

# イギリス労働組合会議(TUC)の パートナーシップ戦略

小笠原 浩一

---

- 1 TUCの現実主義
- 2 1993年の変化
- 3 「パートナーシップ」の展開と具体化
- 4 職場における労働組合活動との関係
- 5 展 望

## 1 TUCの現実主義

イギリス労使関係は、1990年代後半に入り、サッチャー時代の混沌とした状況から抜けだし、方向性を「職場におけるパートナーシップ」(partnership at work)の推進に向けて、新たな展開を始めている。象徴的には、1997年の総選挙を前に、TUCとイギリス産業連盟(CBI)は、保守、労働いずれの政権になっても実現されるべき雇用政策に関わる緊急8項目の政策合意を取り交わし、各政党に提示した。同年12月には、「労働組合承認に関する立法措置」と題する共同声明を発表し、「経営者と従業員との協調的關係は、相互信頼と相互尊重の精神があって初めて築きうる」との原則を確認したうえで、「職場におけるパートナーシップ」の推進に政府が積極的に関与することを歓迎する、としている<sup>(1)</sup>。この共同声明は、政府の白書『職場における公正』(Fairness at Work)に関して労使間協議を推進するようとのブレア首相の提案に応えて実現したもので、政労使の合意形成の手法に明らかな変化が生じていることを象徴するできごとであった。

すでに、労働党が政権に復帰する前から、経営側でも、労使関係環境の変化に対応した現実的な方向選択が90年代を通して行われてきていた。たとえば、90年代を通じて労使関係の懸案事項の1つであった欧州労使協議会(EWCs)の設置問題について見ると、CBIは、1991年4月に欧州委員会に提出した意見書において、EWCsの提案に反対の姿勢を示すとともに、CBI会員の89%は従業員との個別的意思疎通の方が従業員代表とのフォーマルな協議よりも効果的であると考

---

(1) TUC, General Council Report, 1998 Congress, pp.22-25.

との調査結果を公にしていた<sup>(2)</sup>。また、1993年の年次総会でも、経営目標への従業員関与政策 (employee involvement) を従業員との関係形成の基本に置く運動方針を採択していた。これに対し、1998年2月に実施したTUCへの聞き取りによれば、1997年11月時点で、イギリスに本社を置く多国籍企業の125社がEWCsを設置しており、そのうちの半数以上は欧州委員会指令第13条の労使合意によらない方法での設置であって、さらに一定の割合はTUCが直接に助言・支援して設置されたもの、とされている。EWCsの設置は直ちに労働組合を当事者とする労使関係につながるものではないが、しかし、集团的代表制を内包する労使関係への流れが強まっていることは確認できる。

労働組合運動の「パートナーシップ」戦略の意味を考える場合、こうした経営政策の変化とのすり合わせの側面を重視しておく必要がある。TUCはこの間、各省庁との政策連携を強化するとともに、CBIとの実務者レベルでの政策協議を活発に推進する一方で、経営者の一部に見られる政労使政策協調への批判派に逆に批判の矛先を向けるキャンペーンを行っているが<sup>(3)</sup>、当事者間の信頼を基礎にした実務的で現実的な政策推進を重視しようというTUCの姿勢の現れといえよう。

本稿は、こうしたTUCの現実主義が、どのような背景を経て浮かび上がってきたものなのか、また、「パートナーシップ」戦略の中身はどのようなものとして理解したらいいのか、さらに、「パートナーシップ」戦略が職場で直面する課題は何か、資料と聞き取り調査に基づき描いてみることを目的にしている。おそらく、「パートナーシップ」戦略への評価や「パートナーシップ労使関係」の従来型との違いといった興味ある大きな理論問題は、本稿のような紹介作業の積み重ねの後に取り組まれるべき課題となろう。

## 2 1993年の変化

### (1) TUC 125周年大会

今日の「パートナーシップ」戦略へとつながる運動路線が見え始めるのは、1993年のTUC創設125周年をきっかけとしてのように思われる。この年には、その後のTUCにとって重要になるいくつかの変化があらわれているが、その最たるものは9月の大会であった。この年の大会は、つぎの点でその後のTUCの運動を方向づけた。

第1は、TUCの将来の活動方向について、煮詰まった柱立てが提案されたことである。すでに前年1992年の大会で、TUCは、「TUCの将来的役割」(The Future Role of the TUC)と題する包括的な決議を採択していた。この決議は、1980年代の反組合的な雰囲気の中でTUC傘下組合員が著しく減少し、加えて92年総選挙での労働党の敗北によって中期的にはこの低迷状態に好転を見込むことが難しくなったなかで、TUCとしてその役割について抜本的な再検討を加え、労働組合運動の全国的な総力を結集して挑戦することが求められる課題に真に焦点を絞って、持てる資源を最大限に有

---

(2) CBI, Response of the Confederation of British Industry to the European Commission's Proposal for a Directive Concerning the Establishment of European Works Councils in Community Scale Undertakings, April 1991.

(3) たとえば、News from the TUC Sept. 29 1998, "Militant employers threaten Fairness at Work".

