

在英日系製造企業の経営展開と労使関係

守 屋 貴 司

1 はじめに

私は、これまで、日英国際比較研究を念頭におきながら、1980年代から1990年代の「英国企業における資本主義的合理化と労使関係」⁽¹⁾に関して研究をおこなってきた。1980年代から1990年代の「英国企業における合理化と労使関係」の特徴的変化としては、第一にME合理化と、第二に、外資系企業による従来の英国企業とは異なる管理技法や生産システムの導入による合理化であった。これらの特徴的変化を示した資本主義的合理化が、体系的かつ迅速に英国企業全体に広範囲に広がったとは言えないが、そのような合理化が1980年代に顕在化し、英国の産業界・学会において注目を集めたことは事実であり、注目するに価する現象と言える。

それゆえ、私は、これまでの研究において、ME合理化に関しては、英国の実証的調査研究や論稿などの検討を通して、「英国企業におけるME合理化と労使関係」に関して論述・考察をおこなってきた。具体的に述べれば、ここでは、A. デーヴィスの理論的・実証研究の紹介・検討を通して、ME合理化に対する英国の労働組合の規制力とその限界について、論述・考察をおこなった⁽²⁾。また、更に、J. アトキンソンらが中心となっておこなったIMS調査⁽³⁾について注目し、労働のフレキシビリティとニューテクノロジーの関連性について明らかにした。

また、ハイマンの「ME合理化と労使関係」論稿の紹介・考察を通して、ME合理化の英国の労働者、労働組合、労使関係への影響に関して、論述・考察をおこなうとともに、ハイマンとデーヴィスの研究を比較・検討をすることを通して、「合理化と労使関係」の基本的な分析対象・分析視角に関して考察を深めた。そこで、確認しえたことは、現代の企業現象である資本主義的合理化を正確に把握するためには、企業内の諸現象（企業労働、生産合理化、労務管理、企業内労使関係など）を分析対象の中心として定めつつも、世界経済、国民経済、産業経済との関連性の中で、企業現象を分析・解明してゆく必要があるということであった。また、こ

(1) 拙著『現代英国企業と労使関係—合理化と労働組合—』税務経理協会、1977年参照。

(2) 拙稿「イギリスのビール醸造企業におけるME技術と労使関係」『関西学院商学研究』第28号、1990年10月参照。

(3) 拙稿「ニューテクノロジーと『労働の柔軟性』」『産研論集』（関西学院大学産業研究所）第18号、1991年3月参照。

れまでの私の研究において、分析視角としては、社会的生産の国際化、労働の国際分業といった企業活動の社会的な広がりの中で、分析することの重要性を主張した⁽⁴⁾。

また、外資系企業による従来の英国企業と異なる管理技法や生産システムの導入・普及に関しては、在英日系製造企業を研究対象として、その合理化の特徴の解明に努めた。具体的に言えば、英国の実証的調査研究の紹介・検討を通して、在英日系製造企業において、「協調的な」労使関係制度の構築を通して、「日本的な」生産システムを体系的に導入・展開することが試みられてきたことに関して、論述・考察してきた⁽⁵⁾。

本稿では、「ME 合理化と労使関係」の検討を通して獲得した分析視角を基礎に、「在英日系製造企業の合理化と労使関係」に関して更なる解明・考察を試みるとともに、近年の英国の労働組合運動の動向について更なる考察・解明をおこない、1980年代以降の労働・労働組合運動の変化について論究し位置づけをおこないたい。本稿の研究課題を具体的に述べれば下記のような諸点に集約されよう。

まず、第一に、日系製造企業の英国進出の背景を解明することを通して、英国の資本主義の構造的課題点を明らかにするとともに、外資系大企業の英国への進出が英国の国民経済に与える悪影響について解明・考察をおこないたい。

第二に、在英日系製造企業の合理化と労使関係の更なる解明のために、英国コマツを事例としてとりあげ、その合理化と労使関係を、英国日産と比較することを通して、その特徴を浮き彫りにしたい。

第三に、在英日系製造企業との締結をはじめとして広がったこれまでの英国の労使協定とは異なるシングル・ユニオン協定の実態を、英国の調査研究の紹介・検討を通して、明らかにするとともに、シングル・ユニオン協定の経営・労働・管理への影響を明らかにしたい。

第四に、シングル・ユニオン協定の締結を積極的におこなってきた EETPU の軌跡をとおし、英国のビジネス・ユニオンズについて解明・考察をおこない、英国のビジネス・ユニオンズの位置づけをおこなうとともに、英国の労働組合運動についても考察をおこないたい。

第五に、在英日系製造企業と日本企業・英国企業との経営・管理・労働に関する若干の国際比較分析をおこなうこととしたい。

2 日系製造企業の英国進出の背景

1980年代、EC 統合後の変化を考慮して、多くの日系製造企業が、EC 域内に進出してきた。EC 域内で、最も多くの日系製造企業進出した国が、英国であった⁽⁶⁾。

(4) 拙稿「ニューテクノロジーと労使関係」(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年所収) 参照。

