

田口典男著

## 『イギリス労使関係のパラダイム転換と労働政策』と

上田眞士著

『現代イギリス労使関係の変容と展開——個別管理の  
発展と労働組合』を読む

小笠原浩一

(東北福祉大学教授)

## 目次

- I 「イギリス労使関係」の現局面のテーマ性
- II 両著の内容
- III イギリス労使関係研究の方法との関連

## I 「イギリス労使関係」の現局面のテーマ性

まず、わが国におけるイギリス労使関係研究の最前線におられるお二人のモノグラフを、こうして書評させていただくことをたいへん光栄に思う。

戦後イギリス労使関係の変容を描く際に、サッチャー政権の労働政策ならびにこれを後押ししたイギリス産業界の労務戦略の変化を強調するのがわが国での大方の見方である。いわば、“サッチャリズム”の名のもとに括ることのできる労使関係プロトタイプが存在していて、それは、団体交渉制度とコーポラティズムを基調とするこの国の“伝統的”な労使関係の型とは異質なものであるという把握の仕方である。

イギリスでも、サッチャリズムとジャパナイゼーションの相乗的なインパクトを強調するやや政治的な観察も少なからず存在した。TUCも1991年大会でそのような日本の経営の影響を「エイリアン・アプローチ」と呼び問題にしたことがあったし、バリー・ウィルキンソンとニック・オリバーの『イギリス産業の日本化』は1988年の出版から版を重ねた<sup>1)</sup>。ところが、労使関係研究全体を

俯瞰すると、そのような観察は必ずしも一般的なものではなかった。むしろ、イギリスにおける代表的な労働・労使関係研究は、賃金交渉の企業内化を中心とする1960年代以降の労使関係システム変化の長期トレンドをできるだけ実証的に描写するということに関心を割いていた。その関心は、サッチャリズムや日本的人的資源管理の影響そのものの分析とはやや次元を異にしていた<sup>2)</sup>。それは、ある意味で、ナフィールド・カレッジを中心にした1950年代から60年代前半の労使関係システム研究の方法や、いわゆるウォリック・スクールの実証的な職場労使関係分析の方法のオーソドキシを継承するものであった。換言すれば、当時有力であったポスト・フォーディズム論としての「日本化」論や人的資源管理(HRM)の新奇性を重視する流れに代表されるような経営管理・労使関係の構造変化に関する宿命論的なアプローチは、こうしたオーソドキシの継承者たちから拒絶されていたということである。

こうした研究方法は、周知のように、労使関係を、法制度から職場に至る雇用に関するルールの重層的なシステムと見なしている。アラン・フランダースとヒュー・クレッグのオリジナルな定義に従えば、job-regulationに関するルールの包括的システムということになる<sup>3)</sup>。それは、ミクロな経営組織の効率性を問題とする市場モデルとも、カンパニー・メンバーシップという社縁的共同性が生み出す協調的競争力を重視する日本モデルとも異なる、イギリス独自の多元的な分配的民主主



●ミネルヴァ書房  
2007年12月刊  
A5判・298頁・7140円  
(税込)

●たぐち・のりお  
岩手大学人文社会科学部教授。



●ミネルヴァ書房  
2007年9月刊  
A5判・286頁・6300円  
(税込)

●うえだ・まさし  
久留米大学商学部准教授。

義のシステムとして理論化されていた。

アラン・フォックスの『歴史と伝統』<sup>4)</sup>以来論点になっているのは、このシステムの組成を把握するにあたり、集団主義 collectivism か個人主義 individualism かという分析軸（「集合主義」「集団主義」「個人主義」「個（別）化」など多様に表現されている）を構えることの有効性である。雇用管理の技術を評価する場合には、集団性を重視した管理か個別性を重視した管理か、といった視点は有効である。しかし、過去4半世紀にわたり問題になっているのは、いわゆる「パラダイム」として、すなわち、対象、目的、手段を構造化する包括的な思考体系として、「集団主義 vs 個人主義」という図式が成り立つのか、という点である。分析概念としての「集団主義」は、もともとオットー・カーン・フロイントが、労使関係における議会制定法の介入抑制的姿勢というイギリス労働法の特徴を「集団的自由放任 collective laissez-faire」と定義したことにはじまる。「集団主義」は「立法介入主義 (legalism)」に対する労使自治の自由放任を示す概念であって、労働取引の実体構造そのものに関する定義ではない。その後、労使自治の集団性が団体交渉・労働協約によるルールの特権性に読みかえられ、とくにわが国では、イギリス労使関係の実体的な特徴を示す概念として「集団主義」が用いられるようになっていく。