効活用すべきときがきている、との切羽詰った認識を示していた<sup>(4)</sup>。大会議論でも、財政難も含めて組織活動にとっての条件が悪化するなかで、限られたサービス資源を傘下組合に対して最も有効に提供するという視点にたってナショナル・センターとしてのTUCの役割を総合的に見直すことが求められた。

具体的な検討を進めるために、執行委員会に作業委員会が設けられた。翌93年2月、執行委員会は、作業委員会の検討結果をもとに、個々の労働組合の職場委員や地方役員の活動を直接にバックアップでき、しかも組織拡大につなげる可能性の高い課題の検討に入った。また、7月には臨時の拡大中央執行委員会が開催され、1984年以来書記長職にあったノーマン・ウイリスが、この間の組合員減少の原因の大きな部分は、組合運動が内部に紛争を抱え、外部環境の変貌に有効に対処できてこなかったことに原因がある、との前向きな反省を行った。さらに書記次長から、TUCは、仕事・雇用、経済発展、それに社会正義の問題領域において働く人々を代表する立場にあり、イギリスのために建設的で実質的な役割をこの領域で演じていると評価されなければならない、との視点が提案され、そのためには、TUCの活動が、労働組合活動家にとって魅力あるものでなければならないのに加えて、普通の働く人々やさまざまなボランタリーグループが連携を欲するような存在になっていくことが求められている、との提案がおこなわれた。これら一連の流れを受けて、執行委員会は、3つのグループに分かれて具体的な運動領域の確定と課題の設定の作業をおこなった。3つのグループとは、これまでの運動の流れをどのように変えるか、将来に向かってどのように組織拡大をすすめるか、TUCの活動をどのように改善するか、をそれぞれ検討するためのものであった。第1のグループは、運動の流れを変えるためには、雇用拡大と仕事の質の向上に焦点をあて、コミュニティに軸足を置いた取り組みを進めることで、TUCがこの国の「社会的良心」として活動している姿を鮮明にしていくべきである、との提言をおこなった。第2のグループは、組織拡大のためには、組合員および組合の組織化対象の人々に労働組合が価値ある存在であることを認識してもらうための働きかけが最も重要で、そのためには、各組合が独自に掲げる運動キャンペーンを整理統合し、組合間の活動調整を積極的に進める必要がある、とした。第3のグループは、TUC活動の改善策として、働く人々および労働組合以外の利益グループとの直接の関係強化を図ることが求められており、大会のあり方、執行委員会構成、各専門委員会の編成・機能に総合的な見直しが必要になっている、との提言をおこなった<sup>(5)</sup>。

これらの提言は、さらに具体化されたうえで実際に1993年大会に執行委員会提案として提出されている。大会決議は、雇用における平等（equal rights）を強調した。とくに処遇の平等に加えて、女性、黒人、障害者といった雇用における平等が社会正義と直接に関連して問われてくる階層の人々への平等が運動の中心に据えられた。その外、労働安全衛生、企業年金、職業教育訓練など、この大会では、前年の大会に比べ、運動提案の中身が精緻化し、しかも集団的労使関係から雇用における公正の領域に運動テーマが目に見えて移った感がある。さらに例年の大会議題と比較して、新たに、労働組合教育と「組織サービス作業グループ報告」が加わっている。前者は、TUCの労働

(4) TUC, Agenda, Trades Union Congress 1992.

(5) General Council Report, Trades Union Congress 1993.

組合リーダー教育における機能の拡充を意図したもので、TUC教育基金やTUC教育センターなど既存制度の役割強化、政府管掌の各種職業教育訓練機関とのプロジェクト連携、欧州労働組合カレッジの開催する各種セミナーへの積極的な関与などを通じた国際教育の推進、などが提案されている。リーダー教育の強化は1990年大会以来の懸案事項であったが、93年大会で整理された形でその強化が方向づけられたと言えよう。後者の報告の中で特に注目されるのは、TUCの情報啓発機能を強化し、傘下組織との間の情報伝達技術を革新するとともに、TUCから傘下組織内の末端までの情報伝達ルートを短縮しようと提案している点である。TUCの役割改革の中で、TUCを情報拠点とするスリムで機動的な運動の推進に高い優先性が与えられていると観ることができよう<sup>(6)</sup>。

TUCは、すでに1992年大会で、「完全雇用に向けた取り組み」(Working For Full Employment)をスローガンに掲げ、雇用における平等や職業訓練の充実などを決定し<sup>(6)</sup>、93年度の政府予算編成要求では「完全雇用戦略」(Strategy for full employment)と題する要求書を提出していた<sup>(7)</sup>。その中でも、雇用機会の拡大と並んで雇用における安定性の推進、とりわけ仕事に関わる権利の保障と訓練が中長期の経済発展を支える安定した労働市場の創造に不可欠であるとの立場を明確にしていた。したがって、1993年大会の意義は、より限定して述べれば、1つは、運動課題が個々の雇用におけるメリットの増進という方向に絞り込まれ、雇用における公正といった視点が運動課題を貫く横刺しの串として浮上してきたことと、もう1つは、TUCの社会的国民的な役割とナショナル・センターとしての固有の機能の意味づけが鮮明になったこと、にあるということができよう。