(5) 拙稿「在英日系製造企業の技術・管理と労使関係」『産業と経済』(奈良産業大学経済学会) 第7巻第4号、1993年3月。

日系製造企業をはじめとした外資系製造企業が、1980年代、EC域内で英国に最も多く進出した理由としては、以下の諸点などをあげることができる。

第一に、英国の保守政権による日系製造企業の誘致政策、第二に、英国の労働コストが、フランスやドイツに比較して低位であること、第三に、英国の失業率が高いため優秀な労働力を獲得することが出来やすかったこと、第四に、EC市場統合による経済拡大効果を享受した⁽⁷⁾こと、第五に、差別輸入数量の回避などである。

第一の点について述べれば、1980年代、英国の保守政権は、貿易収支の改善、雇用拡大、経済の活性化を目的として、日本の製造大企業をはじめとした外資系企業の誘致を積極的にすすめてきたと言える。外資系企業の誘致による雇用拡大は、英国の金融・産業独占資本が、国内製造業への投資をおこなわず、海外への直接投資をおこなった結果、英国の内部空洞化と英国製造企業の国際競争力の低下がすすみ、失業率が増大したことを背景としている。英国の保守政権は、英国の金融・産業独占資本の反国民的な投資行動に、批判が集まることを回避し、かつ、英国の労働・労働組合運動の力を抑制するためにも、日系製造大企業をはじめとした外資系製造企業を積極的に誘致したと言える。すなわち、外資系製造企業の誘致によって、英国内の企業間競争を激化させ、かつ、外資系企業と英国企業の相互交流を図ることによって、英国の労働・労働組合運動を抑圧する管理技法の移転が試みられたと言える。

また、このような英国保守政権の試みは、貿易外収支に依存した英国資本主義の構造的問題点を変革することなく、海外の本社に支配された外資系製造企業の誘致によって、英国資本主義の欠乏点（内部空洞化、国際競争力の低下等）を補強しようとしたと言える。

第二から第五の外資系企業の英国への進出理由は、日系製造企業をはじめとした外資系製造企業が、EC統合後、国際的障壁の撤廃による企業間競争の激化と市場の拡大を予想して、英国をヨーロッパにおける安定した生産拠点として構築した点にある。例えば、多くの日系製造大企業が、1980年代から1990年代にかけて、ヨーロッパの製造・販売・資金調達・研究開発を一元的に管理する地域統括会社を設立している。

経済・社会研究審議会がまとめた報告書によると、上記のような理由から外資系企業が英国へ進出し、英国の上位百社のうち三社に一社が外国資本の所有で、外資系製造企業の生産高が英国の国内総工業生産の四分の一を占めるに至っている。

英国の上位百社における外資系巨大企業の割合は、1986年から1993年の間に18%から35%にほぼ倍増している。分野別に見ると、コンピュータ製造業における70%をはじめ、外資系巨大

(6) 日系製造企業のヨーロッパ及び英国への進出に関しては、亀井弘和・長銀総合研究所編『EC統合市場への企業進出戦略』日本経済新聞社、1992年参照。EC及びEUという用語に使い分けに関しては、欧州統合前をEC、欧州統合後をEUとして使用した。

(7) 日本貿易振興会編『在欧日系製造業経営の実態1993年版』日本貿易振興会、1993年参照。イギリスの産業空洞化の問題に関しては、大木一訓『産業空洞化にどう立ち向かうのか』新日本出版社、1996年、92-96ページ参照。

企業の占有率の大半を占める業種も多い。

それゆえ、これらの外資系巨大企業が、英国市場を独占し、反国民的に価格をつりあげる恐れがあることを、報告書は指摘している。

また、上位百社の外資系巨大企業の国籍別比率を見ると、北米資本は、50%を占めており、日本及び韓国資本は7%を占めている⁽⁸⁾。日系製造大企業の英国への影響は、量的なものというよりも、その生産システムや労使関係の展開・普及といった質的な影響が大きいと言える。

3 在英日系製造企業の経営展開と労使関係

——英国コマツを事例として——

本稿では、在英日系製造企業の経営展開と労使関係に関して、英国コマツの事例を中心として見ることにしたい。本章において、英国コマツの経営と労使関係をあえて紹介・論述する理由としては、英国コマツは「日本的生産システム」として、英国において、注目された企業であるにもかかわらず、日本においては、その経営・管理・労使関係の諸実態についてはあまり紹介・検討されていないからである。

(1) コマツ製作所の英国進出と経営・管理

コマツ製作所は、建設機械製造大企業であり、キャタピラー等の製造では世界有数の技術力を有している。コマツ製作所は、1986年3月に、英国のゲイトヘッド (Gateshead) のバートレイ (Bartley) に工場を建設し、同年、10月から操業を開始した。1986年には、80人たらずであった労働力は、1989年には、398人にも達した。そして、現在、英国コマツは、ヨーロッパの建設機械メーカーとしては最も大きな企業に発展している⁽⁹⁾。

次に、英国コマツの経営・管理と労使関係の特徴について述べたい。

英国コマツの労務管理・労使関係管理の特徴としては、労使協議会 (advisory council)、人事評価制度 (Appraisal scheme)、労使コミュニケーション、教育・訓練、シングル・ステータスなどがある。また、英国コマツの生産管理の特徴としては、TQC、QCサークル活動、チーム制度がある。そして、労使関係の特徴としては、英国コマツは、AEUとシングルユニオン協定を締結している。

上記のような諸特徴を見ると、英国コマツの経営は、在外日系企業の合理化の今日的形態である「日本的生産システム」としての諸特徴を具備していると言える。それゆえ、次に、英国コマツの経営・管理・労働・労使関係のそれぞれの特徴について詳細に論述をおこなうことを通して、「日本的生産システム」の問題点と限界を明らかにすることにしたい。

(2) 英国コマツの生産管理

(8) 「英国企業が危ない」『英国ニュースダイジェスト』1996年9月12日。

(9) Clive Morton, *Becoming World Class*, Macmillan Press, 1994, pp. 29-42.