ところが、フランダースとクレグは、イギリス労使関係システムの特徴について「ボランティアズム」という定義は用いているが、job-regulation

の特徴を「集団主義」collectivism だとは定義していない。彼らは、むしろ、job-regulation がどのように行われているのか、その方法に着目している。つまり、方法には、使用者による調整、団体交渉という調整、議会制定法に基づく調整、労使協議による調整、それに労働者による調整があり、それらが、仕事の組織的なあり方にどのように慣行化され、job-regulation の実態を構造化しているのかをリアルに把握することが労使関係システム分析であるとした。そして、その分析の出発点は、集団的な団体交渉ではなく、職場の仕事組織とショップスチュワードとの関係という単位操作の分析におかれており、経営者（組織）と労働組合との関係は、単位操作の数の集積として描かれている。

この労使関係システム論のプロトタイプに立ち返ると、労使関係分析における「集団主義」ならびに「個人主義」という図式はいったい何の解明を目指す枠組みであるのか、仕事組織に組み込まれた job-regulation の実態、つまり、仕事の仕組み、仕事の遂行方法、処遇・報酬の決め方における変容を分析的に把握するのに、どのような射程を持つのか、が改めて問題となる。

両著は、ともに現代イギリスにおける「労使関係のパラダイム転換」あるいは「労使関係の変容と展開」を標題とするもので、いずれも、伝統的な労使関係の今日の変容を主題に取り上げている。そこで、job-regulation の方法の変容にどのような分析的接近をしているのか、そのような観点で

両著を検討させていただきたい。

## II 両著の内容

田口典男氏の『イギリス労使関係のパラダイム転換と労働政策』は、「1980年代以降の労使関係が団体交渉を中心とした団体主義的労使関係から、職場を基盤とした個別主義的労使関係へとパラダイム転換する過程において、労働政策がパラダイム転換に与えた影響を明らかにする」ことを目的にして編まれている。「パラダイム転換」の内容は、サッチャー労働政策が「19世紀以来のボラントリーズムに基づく労使関係パラダイムを転換させ」、メージャー労働政策がそれを「継承・強化し」、ブレア労働政策が「職場レベルの協調的労使関係を形成しようとした」というもので、「パラダイム転換」において労働政策の果たした役割を実証しようとするものである。

氏の分析の中心は、労働組合運動の弱体化におかれている。労働組合の内部運営への立法の介入（「内部的規制」）を通じた労働組合の弱体化という点が、サッチャー労働政策以降の新しさである、としている。すなわち、団体交渉の方法の変化と個別管理の浸透に着目し、1980年代にすでに「職場レベルの協調的労使関係＝個別主義的労使関係」へという労使関係パラダイムの転換が起こり、「新しいスタイル」が登場した。そして、「新しい労使関係」の浸透によって団体交渉構造が浸食された（第1章）。同時に、サッチャー政権の一連の労働組合規制立法により、労働政策が労働組合の行動と労働慣行を規制し、経営者団体と労働組合を当事者とする「団体主義的労使関係」が崩れ、企業内の「個別主義的労使関係」が重視されるようになった。つまり労使関係の個別化と同時に、企業内化が進んだ（第2,3章）。メージャー政権は、労働組合規制をさらに強化した。ブレア政権は、反労働組合的な政策からは転換し、「労働組合を職場レベルの団体交渉の当事者として位置づけ、協調的労使関係のパートナーとしての役割を期待した」（第4章）。とはいえ、ブレア政権の政策も、最低賃金政策に見られるように、雇用流動化促進を基調としたもので、「新自由主義的

