試みは、ほんの一部分に光りをあてるにとどまった。

しかし、ブラウン等の調査研究の結果から推測すると、イギリスの労使関係の大きな流れは、基本的な労使関係の枠組みを維持しながらも、ゆっくりとした変化を永続的にとげつつあると言える。そうした労使関係の変化は、企業を取り巻く政治的・経済用環境要因の労資の力関係に基本的に規定されながらも、経営者や管理者側の戦略・管理技法と労働・労働組合運動の対応によって、様々な様相を見せることとなる。例えば、外資系企業や多国籍企業では、専制的な経営管理方針 (macho-management) を取り、ニューテクノロジーの導入を通して、大幅な人員削減や伝統的な労使関係を破壊する事例も見られる。しかし、多くのイギリスの企業では、伝統的な労使関係の枠組みを一定限度維持しつつも、労使関係管理の新しいアプローチを

---

(29) *Ibid.*, p. 134-35.

(30) 従来の研究において、イギリスの上級管理者が、資本家的機能を有するのに対して、イギリスの下級管理者が、労働者階級に所属し、上位の管理者に管理されることが、明らかにされてきた。しかし、工場管理者などの所属するイギリスの中級管理者に関しては、その有する機能・裁量や階級帰属性が明確ではない。

(石田和夫「イギリス資本主義とホワイトカラー労働」石田和夫・笹川儀三郎『現代企業のホワイトカラー労働下』大月書店、1984年；加藤正治「ホワイトカラーの労働・管理」長谷川治清・渡辺峻・安井恒則編、前掲書；仲田正機「管理者の労務管理」吉田和夫・奥林康司『現代の労務管理』ミネルヴァ書房、1991年、参照。)

(31) P. K. Edwards. *op.*, *cit.*, p. 135.

(31) 「専制的な経営管理 (macho-management)」としては、タイムズをはじめとする新聞の新編集・印刷システム移行をめぐって従来交渉関係のあった諸労働組合の交渉権を否定して電子・電気工組合 (EETPU) とのみ対象としてシングル・ユニオン協定を締結したL・マードックなどが有名である。また、在英外資系製造企業を中心として、ニューテクノロジーの導入し、リストラクチャリングをおこない、人員の大量削減などの「専制的な経営管理 (macho-management)」をおこなう企業も見られた。 (Linda Melvern, *The End of the Street*, Methuen, 1986; Nick Oliver, Barry Wilkinson, *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s*, Blackwell, 1992.)

導入し、「協調的な労使関係」を構築しようとしているという指摘もある。

上記のような諸側面から考察すると、今後、イギリスの経営者や管理者がとる戦略や管理技法は可変的であり、個々の産業・企業の経営者や管理者の戦略・管理技法の選択のあり方やそれに対する労働組合の反応や戦略によって、多様な変化がocこりうると言える。

最後に、今後の研究課題について、述べておきたい。第一に、1980年代以降のイギリス企業における労使関係管理、企業内労使関係、労務管理の諸実態をより詳細に解明するためにイギリスの調査研究の紹介・検討を引き続きおこないたい。その場合、ニューテクノロジーや新しい作業慣行・雇用慣行の導入との関連性から考察を深めたい。第二に、日本からイギリスへの進出した多くの在英日系製造企業における労務管理、企業内労使関係、労使関係管理の諸実態を、日本の生産システムや日英国際比較研究の視角から、イギリスにおける調査研究の紹介・<sup>(32)</sup> 検討を通して、おこないたい。

#### 参 考 文 献

(欧文編)

- Batstone, E., *Working Order: Workplace Industrial Relations over Two Decades*, Blackwell, 1984.
- Bastone, E., Boraston, I and Frenkel, S., *Shop Steward in Action: The Organization of Workplace Conflict and Accommodation*, Blackwell, 1977.
- Brown, W., (ed.), *The Changing Contours of British Industrial Relations: A Survey of Manufacturing Industry*, Basil Blackwell, 1981.
- Dore, R., *Talking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues*, Athlone Press, 1987.
- Dore, R., *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press, 1973. (山内靖・永井浩一訳『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房, 1987年)
- Edwards, P. K., *Managing the Factory: A Survey of General Managers*, Basil Blackwell, 1987.
- Edwards, P. K., *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Working Relations*, Blackwell, 1987.
- Marginson, P., Edwards, P. K., Martin, R., Purcell, J., Sisson, K., *Beyond the Workplace: Managing Industrial Relations in the Multi-Establishment Enterprise*, Blackwell, 1988.
- Pang, K. K. and Oliver, N., "Personnel strategy in eleven Japanese manufacturing companies in the U. K", *Personnel Review* No. 17, 3 1988.
- Sisson, K., (ed.), *Personnel Management in Britain*, Blackwell, 1980.
- Wilkinson, B., *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s*, Blackwell, 1992.

(32) 日英国際比較研究の労作としては、ジョン・スコット、仲田正機、長谷川治清『企業と管理の国際比較——英米型と日本型——』中央経済社、1933年。；長谷川治清・渡辺峻・安井恒則編、前掲書。；中央大学企業研究所『ME技術革新と経営管理——日・西独・英にみる工作機械企業の国際比較』中央大学出版部、1989年、などを参照。



現代イギリス製造企業における労使関係管理の進展と企業内労使関係の変化

(邦文編)

中央大学企業研究所『ME技術革新と経営管理——日・西独・英にみる工作機械企業の国際比較』中央大学出版部，1989年。

長谷川治清・渡辺峻・安井恒則編『ニューテクノロジーと企業労働』大月書店，1991年。

間宏『イギリスの社会と労使関係』日本労働協会，1974年。

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。

岩出博『英国労務管理——その歴史と現代の課題——』有斐閣，1991年。

木元進一郎『労働組合と「経営参加」』森山書店，1977年。

木元進一郎『労務管理と労使関係』森山書店，1986年。

栗田健『労働組合史論』未来社，1963年。

大河内男・武田春人『企業者活動と企業システム——大企業体制の日英比較史』東京大学出版会，1993年。

笹川儀三郎・石田和夫『現代企業のホワイトカラー労働下』大月書店，1984年。

ジョン・スコット，仲田正機，長谷川治清『企業と管理の国際比較——英米型と日本型——』中央経済社，1993年。

吉田和夫・奥林康司『現代の労務管理』ミネルヴァ書房，1991年。