英国コマツの品質管理は、採用する労働者の選別からはじまっている。チーム制度に適應できる労働者を選別・採用する。その際の重要なポイントは、フレキシビリティとチームの協業をはたせるための資格要件と経験を有しているかである。工場設置当初、採用された労働者のうち50%以上が、失業者であり、2年から3年仕事から離れている者が多かった。それゆえ、仕事につく前に、英国コマツでは、教育・訓練をおこない、「どのように品質の高い製品を造り、生産ラインを自らの手で改善してゆくのか」といったこれまでの英国企業とは異なる考え方を教えている。⁽¹⁰⁾

そして、英国コマツの生産管理の中心には、チーム制があり、いかにチームによって、品質管理を高めてゆくかが、鍵となっている。チーム制は、監督者、チーム・リーダーの役割が大きい。それゆえ、監督者、チーム・リーダーも、採用に際して、基礎的な管理技法を取得する訓練を受ける意思と能力を有しているかによって、選別されている。そして、チーム・リーダーも監督者も、日本のコマツ製作所で教育・訓練を受け、日本の作業長と同じような役割を担うべき訓練を受けている。そして、チーム制を支えるものが、人事評価制度である。⁽¹¹⁾

そして、英国コマツにおいて、TQC（全般的品質管理）を支えるもう一つの大きな柱がQCサークルであると言われる。英国コマツでは、1987年、労使協議会での話し合いによって、QCサークルの設置が決まり、自主参加を前提にQCサークル活動がはじまった。1987年のスタート時点では、わずか3つしかQCサークルはなかった。その後、1989年には、13のQCサークルができ、作業労働者の39%、全従業員の19%が関与するようになった。その後、1991年12月には、作業労働者全体の51%、全従業員の32%にあたる136名がQCサークル活動に参加するようになった。⁽¹²⁾

英国コマツの経営者側は、英国労働者のQCサークル活動への参加率を高めることの困難性を自覚しており、参加率を高めるための様々な試みをおこなってきている。試みの一点は、QCサークル活動への参加と人事評価をリンクさせることにある。個別評価制度の導入により、QCサークル活動への参加も人事考課の大きなポイントとすることで、労働者を必然的に参加せざるえない状況に追い込むのである。試みのもう一つの点は、人事部に専従のQCサークル活動の促進担当者（facilitator）をおき、QCサークルの組織化とQCサークル活動が円滑に進むように様々な配慮をおこなったことである。⁽¹³⁾

例えば、英国コマツにおいて、専従のQCサークル活動の促進担当者は、①効果的なQCサークル活動をおこなえるための企業内教育を実施、②個々のQCサークルの活動成果である改

(10) *Ibid.*, pp.53-4.

(11) *Ibid.*, pp.47-9.

(12) “Komatsu Two Years On”, *Industrial Relations Review and Report*, December 1989, p. 11. Clive Morton, op.cit., pp.50-2.

(13) *Ibid.*

善に関わる報告書を集約し、管理をおこない、③QCサークル活動のバック・アップとしてミーティング・ルームの手配、ビデオ・ファイル等の提供、などをおこない、④QCサークル活動の成功のPR、などをおこなうことにより、QCサークル活動の推進をはかっている⁽¹⁴⁾。

日本においてコマツ製作所の工場では、QCサークルの導入は、はじめから100%の参加率で実施できているにもかかわらず、英国コマツでは、前述したように様々な試みにもかかわらずQCサークルの参加率は、1991年で、作業員全体の51%にしかすぎない。このようなQCサークルへの参加率の日英間の差異は、日英の労使関係の差異に関連している。日本では、労働組合が第2労務管理部のような役割を果たし、労働者も経営側の専制的な命令・指示に従わざるをえない環境にある。その結果、QCサークルへの参加が無賃残業を生み出すとしても、参加せざるをえない事態となっている。これに対して、英国では、シングル・ユニオン協定を締結する労働組合であっても、企業との間には一定の緊張状態が存在し、締結事項以外の事項を行使はできず、行なった場合、労使紛争となる。それゆえ、企業側は、日本のようには英国人労働者を強制的にQCサークルに参加させることはできないし、QCサークルも作業時間内におこなわれ、日本のように作業時間後におこなうことは難しくなっている⁽¹⁵⁾。

(3) 英国コマツの労務管理

英国コマツの労務管理の中心は、評価制度 (Appraisal Scheme) である。英国コマツは、1987年に、評価制度を設定し、評価制度は、キャリアと業績の両方を評価するようになっている。この業績評価制度は、①全従業員に適応、②出来高によらず、職務にかかわる全業績によって評価、③自己申告制度を含んでいる⁽¹⁶⁾。