労働政策に一定の歯止めはかけたが、その基本枠組みまで変更したというわけではなかった」（第5章）。そうした労働政策は、「経営主導の経営管理」を展開させ、労使関係よりも「職場の雇用管理」を重視する方向が決定的となった（第6章）。とくに1984～85年の炭坑ストライキはそうした「パラダイム転換」の決定的な契機となった（第7章）。1990年代の労働組合会議（TUC）は、「個別主義的労使関係へのパラダイム転換に対応するために」「表面的な対策はおこなったが」「団体主義的労使関係に基づく基本方針を変えたわけではな」かった。「経営者との新しい関係」を築きつつ、「労働者との新しい関係」を構築しなければならなかったにも関わらず、この2つの課題を達成することができず、労働組合は、「その存在を否定される危機に直面した」（第9章）。1980～90年代の「労使関係の個別主義化過程」で「団体主義的労使関係における労働組合は中心的存在であったが、個別主義的労使関係においては周辺的存在と位置づけられ」た。サッチャーは、「伝統的労使関係が経済再生の大きな障害となっていると捉え、排除しなければならない対象と位置づけた」。その結果、「19世紀以来の伝統的な団体主義的労使関係は解体され、職場を基礎とした個別的労使関係が形成された」とされている。

本書の特徴は、労使関係のルールの中でも議会制定法に着目し、その中でも労働組合の運営に直接の調整を加える立法機能が体系的に強化される過程を丁寧に分析することで、産業別団体交渉制度を支える産業別労働組合の内部規制機能に対する制定法の介入が労使関係全体の「個別主義化」を促した、という変化のロジックを発見したことにある。雇用差別の禁止や個別労働紛争の手続きの整備など個別雇用保護法の分野がすでに1970年代から拡大する傾向を見せていることに注目し、個別雇用関係を焦点に据える労使関係の立法主義化の傾向を最初に指摘したのはリンダ・ディケンズであった<sup>5)</sup>。田口氏の分析は、労働市場や雇用関係における個別関係を直接に規制する制定法領域の拡大に加えて、労働組合の集団的規制力を排除することを明確な目標とする80年代～90年代型の立法介入パターンの登場が、労使関係の「個



別主義化」に決定的であったことを指摘している。

上田眞士氏の『現代イギリス労使関係の変容と展開——個別管理の発展と労働組合』は、2つの問題設定からなっている。第1は、「個別管理の展開と労働組合の集合主義との関係、あるいは、その両者の間の関係再編という視点から、イギリス労使関係変容の内実を探ること」であり、第2は、「労働組合は個別管理（HRM）の下で自らの新たな役割をどこにもとめるのか、また、そうした新たな役割は、何を通じて発揮されるものであるのかということ」を探ることである。氏は、「技能形成を取り込んだ労働取引」という方法的視点を用いている。その上で、現代イギリスにおける労使関係を企業内労使関係の成熟化として捉え、それは、「取引主義的なアプローチに立つ労働取引」から「開発主義的アプローチに立つ労働取引」への展開（すなわち、〈労働給付-賃金〉に関わる取引の企業内部化）として捉えている。

具体的には、戦後イギリスの労働取引の基盤的な文脈であった低技能均衡状態を改革しようとした時代として1980年代以降を特徴づける（第1章）。その上で、80年代後半以降広まったパーソナル・マネジメントの類型を分析しながら、業績管理手法としての人的資源管理（HRM）の展開に「報酬主導型統合」と「開発主導型統合」が存在していることを指摘している（第2章）。労働側では、HRMの展開に対し、パートナーシップ路線が広がりを見せる。一般に「新現実主義」と特徴づけられる経営と職場労働者代表とのパートナーシップ関係を基調とする新しい職場労使関係が登場する。それは、HRMの本質である「個別管理」を労働組合の「集合主義」によって支える労使関係の構図を生み出した（第3章）。この動きは、労使双方に対して、伝統的な取引主義的アプローチから能力開発主義的アプローチへ移行することを迫った「サッチャー改革」によって担保された（第4章）。また、同じく80年代後半から全国職業資格制度（NVQ）やその一部である現代的徒弟訓練制度（MA）が展開し、仕事遂行能力を形成する場として企業の重要性が強調されるようになった（補論）。そうしたイギリス労使関係の変化を

今後の労働組合運動の可能性という視点から敷衍して、「サプライサイドの平等主義」の担い手としての労働組合の可能性を指摘している（終章）。

本書の特徴は、能力開発型の人的資源管理という経営主導のjob-regulationを労使関係変容の原動力と捉え、これを容認する「新現実主義」という労働組合戦略との相乗による職場パートナーシップ関係の進展として変容の内実を描いている点にある。その際、稲上毅氏の「企業内労使関係の成熟化」仮説を展開させる形で、ストリーク（W. Streeck）の「サプライサイドの平等主義」を応用して、技能形成型の労働取引関係として新しい職場パートナーシップ・モデルを説明している点が注目される。つまり、job-regulationを労働・報酬給付調整型のものから能力開発主義型のものに展開させる労使協働のプロセスとしてパートナーシップ・モデルを解釈できるのではないか、という提案である。