TUC1993年大会の重要性の第2は、人事労務管理の日本方式について評価を転換させたことである。イギリスの労働組合運動は、日本の人事労務管理について、当初は日系企業の多くが採用した単一組合承認方式(single union deal)の労働運動に及ぼす影響という視点を重視して評価しようとしていた。旧AEUと旧EETPUとの管轄争いや、旧EETPUのTUCからの除名事件などは、すべて日系企業の組織化に関連して発生した。しかし、旧EETPUに限らず各組合ともに日系企業での組合承認については現実的に交渉に臨んできており、組合員の縄張り問題で最も原則的な姿勢をとり続けてきたIGWUでさえ、すでに80年代にいくつかの日系企業と単一組合承認協定を締結していた。したがって、1991年大会で、TUCが、日本企業のやり方を「異質な方式」(alien approach)と決議したことの背景には、日本企業の人事労務管理様式への差別的見方が存在したというのではなくて、深刻化する組合間の組織化をめぐる対立を緩和しようとする狙いがあった。事実、決議は、「異質な方式」と考えられる理由を4点掲げているが、それらはすべて承認組合の代表性の問題と非ストライキの強制を含む点に向けられている<sup>(8)</sup>。1991年大会直後の11月にTUCの労使関係政策の担当者に実施した聞き取り調査記録によれば、決議は、単一組合承認方式しか労使関係形成の方法を認めないという考え方があまりにも硬直的で柔軟性を欠いていることをイギリス労働組合運動の総意として公に指摘することに意味があった、との説明であった。

---

(6) General Council Report, Trades Union Congress 1992; Agenda, Trades Union Congress 1992.

(7) TUC Budget Submission 1993, Feb. 1993.

(8) TUC Congress Resolution 1991, no. 13 Inward Investment; Statement By The TUC, Inward Investment, Productivity and Trade Unions, non-dated.

1993年大会は、翻って、91年大会の決議を変更した。日本企業の人事労務管理方式はもはやイギリスにとって異質なものとは言えない、との評価がTUCの多数を占めた。この変化の背景には、日系企業を評価する視点の変化がある。すでに91年大会の時点で、当時のAEUは、決議に反対する演説をおこなっているが、その内容は、単一組合承認協定そのものの内容理解に正確さを欠いていることに加え、日本からの投資は雇用機会の拡大に貢献しており、単一承認組合方式は賃金水準や付加給付の向上、教育訓練機会や福利厚生を増進を現にもたらしている、というものであった<sup>(9)</sup>。

このような見方に代表されるところの、企業と労働組合の関係を集团的労使関係のあり方からだけでなく、雇用の安定や教育訓練機会の推進といった仕事の中身や仕事の制度の視点から整理していこうという傾向が、この2年間にかなり強まったと思われる。とくに、1992年には、TUCの職業能力開発担当から『スキルのための交渉』が出され、そのなかで、企業内のスキル形成を「労使共同所有：協働」(joint ownership: joint action)の視点で捉え、共同の財産形成に向けて労使が前向きに交渉することの必要性が強調されたり<sup>(10)</sup>、あるいは、TUCディスカッション・ドキュメントのシリーズとして『イギリスの新しい物づくりパートナーシップ』<sup>(11)</sup>が公表され、そのなかで、R & D部門や製造設備部門への投資効率や人的資源のパフォーマンスに関する国際比較が深くおこなわれ、日本企業の効率性の源泉についてやや立ち入った分析がなされていた。これらは、TUCの政策担当者たちの内部で、産業競争力の再生と雇用の安定を両立させる具体的な方法論の検討が進み、その文脈から日本方式が労働組合運動にとって持つ可能性を再検証しようとする関心が育ってきていたことを理解できる動きであった。93年大会での日本方式に対する評価換えは、このような流れの増幅した結果として理解することができるように思われる。

1993年大会の第3の重要性は、ジョン・モンクス(John Monks)書記長が選出されたことである。前任のウィリス書記長の掲げた「新現実主義」を引き継ぎ、雇用形態や労働市場の流動化が進むなかで、イギリス経済の再生と雇用の安定を両立させるための実務能力が期待されての登場であった<sup>(12)</sup>。

## (2) 『労働組合の将来』

1993年のもうひとつの重要な出来事は、10月に下院の雇用特別委員会にTUCが証言書を提出し、そのなかで、この間TUCが検討を重ねてきた労働組合の将来像について包括的な構想が公にされたことである。この『労働組合の将来』と題する5章構成からなるやや長大な政策文書の意味は、そ

(9) AEU, Speech By Gavin H. Laird-AEU Opposing Resolution 13 "Inward Investment" 5th September 1991, Text.

(10) TUC, Bargaining For Skill: A Call to Action, A TUC Initiative to deliver the National Education and Training Targets, 1992.

(11) TUC Discussion Document, Britain's New Manufacturing Partnership, 1992.