本来、英国のブルーカラー労働者は、同一価値労働同一賃金を原則としてきたが、英国コマツでは、業績・経験の評価によって同一価値労働の労働者でも賃金が大きく異なることとなっている。英国コマツの狙いは、経験と業績を機軸として、差別分断管理をおこない、個々の労働者をより企業目的に統合することにある。

そして、英国コマツの人事評価制度は、その個々の労働者のキャリアと関連させて個々の労働者の労働の観察・調査し、キャリアと労働内容とあわせて評価する構造を有している。そして、経営側は、業績と賃金をリンクさせることによって、労働者自身に彼ら自身のキャリアの向上と職務に対して責任を持たせようとしている。

(14) “Komatsu Two Years On”, *Industrial Relations Review and Report*, December 1989, pp.11-2.

(15) QCサークルの英国企業への導入問題に関しては、安井恒則「イギリス企業の小集団活動と労使関係(1)」『阪南論集』第26巻第3号、1991年1月、同「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・安井恒則編、前掲書、所収)参照。

(16) Clive Morton, *op. cit.*, pp.122-24.

このような評価制度は、1987年の実施から約2年たらずで、整備がなされたと経営側は信じている。しかし、英国人労働者の中には、業績評価による業績給に不満を抱く人たちも、当然存在している。それは、英国コマツのすべての労働者に対して、評価者が作為のない正当な評価を下すことが極めて難しいからである。いくら制度を整備しても、同じ労働を遂行しながら、業績が大きく異なる業績・経験評価制度は、評価者の恣意的要素を排除することが難しいといえる。⁽¹⁷⁾

次に、英国コマツの労務管理（特に労使関係管理）のもう一つの特徴である労使コミュニケーション制度について見ることにしたい。英国コマツでは、労使コミュニケーション制度の高いレベルでの展開を特に重視してきた。労使コミュニケーション制度としては、チーム説明会制度（team briefing system）、社内報制度などがある。⁽¹⁸⁾

次に、チーム説明会制度について述べたい。英国コマツは、前述したようにチーム制を重視し、チーム単位での作業員へのきめの細かい管理を展開している。チーム説明会制度は、そのようなチーム制度を支えるために企業側から各チームへの情報の伝達をよりスムーズにおこなうために実施されている。チーム説明会では、基本的に、毎日、仕事前に7人から8人を統括するチーム・リーダーから情報伝達がおこなわれる。そして、チーム・リーダーは、彼らの監督者と、週1回、会合を持つように義務づけられている。

次に、英国コマツの社内報制度について述べたい。英国コマツでは、3カ月に、一回、社内報を発刊し、直接、従業員の家へ届けるようにしている。これも、会社の問題を、従業員一人一人に直接知らせることによって、企業へのロイヤリティと関心を高めようとする狙いからなされている。⁽¹⁹⁾

(4) 英国コマツの労使関係

英国コマツの労使関係を特徴づける労使関係としては、シングル・ユニオン協定とシングル・ユニオン協定に包括された労使協議制等の諸制度がある。

まず、英国コマツのシングル・ユニオン協定について見ることにしたい。

英国コマツは、1986年9月、A E Uとシングル・ユニオン協定を締結している。英国コマツのシングル・ユニオン協定は、プリマスの英国東芝やサンダーランドの英国の日産のシングル・ユニオン協定を参考にしてつくられたものである。英国コマツのシングル・ユニオン協定には、まず、1. 協定の目的、2. 諸権利の承認、3. 協定の適応範囲が明示されるとともに、4. 労使協議制、5. 従業員代表制、6. 問題の解決方法、7. 労働力利用の方法、についての確

(17) “Komatsu Two Years On”, *Industrial Relations Review and Report*, December 1989, pp. 10-1.

(18) *Ibid.*, p.11.

(19) *Ibid.*

認事項が記載されている。⁽²⁰⁾

ここでは、特に、特徴的な労使協議制について論述することとしたい。

英国コマツの労使協議制に基づく労使協議会は、企業における使用者と組合との交渉・情報伝達の中心的な場である。そして、英国コマツの労使協議会は、組合側からはローカル・レベルの専従組合役員（ショップ・ステュワード）の代表者と経営側からは工場管理者、人事管理者、生産管理者などがでて、月1回、開催されている。英国コマツの労使協議制の特徴は、多くの日系製造企業が非組合員の労働者の代表者を従業員代表にしているのに対して、英国コマツでは、労働組合役員を従業員代表として位置づけている点にある。そして、英国コマツでは、新しい労使協議会のメンバーに対して、第一段階では、英国コマツの人事部門からの基礎的な教育をおこなうとともに、第二段階では、外部のコンサルタントによって、リーダーシップ、コミュニケーション、インタビューなどのスキルを養成する訓練をほどこし、第三段階では、⁽²¹⁾合宿によるグループ・ワーキングをおこなっている。

そして、これらの訓練を受けた代表者からなる英国コマツの労使協議会は、従来、団体交渉をおこなってきた内容を議論している。労使協議会の論議の中心は、賃金の上昇率の決定にある。英国コマツでは、労使協議会における賃金の上昇率の決定のためのタイム・スケジュールを作成している。