両著は、ともに1980年代以降のイギリス労使関係の変化を職場における協調的労使パートナーシップへの変化として捉えている。また、両著ともに、それは、労使組織間の団体交渉と労働協約によるルール設定を基調とする「伝統的」なアプローチ（田口氏の場合には「団体主義的労使関係」、上田氏の場合には「取引主義的アプローチ」）からのプロトタイプ移動だと捉えている。つまり、企業内パートナーシップ・モデルへの労使関係システムの転型という解釈において、両著は共通している。

田口氏は、その変化を生んだ決定的な原動力をサッチャー政権ならびにメジャー政権のもとの労働組合への直接的規制立法に求め、そのインパクトの大きさが、労働組合運動リーダーシップの穏健化や労使協調的潮流の主流化などと相まって、労働組合の弱体化と一体となった企業内「個別主義的労使関係」へのパラダイム転換をもたらしたという図式を描いておられる。他方、上田氏は、経営管理サイドにおける人的資源管理戦略の台頭を重視し、「個別管理」の強まりの中で「開発主義的アプローチに立つ労働取引」という労使関係の企業内部化が進行したという図式を描いて

おられる。上田氏も立法の影響を重視はするが、変化の基調はHRMのインパクトと捉えておられる。

両著は、今後の労働組合運動への展望をやや異にしている。上田氏は、分配をめぐる平等主義から「サプライサイドの平等主義」、すなわち技能形成への平等主義を主題とする労働組合運動の可能性に楽観的である。これに対し、田口氏は、「個別主義的労使関係」においては労働組合の周辺化は避けられず、労働組合運動は、経営者との新しいパートナーシップ関係の形成とともに労働者との新しい関係づくりに対応できていない、と悲観的である。もっとも、田口氏はマクロの労働組合データやTUCの政策の分析から、現実を述べているのに対し、上田氏は理論モデルの検討から可能性を導こうとしており、労働運動の可能性への切り口が異なっている。

両著は、労使関係システム分析の重心の置き方も異にしている。田口氏は、「労働問題研究」世代のイギリス労使関係研究に有力な方法であった団体交渉制度の分析、とくに労働組合の団体交渉機能の分析を中心に労使関係の変化を描こうとしたのに対し、上田氏は、経営管理の様式における変容を分析の主軸に置いている。したがって、立法政策の影響の評価も、田口氏においては労働組合の団体交渉機能の穏健化を狙いとする立法の機能を労使関係変容の原動力と位置づけられているのに対し、上田氏は、サッチャリズムのインパクトとしていわゆる「生産性のミラクル」を生み出した一連の産業政策や市場改革に着目しており、労働立法改革についてはそのインパクトの度合いや中身について断定的評価を避けている。

### Ⅲ イギリス労使関係研究の方法との関連

2つの著作は、1980年代以降のイギリス労使関係の変容について、それぞれ独自の見地を打ち出すことに成功している。経営と働く個人との直接的なコミュニケーション・メディアを駆使した個別管理の浸透が現代イギリスの労使関係の実態を捉えるキーワードであるとされている。

評者は、この「個別管理」現象のもつ多義性を解釈してみる必要があるように思う。たとえば、2004年の『職場雇用関係調査』では<sup>6)</sup>、「個別管理」の多義性が描かれている。たとえば、労働条件決定は経営の専権事項とする割合が7割以上に上っており、賃金や労働時間といった基本事項についても労働組合との団体交渉で決定される割合は2割を割り込んでいる現状がある。加えて、パートタイマーへの切り替えやジョブ・シェアリングなど労働の弾力化措置も進行している。一方で、従業員との公開・非公開の情報共有型コミュニケーションの増加や各種特別休暇制度の拡充、あるいは、従業員との信頼感醸成の取り組みなどは活発になっている。これらの多くは、TUCが中心になって「より公正なイギリスを目指す仕事空間づくり」運動として労働組合側が求めてきているものであり、「雇用における権利キャンペーン」において職場における権利と均等の保障のために直接的な立法規制強化と結びつけて主張される領域が多く含まれている。つまり、「個別管理」ということそのものが、労使関係の多様なステークホルダーが関与しうる動的構造を持つjob-regulationそのものなのである。最低賃金制度についても、雇用硬化化効果や能力開発機会への負の影響といった当初の経営側からの懸念が払拭されつつあるのに伴って、労働市場全体における熟練不足解消策との連携や企業内における訓練投資促進への配慮といった、いわゆる適正水準問題に焦点が移ってきており、ここでも、企業内・事業所内における「個別管理」と社会的妥当性との政策的調整が問題になっている<sup>7)</sup>。つまり、イギリス労使関係は雇用管理における効率的公正性と社会的な意味での市民主義的公正性の調整というルール問題を、これまでとまったく変わることなく内包させたまま推移している。