(12) 単一組合承認方式と並んで日本方式への評価が分かれた論点であるティーム方式をめぐる当時の代表的な組合の動きについては、小笠原「イギリスにおける現場監督者問題の所在」『日本労働研究雑誌』431号、1996年でふれている。

こに「社会的パートナーシップ」という概念が登場していることにある<sup>(13)</sup>。言うまでもなく、すでにこの概念は、欧州レベルの労使関係では「社会的対話」の当事者を示す概念として日常語化していたが<sup>(14)</sup>、この文書は、イギリスにおける労働組合と経営者との新しい関係づくりの戦略概念として、極めて特定された中身でこれを用いている。

その中身は、相互責任、協働、代表性にまとめることができる。すなわち、労働組合も生産性、競争力、高い品質に責任を負うが、経営者も人的資源への投資や雇用にかかわる基盤整備など「従業員へのコミットメント」を高める必要がある。経済的な成功と社会的安定性の確保は両立可能で、この実現に向けて相互の責任を協働して果たしていくことが必要である。労働組合が代表制を認められていることは、この協働の推進にとっても、また職場の安定維持のためにも、さらに若年層など新しい労働力層に新しい思考を広めていくうえでも、重要である。「社会的パートナーシップ」は、このような論理構成になっていた。欧州レベルの「社会的パートナーシップ」による「社会的対話」の考え方は、欧州レベルから企業別レベルまでの各層で、特定のテーマに関して、関係労使が組織的な話し合いを持ち、緩やかな合意を形成していくという機能的制度としての性格を有しているが、TUCがこの文書で想定した「社会的パートナーシップ」は、労働組合運動の内部に対しては効率性と競争力ある産業企業づくりへの責任分担を求めつつ、経営には、経営文化のあり方を労働組合との互酬性を持った協働の方向に転換させることを求めるという内容になっていた。

### 3 「パートナーシップ」の展開と具体化

1993年大会以降のTUCの政策文書類には、様々な新規のスローガンが矢継ぎ早に登場するようになる。中でも、1996年大会で採択された「持分を主張できる経済」(Stakeholding Economy)、1997年大会の決議に登場した「社会的パートナーシップ」と「新組合主義」(New Unionism)は、93年大会以降の政策展開を理解する上で重要なものと思われる。

#### (1) 公正性 (fairness) 概念の展開

TUCは、1996年大会に向けて、『仕事におけるあなたの持分』(Your Stake at Work: TUC proposals for a stakeholding economy)と題する政策文書を公表した<sup>(15)</sup>。「stake」「stakeholding」は日本語に翻訳しづらいが、幸いにも同書にはTUCの考える「stakeholdingとはどのような意味か」と題する1節が置かれている。そこには、「従業員にとってstakeholdingとは」、高い職場基準、安易な雇い入れ・解雇慣習の廃止、情報開示と協議、スキル形成のための訓練投資、正当な報酬、企

(13) TUC, The Future Of Trade Unions: TUC Evidence to the House of Commons Employment Select Committee, Oct. 1993.

(14) 1992年代はじめの社会的パートナーの「社会的対話」に関するETUCレベルでの政策展開とイギリス労働組合運動の欧州政策に関しては、小笠原「欧州労使関係領域」とイギリス労働組合戦略」『社会科学研究』第44巻3号、1992年でふれている。

(15) TUC, Congress 1996 Your Stake At Work: TUC proposals for a stakeholding economy.

業の成功に向けてパートナーとして扱われること、であり、80年代から90年代のイギリスを覆ってきた「仕事における不安定性という苦しみを終焉させる手立てのことであり」と記述されている。筆者なりに解釈すれば、雇用関係は納得性、安定性、将来性といった機会保障を伴うものでなければならず、これを雇用関係における従業員一人ひとりの「持分」として正当に組み込んだ企業システムないし経済制度を生み出してゆこうという考え方である。その意味で、労働組合運動が伝統的に既得権ないし最低基準と呼んできた発想に極めて近いものがある。

ただし、企業経営には様々なstakeholdersが関与しているわけで、そうした中でTUCが殊更に従業員の「持分」を強調する理由は、短期的な投資利益を狙った株式保有者（shareholder）の利益に傾斜した企業経営の体質を、長期的に企業を支え続ける人的資源としての持分保有者（stakeholder）への尊重を組み込んだ経営システムへ転換させるという、コーポレート・ガバナンスのあり方への問題提起が含まれている。したがって、政策提言は実に広範に及んでいる。キャドベリー委員会の策定した企業行動準則とグリーンベリー委員会の勧告<sup>(16)</sup>内容に法的拘束力を付与すること、代表取締役の義務を拡大して様々なstakeholdersの利害への配慮義務や意思決定にあたってそうした利害を考慮する責任などを明確にすること、大規模株式会社について執行権を持つ取締役と持たない取締役との複層的取締役会制度を導入し、監視機能を持つ非執行取締役会のメンバーにはTUC、CBIなどの労使団体代表や中小企業組織、消費者団体などの推薦者をもってあてる制度を検討することなど、全部で70項目の重要提案がなされている。