英国コマツの労使協議会は、英国の労働組合運動の伝統的な産業レベルにおける労使交渉を突き崩し、企業レベルの労使交渉によって全ての重要事項を決定するようにし、「協調的な労使関係」の基礎を構築することにある。このような企業レベルの労使交渉制度は、産業レベルの団体交渉制度を弱体化させるのみならず、産業レベルの英国人労働者の団結意識を弱め、企業へのロイヤリティを植えつけようという企業側の意図がある。

(5) 考察－英国コマツと英国日産の比較－

英国コマツの合理化と労使関係の展開を、日本的生産システムの英国への移植の代表的事例と言われる英国日産と比較して考察をおこなうこととしたい。英国日産の経営と労使関係は、英国においていち早く注目され、英国日産の人事部長であったピーター・ウィッキンスが『英国日産への道：フレキシビリティ・品質・チームワーク⁽²²⁾』を1987年に出版したのを契機にその内容が広く知れわたることとなった。英国コマツの場合、建築機械の製造であるだけに、同じく機械組立・製造の英国日産とは多くの点で類似点が見られる。

(20) Clive Morton, *op. cit.*, pp.237-240.

(21) “Komatsu Two Years On”, *Industrial Relations Review and Report*, December 1989, p. 10.

(22) Peter Wickens, *The Road to Nissan: Flexibility, Quality, Teamwork*, Macmillan Publishers, 1987. (佐久間賢監訳『英国日産の挑戦－「カイゼン」への道のり』東洋経済新報社, 1989年)

類似点としては、第一に、チーム・ワーキングを中核として、QCサークルやシングル・ステータス、教育・訓練等を実施し、それによって作業現場の「改善」を押し進め、製品の品質の向上をはかっていった点にある。

類似点の第二としては、チームにおいて、チーム・リーダーや監督者の役割が重視され、チーム・リーダーや監督者が生産の現場管理のみならず、人事評価、教育・訓練や情報の伝達などの労務管理の責任を担わされることとなっている点である。

類似点の第三としては、シングル・ユニオン協定などを通して、「協調的な」労使関係の基盤を構築し、その上で、人事評価制度や従業員コミュニケーション制度を展開し、英国人労働者に企業へのロイヤリティや帰属性を養わせようとした点などがある。

また、英国日産と英国コマツの差異としては、労使協議制のあり方にある。英国コマツでは、従業員側の労使協議会のメンバーがすべて職場レベルの専従労働組合役員であるのに対して、英国日産では、従業員間の選挙によって選出される形をとっている。英国日産の場合では、選挙であるので、組合役員が選ばれる場合もあれば非組合役員の従業員が選ばれる場合もあり、多くの日系製造企業では、英国日産のような形式をとっている。

4. シングル・ユニオン協定と労働組合

日系製造企業が、英国の労働組合運動に与えた影響において、シングル・ユニオン協定を日系製造企業がはじめて導入した点が大きいと言える。この英国の労働組合運動へのシングル・ユニオン協定への影響は、その締結数を見る時、その影響は量的には限定された範囲にしか適用されておらず、むしろ英国の伝統的な多組合主義による労使交渉から一企業一組合による労使交渉といった質的に異なる労使形態に移行した「質的側面」が大きいと言える。それは、伝統的に労使対立的な労使関係から労使「協調的」なビジネス・ユニオニズムがあらわれたという新しい傾向を生んだという点でも注目すべき事例と考えられた。

それゆえ、次に、英国の調査研究からシングル・ユニオン協定の展開状況を見るとともに、EETPUの運動の展開とそれに対する英国労働組合会議の対応の軌跡を見ることを通して、シングル・ユニオン協定に対する英国の労働組合運動の対応について考察をおこなうこととした。

(1) シングル・ユニオン協定の展開—英国の調査から—

ここでは、IRRR誌の労使関係調査(I R S)から英国におけるシングル・ユニオン協定の展開とその内容について見ることにしたい。⁽²³⁾

(23) “Single Union Deals Survey:1”, *Industrial Relations Review and Report* 528, January 1993.
黒田兼一「シングルユニオン化とハーモナイゼーション—イギリス労使関係の日本化か—」『桃山学院大学経済経営論集』第36巻第3—4号、1995年3月、参照。

この調査は、1992年7月から9月にかけて質問票を送付・回収したものである。回収企業数は、37で、回収率は、25%であった。回収企業37の国籍別内訳を見ると、日本15、英国10、ドイツ4、アメリカ2、ノルウェー2となっており、日本企業が一番多い。そして、調査対象企業の平均従業員数は、390人であった。また、調査対象企業の産業分野は、16企業が、電器・電気機械部門であり、立地している地域はウェールズが2/5を占めていた。そして、2/3 (26企業)が、1985年以降の設立であった。調査対象企業の協定締結先の組合は、EETPU (15企業)、AEU (7企業)、TGWU (6企業)、GMB (6企業)となっている。そして、調査対象企業の27企業は、グリーン・フィールドに立地している⁽²⁴⁾。

シングル・ユニオン協定の特徴は、いくつか内容を条項としてパッケージ化した点にある。その内容とは、①フレキシビリティ、②シングル・ステータス、③労使協議制、④ノーストライキ条項、⑤振り子仲裁条項などである。