これと同様のルール問題は、パートナーシップといわれるものの実際の構造にも見ることができ<sup>8)</sup>。労使関係におけるこうした動的なルール調整局面が具体的にどのような構造を有しているのかを分析的に解明するためには、かつてウィリアム・ブラウンが実施した『職場賃金交渉調査』<sup>9)</sup>に匹敵する、job-regulationに係る労使関係ルール

の調整プロセスとその解釈ロジックを発見するよ  
うな深い観察調査が待たれるところである。

- 1) Nick Oliver and Barry Wilkinson, *The Japanisation of British Industry*, Basil Blackwell, 1988.
- 2) こうした実証的な分析の代表的なものとして、通商産業庁 (DTI), 経済社会学術振興会 (ESRC), 労使関係助言・調停・仲裁機構 (ACAS), 政策科学研究所 (PSI) が共管で実施している5次にわたる「職場労使関係 (のち雇用関係) 調査」, William Brown ed., *The Changing Contours of British Industrial Relations*, Basil Blackwell, 1981; George Sayers Bain ed., *Industrial Relations in Britain*, 1983; Eric Batsstone, *Working Order*, Basil Blackwell, 1984; Keith Sisson ed., *Personnel Management in Britain*, Basil Blackwell, 1989 など一連の成果がある。
- 3) Hugh A. Clegg, *The System of Industrial Relations in Great Britain, Third Edition*, Ch. 1.
- 4) Alan Fox, *History and Heritage: The Social Origins of the British Industrial Relations System*, Allen & Unwin, 1985.
- 5) Linda Dickens et al., *Dismissed: A Study of Unfair Dismissal and the Industrial Tribunal System*, Basil

- Blackwell, 1985 の Introduction ならびに同書の Bibliography にある Dickens の 1970 年代の 3 論文を参照願いたい。
- 6) Barbara Kersley et al., *Inside the Workplace: First Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, Routledge, 2005.
  - 7) これらの点に関連して、小笠原浩一「イギリスの労働運動の現状と課題」『世界の労働』第 54 巻 9 号, 2004 年; 同「イギリスの賃金事情」『世界の労働』第 55 巻 6 号, 2005 年; 同「イギリス労働組合運動の現状」『生活経済政策』第 117 号, 2006 年; 「イギリス労働運動の現状と課題」『世界の労働』第 57 巻 1 号, 2007 年などを参照願いたい。
  - 8) パートナーシップ・モデルの労使当事者にとっての多義性については、小笠原浩一「イギリス労働組合会議 (TCU) のパートナーシップ戦略」『大原社会問題研究所雑誌』第 490 号, 1999 年で触れたことがある。
  - 9) William A. Brown, *Piecework Bargaining*, Heinemann, 1973.

おがさわら・こういち 東北福祉大学感性福祉研究所副所  
長・教授。社会政策専攻。

# 大原社会問題研究所雑誌

**No. 596 2008.7**

定価 1000円 (本体952円, 年間購読 12,000円)

■論文

労働運動の夜明に——労働者状態論争と横山源之助 立花雄一

■史料紹介

在米片山潜在が発行した『平民』総目次と新発見の第13号 田村貞雄

■論文

韓国における大卒ホワイトカラーのキャリア管理と早期退職 佐藤静香

■証言

日本ジャーナリスト連盟の結成と新聞単一(下) ——増山太助氏に聞く

■書評と紹介

樋口直人・稲葉奈々子ほか著『国境を越える』 小島 宏

石井知章著『中国社会主义国家と労働組合』 丸川知雄

黒川みどり編著『〈眼差される者〉の近代』 与那覇潤

社会・労働関係文献月録

法政大学大原社会問題研究所

月例研究会

所報 2008年3月

発行/法政大学大原社会問題研究所  
発売/法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel. 0427-83-2307

〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 Tel. 03-5228-6271