提案の中でやはり中心をなしているのは、「職場における従業員とその持分」と題する章である。そこでは、仕事の柔軟化その他の生産性向上活動へのコミットメントの見返りとして雇用安定協約を締結すること、剰員整理は労働組合および従業員との事前の「相談」を経ること、整理解雇の対象者には相互協議に基づく「社会生活プラン」を会社の責任で策定すること、従業員全員と労働組合に定期的な情報開示を実施すること、重要経営事項について全従業員に協議権を保障すること、従業員が労働組合によって代表される権利を保障すること、全従業員にスキル形成と教育訓練機会を保障し、労働組合に教育訓練マターについての交渉権を認めること、など、総じて仕事における「公正」処遇の制度化を求めている。

## (2) 「パートナーシップ」議論の方向性

こうした「公正性」は、従業員一人ひとりが「持分保有者」として尊重され、雇用生活において平等な機会を保障されるということと、その利害を労働組合によって代表させる権利を保障することを内容にしている。『仕事におけるあなたの持分』では、「社会的パートナーシップ」という言葉は、そのような代表性を有する労働組合と使用者との関係の意味に限定して用いられている。翌97年2月に刊行された『進歩へのパートナー』<sup>(17)</sup>でも、投資・雇用開発、教育訓練、労使関係の改革を進める上での労働組合と経営者との社会的パートナーシップの重要性と実際上の効果が主張されたものとなっていた。

(16) これらについて詳しくは、稲上毅『現代英国経営事情』日本労働研究機構、1997年を参照願いたい。

(17) TUC, Partners for Progress: Next Steps for the New Unionism, 1997.

これに対して、1997年大会に提出された執行委員会提案は、5月の労働党の政権復帰をうけて長年の懸案事項の処理が始まったとして、この意味を一挙に広げた。同提案第2章の「社会的パートナーシップの推進」では、パートナーシップの推進の名のもとに、実に様々な政策懸案が語られていた。そのなかには、労働立法改正や社会福祉セクターの改革、為替制度の安定やEU通貨制度の改善などといった項目も散見される。執行委員会提案には、TUCが懸案事項を処理するには、企業ないし事業所レベルのパートナーシップと同時に、「CBIをはじめとする使用者団体、政府、EUの関係諸機関との共同の取り組みが必要になっている」との説明が加えられていた<sup>(18)</sup>。「社会的パートナーシップ」の意味合いが、政策実現のために必要となる各レベルにおける政労使の共同の取り組みという意味に一旦は拡張した。

この拡張した「社会的パートナーシップ」を今日議論されている「職場におけるパートナーシップ」(partnership at work)へと再びフォーカスを絞り込ませるきっかけとなったのが、1998年5月に政府が公表した、労使関係改革に関する立法提案『職場における公正』<sup>(19)</sup>である。白書の内容については、すでにいくつか紹介されている<sup>(20)</sup>。すでに利害関係諸団体との調整を経て法案へと展開しており<sup>(21)</sup>、この夏には立法公布される運びとなっている。TUCは、白書と法案に対し、いくつかのやや性格とトーンを異にする見解をこれまで公表してきている<sup>(22)</sup>。そのうち、政府に提出されたTUCとしての正式なステートメントは、白書の公表自体は「歓迎する」としながら、白書の内容が全て立法化されたとしてもイギリスの労働市場は先進国の中で引き続き最も規制の緩いものであることに変わりはないし、EU諸国の中で労働組合が最も厳しく制約を受けている国の1つであることに変わりはないとの前提にたつて、提案内容は「雇用に関する立法に必要な一定のバランスを回復するもの」で「労使関係に1つの前向きな貢献となるであろう」とやや抑制した評価を示していた。その後、法案化された段階では、TUCは、書記長談話ながら、「法案は今世代の従業員の諸権利を極めて大幅に増進させるもの」であり、「使用者万能から従業員側へと大幅な権限シフトをもたらす」ことになる、と前向きになっており、政府との法案準備段階での調整でTUCとして納得のいく譲歩を引き出したことを窺わせている。

さて、注目すべきは、この99年1月の書記長談話の中に、法案は「職場におけるパートナーシップ (partnership at work) に力強い支援を与える」ことになるとの表現で、「職場におけるパートナーシップ」という言葉が、労使関係のあり方を示す包括概念として登場していることである。それ以前には、1997年の総選挙向けアジェンダ「職場問題」<sup>(23)</sup>の中で、EU労使協議会指令に組み込

---

(18) TUC Congress 1997, General Council Report, Ch.2.

(19) Department of Trade and Industry, Fairness at Work, the Stationary Office, 1998.

(20) たとえば、簡易なものとして、『海外労働時報』272号、1998年8月、pp.37-39.

(21) Employment Relations Bill[Bill 36], 1999.

(22) 公表順に、Reaction to Fairness at Work White Paper, May 21 1998; Assessing the White Paper: General Council Statement for White Paper, June 11 1998; General Council Statement to the TUC Conference June 24 1998; Fairness at Work White Paper: TUC Response, July 28 1998; Background briefing Fairness at Work Bill, January 28 1999.