シングル・ステータスの条項は、調査対象企業の76% (28企業) で入れられていた。また、労使協議制は、調査対象企業の70% (26企業) で実施されていた。そして、フレキシビリティの追求に関する条項は、調査対象企業の92% (34企業) においてもり込まれている。また、振り子仲裁条項に関しては、調査対象企業の32% (12企業) が採用している。9企業では、①から⑤までの5つの要素すべてをパッケージ化したシングル・ユニオン協定を締結している。

その9つの企業とは、ABB Capacitors (スイス系企業)、Bosch (ドイツ系企業)、Coca-Cola Schweppes (英国系企業)、NEK Cables (ノルウェー系企業)、United Merchant Bar (英国系企業)、Venture Pressings (英国系企業)、シャープ製造 (日系企業)、シャープ精密機器製造 (日系企業)、東芝 (日系企業) であり、外資系企業を中心としながらも国籍も多岐にわたっている。

そして、本調査では、企業に対してシングル・ユニオン協定を積極的に導入した理由について調査をおこなっている。TGWU とシングル・ユニオン協定を締結したダイワ・スポーツは、労使のコミュニケーションの重要性を指摘し、一度の労使交渉を通して、全従業員の合意を得られることの意義を強調している。また、BICC Cables では、新工場の建設に伴って、新しい生産設備の導入を考えると、工場レベルでの労使関係の構築による新たな労使交渉を設定する機会であると考えたと言う。このようにシングル・ユニオン協定を締結した企業は、新しい生産設備や従来とは異なる労働慣行・生産慣行や新しい人事管理制度等を導入する上において、英国の伝統的な多組合主義による労使交渉よりも、シングル・ユニオン協定による企業別労使交渉のほうがよりスムーズに労使交渉がすすむと考えたのである⁽²⁵⁾。

また、同調査では、シングル・ユニオン協定を締結した各企業の組合組織率を明らかにしている。各組合の組合員組織率の平均は、13協定を締結した EETPU が、66%、7協定を締結し

(24) *Ibid.*, pp.3-4.

(25) *Ibid.*, pp.5-6.

たA E Uが68%、6 協定を締結したGMBが89%、同じく6 協定を締結した TGWU が89%⁽²⁶⁾となっている。

そして、同調査では、組合を選択した影響要因についても分析を行なっている。調査の状況を見ると、各組合ともシングル・ユニオン協定を締結するために積極的に企業に対してアプローチをおこない、自組合の良さをアピールしている。このような英国の組合の行動は、組合員が減少する中で、シングル・ユニオン協定締結によって締結した企業の従業員の多くを新たな組合員として獲得できるという大きな魅力から生じている。

また、同調査では、シングル・ユニオン協定を締結した英国企業における労働慣行を調査している。調査対象企業の73%において、チームワーキングが導入されるとともに、調査対象企業の65%が、多能工化を採用している。前節の英国コマツの事例と同じくこの調査においても、シングル・ユニオン協定を締結した企業において、高い比率でチームワーキングの導入が見られた。調査対象企業の Venture Pressings において、チームワーキングは、一人のチームリーダーと15名から20名からなるチーム・メンバーが、1チームを構成し、そのような2チームを一人の管理者が統括している。そして、各チームは、製品、品質、メンテナンス等に責任を有している。チームリーダーは、チームメンバーのオン・ザ・ジョブ・トレーニングによる社内教育に責任を持つ⁽²⁷⁾ている。

また、生産慣行の変化の側面而言えば、調査対象企業の19では、J I T (Just in Time) 方式による生産がおこなわれていた。J I T方式を導入した企業の国籍別の比率を見ると、日系企業の60%、英国系企業の40%であった。また、調査対象企業の62% (23企業) がT Q C (Total Quality Control)⁽²⁸⁾を実施していると回答している。

また、新しい人事管理制度の導入について見れば、賃金構造の統合化をはかった企業は、調査対象企業の16企業であった。賃金構造の統合化は、従来から存在した等級を圧縮して、その等級の数を大幅に削減するとともに、その職務区分も、サービス、チームスタッフ、オペレーター、技術者などに単純化することである。また、調査対象企業の86% (36企業) が、業績考課制度を実施している。そのうちの20企業は、肉体的労働者と非肉体的労働者の両方に業績考課制度が適用されているのに対して、12企業では、非肉体的労働者にのみ適用⁽²⁹⁾されている。

以上、IRRR 誌の労使関係調査を通して、英国のシングル・ユニオン協定の実態の一端を見てきた。シングル・ユニオン協定締結を通して、従来とは異なる労働慣行・生産慣行の導入を試みている企業の動向を紹介することができた。

(26) *Ibid.*, pp.9-10.

(27) *Ibid.*, p.13.

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

(29) *Ibid.*, p.15.

(2) シングル・ユニオン協定と労働組合会議

—EETPU の軌跡を通して—

各種の労使関係調査においても、シングル・ユニオン協定を最も多く締結した英国の労働組合は、EETPU（電子・電気・配管工組合）であるとされている。ここでは、EETPU の労働組合運動の歴史的軌跡を通して、英国のビジネス・ユニオニズの性格・機能・背景と英国の労働組合の連合組織である TUC（労働組合会議）のシングル・ユニオン協定やビジネス・ユニオンズムに対する対応の変化について論述・考察することとしたい。

EETPU は、1960年代には戦闘的な労働組合であったが、1970年代に方向を大きく転換し、1980年代には、英国のビジネス・ユニオンズムを代表する労働組合となった。⁽³⁰⁾

EETPU の戦略は、英国の労働組合が伝統的に立脚してきた伝統的な産業・企業がその力を失い雇用が減少していく中で、新たに雇用を生み出す在英日系製造企業などと積極的に労使協定を締結することで、新たな労働組合員を獲得してゆくことにある。すなわち、EETPU は、労使協調を基本とするシングル・ユニオン協定を締結することによって、新たな組合員の獲得と企業の組合承認を得て、経営側の諸要求に積極的に応えてきたと言える。経営側の諸要求を具体的に述べれば、EETPU では、生産技術の高度化等による作業組織および職務の基本的なあり方、評価制度の基本的な経営側による変革を受け入れ、それに対応した労使合意に基づくチェック・リストを作成している。

EETPU が締結をすすめてきたシングル・ユニオン協定は、他組合を排除する性格を持っており、他組合との紛争が絶えなかった。その結果、TUCは1988年に開かれた年次大会において、シングル・ユニオン協定による他組合の排除を問題として EETPU を圧倒的多数で除名する結果となった。1980年代末の時点においては、TUCは、シングル・ユニオン協定による他組合排除問題に強い対決姿勢をみせたと言える。⁽³¹⁾

その後、1990年代にはいと TUC は、シングル・ユニオン協定に一定レベルの容認の姿勢を見せ、ビジネス・ユニオンズムに対して静観するようになった。そして、EETPU も、AEUと合併することによって、再び、TUCに戻ってくることとなった。⁽³²⁾

このような TUC の姿勢の変化は、第一に、シングル・ユニオン協定を締結する労働組合の数も増大し、締結している組合の組合員数も多いため除名等の厳しい姿勢をとりにくくなった点、第二に、失業率の増大・雇用構造の変化を背景とした英国全体の労働組合員数の減少の中

(30) EETPU の歴史的変遷については、徳永重良・野村正実・平本厚著『日本企業・世界戦略と実践—電子産業のグローバル化と「日本的経営」—』同文館、1991年、203-205ページ、参照。

(31) 「TUCと組織問題—EETPU の除名問題を中心として—」『日本労働協会雑誌』No.353、1989年7月。

(32) Sid Kessler and Fred Bayliss, *Contemporary British Industrial Relations*, Macmillan Press, 1995, pp.178-81.

で、新たな労働組合員を増大できるシングル・ユニオン協定を否定しにくくなった点、第三に、シングル・ユニオン協定を締結することによって他組合を排除したとして EETPU のように除名等の厳しい処置を再びくださった場合、第二のナショナルセンターを、除名した組合が中心となり新たに結成することも考えられるため、などの理由が考えられよう。

(3) 英国型ビジネス・ユニオニズムへの評価

前の(1)及び(2)において、シングル・ユニオン協定に関する調査と EETPU の軌跡を通して、日系製造企業の出現に刺激を受けて生まれた英国型ビジネス・ユニオニズムの性格や行動原理について見てきた。ここでは、そのような英国型ビジネス・ユニオニズムの出現をどのように評価すべきであるのかについて論究をおこなっておきたい。

まず、シングル・ユニオン協定は、外資系やグリーン・サイトなどの新しく経営展開をおこなう企業と締結されたものであり、特殊な環境要因で生まれたものであると言える。外資系を中心として締結されているだけに、今後、英国の賃金の上昇や政策の変化によっては、外資系企業は、経営戦略の観点から他のヨーロッパ地域に移転したり、大幅な人員削減をおこなうケースも考えられる。その時、ノーストライキ協定や仲裁条項を協定として締結したビジネス・ユニオニズム型の労働組合は、解雇される従業員と人員削減・撤退する外資系企業の間にはさまれて、労使協調型組合の矛盾をはっきりと露呈するとともに、組合員から信頼を失うであろう⁽³³⁾。

また、英国の労働組合運動全体が、労使協調型に移行したのではなく、伝統的に労働組合運動の盛んな産業分野ではいまだに戦闘性を維持し、労使交渉力を保有している。特に、伝統的な労働組合運動が立脚してきた鉄鉱・造船・炭鉱等の産業分野のグラスゴー、マンチェスター⁽³⁴⁾などの地域は失業率が高く、労働者の貧困化が進行している。資本の側の合理化による失業者の増大は、一面において、労働組合員数の減少につながるが、反面、労働者の不満が増大し、社会矛盾を深め、社会変化の契機となるとともに、強い労働運動の基盤ともなりうるものである。

このように1980年代から1990年代の英国の労働組合運動は、ビジネス・ユニオニズム型の「労使協調」路線と伝統的な戦闘的な労働組合運動という相反する労働組合運動を内包しながら展開している。そして、1997年の総選挙によって労働党政権が成立するとともに、欧州統一によって、「社会憲章」を英国にも広げようとする力が強まっている⁽³⁵⁾。そのような点から、英国の労

(33) 英国スコットランドにおける多国籍企業の投資撤退問題に関しては、亀井正義「多国籍企業と地域経済—スコットランドを事例として—」『経営学論集』（竜谷大学経営学会）第34巻第4号、1995年3月、参照。

(34) Philip Brown and Richard Scase(ed.), *Poor Work:Disadvantage and Division of Labour*, British Library Cataloguing in Publication Data,1991.