(23) TUC, Agenda for the workplace: employee rights and election, February 1997.

まれている従業員の協議権がイギリスには適用されていないにもかかわらず、多くの経営者が社内制度で協議制度を設けている現実を指摘しながら、これが「職場におけるパートナーシップ」が経営にとっても最善の道であることを物語っていると述べているものや、1998年6月の白書に対する執行委員会声明の中で、経営者に社内訓練の費用支出を義務付ける提案を「職場におけるパートナーシップ」を推進するものと評価する記述が見られる程度であった。

こうした経緯に照らしてみると、「職場におけるパートナーシップ」という考え方は、TUCの内部的な政策議論の積み上げの結果として固まってきたものと断言することはできないように思われる。むしろ、97年総選挙をきっかけに加速されたTUCとCBIの現実指向での政策接近をベースにした政労使の政策協調を糾合する概念として浮上してきたもの、と捉えるのが適切ではないかと思われる。資料で辿りうる限り、動きは次のようになっている。1997年9月に、商務庁（the Board of Trade）長官とCBI会長、それにTUC書記長は、企業内パートナーシップの先進事例の共同視察をおこなっている。この時期には企業内パートナーシップ協約の動きがでてきており、家具メーカーのエリクソンやジェイス、流通のテスコ、自動車のボグソール、大手ではローヴァー社などがパートナーシップ協約を既に締結していた。同年12月には、すでに述べた通り、TUCとCBIが政府の求めに応じて労働組合承認制度の立法改正について政策のすりあわせをおこない、多くの継続協議事項を残しながらも、「職場におけるパートナーシップ」推進への政府の積極的役割を期待するという合意に達している。これを受けて、1998年3月から4月にかけて、商務庁とTUCとの間で3回にわたって白書の中身を詰める下協議がおこなわれている。その際、商務庁長官から白書の政策目標を「職場におけるパートナーシップ」とする考え方が示されている。1998年4月27日のTUC執行委員会後の記者会見で、モンクス書記長は、3回の下協議の様子を説明している。それによれば、商務庁長官は、第1回の協議において、白書は、労使間の対立を緩和し、人びとが法に訴えなくとも良いような環境を醸成することであり、競争力や企業の役割、公正や効率性、それに家族に優しい政策の必要性、欧州社会条項や労働時間指令の国内適用などを包括する枠組みとなろう。「建設的な労使の関係」「職場におけるパートナーシップ」が強調されることになる、と述べたといわれている<sup>(24)</sup>。

TUCはそれまで、職場労使関係の改善には従業員の組合加盟の権利や職場代表・協議権、組合承認制度の確立など、労働組合を通じた発言権の増大が必要との考え方にたって、「職場におけるあなたの声」(Your Voice at Work)を運動に掲げてきていた。これに対し政府は、現に萌芽が現れ始めていたパートナーシップ労使関係への動きを後押しする政策パッケージを「職場における公正」という概念で中立的に示し、建設的な労使の関係を組み込んだ企業経営文化の創造に向けて改革を推進しようとした。TUCは、この政策パッケージの概念を採り込む形で、政労使の政策調整を前に進める方向に舵取りを行った。このような理解が、おそらく事態の推移を正確に表現しているものと思われる。1999年9月のTUC年次大会で「職場におけるパートナーシップ」を具体的に推進する方法について議論が深められる予定になっていることから、この概念にどのような実際の職場労使関係改革のプランが労働組合としての独自色をもって付与されていくことになるのか、今後の注目

(24) TUC, Post-General Council Statement, 27 April 1998.

点ということになる。

### (3) 「新組合主義」

「職場におけるパートナーシップ」の推進とならんで、TUCは組織拡大を重視している。労働組合員数は、1979年に1,200万人を数えていたが、1998年秋の労働力調査(LFS)では、680万人となっている。イギリスの総労働力人口は約2,600万人であるから、単純に観て、組織率は26%前後に落ち込んでいることになる。前年比で10万人の減少で食い止めたことで、TUCとしては、18年間続いてきた減少に歯止めがかかったとの観方をしているが、他方で、20歳台の組織率が20%を割り込んだり、約600万人いると見られるパートタイマーのうち120万人しか組織化されていないなど、若年層、非常勤雇用層で組織率が低いとの認識も持っており、また公共部門に比べ民間の、とくに製造業で組織率が低迷していると観ている。ジェンダーおよびエスニシティによる労働市場分断化に伴う組織率の低迷や中小企業部門における未組織問題も引きずっている。総じて、労働組合組織化の主たる対象が、公共部門や製造業大企業といった雇用安定性の高い領域に傾斜しており、伝統的な組合組織化戦略から抜け出ることができないでいる<sup>(25)</sup>。

そのような組織化の低迷に対応して、TUC1996年大会は、新たな組織化戦略として「新組合主義」(New Unionism)を打ち出した。そして、これを推進するために、特別の「TUC新組合主義推進グループ」を編成した。この戦略は、1996年にTUCが実施した調査の結果、労働組合に自分の利害を代表してもらいたいと希望しながら、職場に組合組織化の手が及んでいないために非組合員の状態にある労働者層が500万人に上ることが明らかになったことをきっかけに考案されたものである<sup>(26)</sup>。