(35) EU指令やEUの労働政策の英国への影響に関しては、前田充康著『EC統合と労働問題』

働組合運動が再び力を盛り返しえる要因も生まれつつあると言える。

それゆえ、英国のビジネス・ユニオニズムの展開を過大視せず、英国の労働・労働組合運動の歴史的な大きな流れの中から位置づけることが重要であると言える。英国の労働組合運動も、制度化までは、弾圧→消極的法認→保護・助長→制限と展開している⁽³⁶⁾。

そして、1980年代から1990年代は、資本の側からの攻勢の中で、資本側からの弾圧、労使の敵対、使用者側の消極的な承認、労使協調による使用者側の積極的組合承認と多様な変化を労使関係が示した年代であったが、あらゆる労使関係のパターンにおいて、それぞれ固有の矛盾が深化した年代でもあったとも位置づけることができる。それは、資本の側の攻勢が、矛盾の深化・蓄積を生み、矛盾の蓄積が、労働側からの反作用を生む可能性を高めるからにほかならない。

5. 結び——在英日系製造企業の国際比較——

以上、在英日系製造企業の経営と労使関係の背景・実態・特徴について、英国の諸研究の紹介・検討を中心として、解明をおこなうとともに、英国のビジネス・ユニオニズムの動向の分析を中心に英国の労働・労働組合運動についても考察を加えた。

結びでは、本稿を通して解明しえた諸実態をもとにして、在英日系製造企業と英国企業（ここでは英国資本の製造企業を指す）・日本企業（ここでは日本で展開する製造企業を指す）との経営・管理・労働・労使関係に関して国際比較分析をおこなうことにしたい。

まず、在英日系製造企業と英国企業との比較分析をおこなうことにする。

在英日系製造企業の特徴としては、前述してきたように、パッケージ化されたシングル・ユニオン協定の締結による「労使協調型」の労使関係を基礎として高い労働・生産のフレキシビリティ、多能工、チームワーク、企業内教育・訓練、QCサークル、コミュニケーション、シングル・ステータス、業績考課給制度、JITシステムなどトータルに導入・展開している点をあげることができる。一部の先端的な英国企業では、IRRR 誌の労使関係調査（IRS）で解明されたように、在英日系製造企業と同じようにトータルな形態で導入している事例も見られるが、大半の英国企業は、在英日系製造企業に見られる特徴のほんの一部の管理技法の導入を試みているにすぎない。

このような在英日系製造企業と英国企業との大きな差異は、労使関係の根本的差異に大きく起因していると言える。多くの伝統的な英国企業では、伝統的な多組合主義を取っており、容

1992年』日本労働協会、1988年、伊澤章著『欧州労使協議会への挑戦—EU企業別労使協議制度の成立と発展—』日本労働研究機構、1996年、参照。

(36) 英国の労働組合運動の歴史的展開に関しては、H. A. クレック著、牧野富夫・木暮雅夫・岩出博・山下幸司訳『イギリス労使関係制度の発展』ミネルヴァ書房、1988年参照。労使関係制度の歴史的発展段階説については、森川雄譯『アメリカ労使関係論』同文館、1996年、参照。

易に、日系製造企業のような管理技法を導入することは困難である。

次に、在英日系製造企業と日本企業との比較分析をおこなうことにしたい。

まず、第一に、在英日系製造企業は、日本の製造企業ほど諸管理技法を高い比率で導入できていない点が大きな差異であると言える。前述したように英国コマツのQCサークルの導入比率が、日本のコマツのQCサークルの導入比率に較べて低いということからも理解できよう。第二に、在英日系製造企業の諸管理技法の内容が、日本企業の諸管理技法と比較して、質的に異なる場合があるという。例えば、在英日系製造企業の場合、労働時間内にQCサークル活動を実施したり、QCサークルに参加した労働者に対して手当を支払ったりしており、日本企業のQCサークルとはその性格や実施スタイルにおいてかなり異なっている。

このような在英日系製造企業と日本企業との差異も、労使関係の差異に大きく起因している。日本大企業が企業内労働組合を基礎とした労使一体型の労使関係であるのに対して、在英日系製造企業では、シングル・ユニオン協定を基礎とした一企業・一組合の労使交渉ではあるが、企業内組合ではない。在英日系製造企業とシングル・ユニオン協定を締結した英国の労働組合は、企業との間に一定の距離と賃金の増額などの利害を巡る対立関係を有しており、日本大企業のような本来の労働組合の機能を喪失した組合とは、性格的にも、機能的にも、まったく異なっている。

最後に、今後の英国企業研究の課題について述べておきたい。

第一は、EU統合下における在英日系製造企業の国民的立場からの民主的規制の問題の解明である。EUの労働社会政策下で、今後、在英日系製造企業がいかなる規制を受けるか、その効果がどのようにあらわれたのかを解明することは意義があろう。

第二は、英国企業の合理化と労使関係について、歴史的・実証的に解明をおこなうことにある。今後は、特定の産業業種を選定して、解明をおこないたいと考えている。