「新組合主義」は複線戦略(a twin-track strategy)からなっているといわれる。1つは、既に労働組合が承認されている場合に、その組織基盤をより強固にする戦略であり、もう1つは、新しい組織地平を開拓する戦略である。後者の戦略は、公共部門・民間部門を問わず労働市場の最も保護を必要としている弱い層にとくに狙いを絞ったもので、若年層・女性層、小規模企業、特定のホワイトカラー部門、低賃金層、非典型雇用層などが対象になっている。

組織化の手法は、UIや組合員へのサービス提供に頼るやり方から離れて、労働組合の代表性と雇用安定機能を前面に打ち出したオーソドックスな方法をとっている。ただし、各傘下組織の組織化活動をTUCが支援するという形ではなく、TUC独自の組織化プロジェクトを推進し、実際の組織拡大効果と労使関係全体に組合のプレゼンスが高まりつつあるという雰囲気づくりの効果を同時に狙っていくという手法に、斬新さが感じられる。

具体的なプロジェクトとして、たとえば、身分や雇用形態が不安定化の度合いをつよめている大学教員など研究職にターゲットを絞った「学園を組織しよう」(Organising Academy)や職場グラスルーツの組合組織活性化を目的とする「組織された職場を取り戻せ」(Winning the Organised Workplace programme)、25歳以下の層を対象とする「TUC若人の集い」(The TUC Youth Forum)

<sup>(25)</sup> 組織率の現状については、TUC, Unions Halt Membership Decline, April 1999が詳しく分析している。

<sup>(26)</sup> この調査は、カーディフ・ビジネス・スクールの労働組合研究ユニットに委託されており、2000年まで継続される。

などの取り組みがある。

(4) 「新規巻き返し」

TUCは、政府の提案した「新規巻き返し」(New Deal)政策（別名「仕事のための福祉 Welfare to Work」）を積極的に評価している。この政策は、18 - 24歳層の6ヶ月以上の失業状態にある25万人を対象に、失業手当での生活から仕事への回帰を積極的に促す計画で、民間企業への就職、全日制教育訓練、公的環境対策プロジェクトへの参加、ボランティアへの参加の選択肢を提供し、そのための新規社会福祉支出（New Deal Programme Fund）を用意する一方で、いずれも選択しない者に失業給付金を打ち切る措置をとるという政策である。

TUCは、イギリスの失業統計には「仕事には就きたいが適切な就労機会に恵まれない、失望した失業者」の存在が考慮されておらず、従来の失業対策は、雇用促進という点で不十分なものであったと見なしている。また、労働市場・雇用形態が弾力性を増す中で、伝統的な常勤雇用を前提にできあがっている失業対策からの転換を強く主張してきた。さらに、経済政策全般を見渡すと、一方で、過去5年間にわたる課税水準の据え置きで政府予算規模が全体に縮小し、為替制度の変更に伴って賃金水準の下落が予測され、公定歩合調整がインフレ抑制重視へとシフトする傾向を辿っていることや、他方で、労働党は高負担の政党との世情の批判をかわす必要から、政権当座は公共支出の抑制が避けられない見通しになっていることを考慮すれば、公共支出の中身そのものを構造的に組替え、福祉と成長を両立させる方向に転換させる仕組みを考案しなければならない、との立場を、総選挙前からTUCは示していた。そこで、福祉的給付について、世帯単位の所得額に基づき社会的給付水準を決定する Tax Credit Systemを導入し、失業者世帯や有職低所得世帯を支えるとともに、そうでない人びとには仕事への復帰を促す政策を主張してきていた。政府の「新規巻き返し」政策をTUCが支持しているのは、雇用拡大・失業減少と福祉国家型財政構造への回帰を同時に進めるというTUCの基本方針の文脈にこの政策が位置づいているからである<sup>(27)</sup>。

こうした背景に加えて、TUCは、すでにコミュニティワークや福祉分野のNGOと協力して、長期失業者や新卒非就労の若者に、欧州社会開発基金のプロジェクト支援などを活用しつつ低報酬ながら有償で就労機会を提供し、社会参加と職業能力開発に貢献するプロジェクトを推進してきた実績を持っている。グラスゴーのWISEグループのプロジェクトは有名な事例である<sup>(28)</sup>。TUCは、こうしたプロジェクトを「新規巻き返し」の公的資金を活用しながら推進することが、失業者層や若年者層での影響力の浸透につながり、組織化の推進に効果があると評価しているものと思われる。

<sup>(27)</sup> 以上の記述は、1998年2月のTUC失業問題担当者への聞き取り記録とその際に提供された私製資料、およびTUC Labour Market Briefing-May 1999によっている。

<sup>(28)</sup> Alistair Grimes, WISE Group, "Getting The Long Term Unemployment Back Into Work", TUC Pre-Budget Seminar, 21 Nov. 1996.

## 4 職場における労働組合活動との関係

TUCの「職場におけるパートナーシップ」戦略が、今後、実際の職場改革のプロセスでどのような課題を背負うことになるのか、事例調査の限りで見えているところを指摘しておきたい。事例調査の報告書は別に公開されているので、詳しくは参照願いたい<sup>(29)</sup>。

### (1) 1つの事例

「職場におけるパートナーシップ」が実際どのようなプロセスで労使合意されたかについての研究は、管見の限りまだないようである。いま、ローヴァー・グループ社の中・小型車事業本部のパートナーシップ協約<sup>(30)</sup>が手元にあるので、1つの事例として検討しておきたい。この協約は、1997年7月に会社側からの提案に基づき締結されたもので、ローヴァー・グループ社全体の労使合同委員会で合意された「パートナーシップの諸原則」を中・小型車事業本部レベルに具体的に適用することを目的としている。ローヴァー・グループ社は、BMWの傘下に入る前の1992年に、シングル・ステイタスとチーム制の導入を通じた仕事の柔軟化推進に関する労使合意（『明日のローヴァー Rover Tomorrow』）を締結し、改革を進めてきたが、その過程で現れた課題に対処し、かつBMW精神を組み込んだ新規合意が必要となっていた。

その内容は、経営危機からBMWグループに糾合されたものの引き続きBMW全体の経営圧迫要因になっているローヴァー・グループ社の再建に構成員全体が「共同責任」(joint responsibility)を負うことを確認した上で、効率化・競争体質強化に向け事業本部（実際にはプラント）単位で目に見える改革を推進することを合意確認したものである。ただし、賃金・労働条件マターは事業本部交渉から一切切り離れた上で、すべて本社レベルで決定される仕組みになっている。

改革の主眼は職場のシステムに置かれている。チーム・レベル、個人レベルで、柔軟な働き方、能力形成、生産性の改善を目に見える形で進めるために、仕事のプロセスと統合のあり方を改革することに焦点が絞られている。とくに、班長（チームリーダー）の職場運営機能を明確にすること、職場における情報共有の仕組みを問題分析型・問題認識共有型に改善すること、個人ごとの能力開発を計画的で組織的なものに換えること、など、これまで以上にメリハリのある職場改革を進めることが意図されている。

こうした具体的な改革点について、労働組合側と経営側の考え方の違いも残されている。たとえば改革の目玉とされている班長の位置づけ、役割に関して、経営側は、職場における経営方針の執行者であって、選任は経営専権事項としているのに対し、労組合同委員会側は、前任制度が適用さ

<sup>(29)</sup> 日本労働研究機構・連合総研『職場労使関係の構造と労働組合の機能に関する国際比較研究』（平成10年3月）の第2章および同『職場労使関係の国際比較に関する調査研究報告書』（平成11年3月）の第1部第1章を参照願いたい。以下、このセクションの記述は、すべてこの報告書の実事紹介を基にしている。

<sup>(30)</sup> Rover, Small&Medium Cars “The Way Ahead” Partnership Agreement, July 1997. この他に、ローヴァー・グループ社全体に適用される現行労働協約として、Rover Group Consolidated Agreement, July 1996（2年改定）がある。

れるべきで、権限についても、強い管理権限が交代班単位の最小職場組織まで下ろされることはかえってこれまで職場で機能してきた職場委員の問題処理機能を低下させ、職場の弾力性を失わせることになる、と主張している。「職場におけるパートナーシップ」とは、職場労使関係における納得性と円滑性を高める改革なのか、事業と管理の効率性を高めることに主眼がおかれるべきなのか、基本的な考え方に開きが残されているように思われる。

「パートナーシップ協約」の成立したことを受けて、現在、この先の課題である将来の労使関係のあり方について、労組合同委員会と経営側との対話が継続している。経営側にとっての課題は、とくに、事業所レベルでのパートナーシップとは何かをはっきりさせながら、これとの関係で、労働組合と経営とのこれまでの関係について構造的な改善を図っていくことに置かれていた。

## （2）職場の実情と「パートナーシップ」

ローヴァー・グループ社に加えて、いくつかの事例を検討してみると、「職場におけるパートナーシップ」が抱える課題がある程度見えてくる。今後の調整が最も注目される領域は、パートナーシップの合意が実際に効果をあげていくための職場運営の仕組みがどのように改革されていくのか、である。とくに、職場第一線の管理運営の中心にある監督者の選任方式や職務権限の範囲、組合・従業員代表との調整機能など第一線監督者の職場における位置と役割に関する労使の合意形成の課題がある。これに加えて、第一線監督者と上位の監督者との役割調整の問題がある。イギリスの職場監督組織は、改革が進んできたとはいえ、依然としてフラット化の度合いは低いのが一般的である。これに加えて、課長直下のフォアマン層の権限がチャージハンド以下の下位監督者に比し絶大で、キャリア面でも特権的な色彩を残している場合が多い。フォード・ダゲナム事業所でチーム・リーダーの権限強化の改革に上位監督者層が最も強く反対した事例などは、それを象徴している。組合のショップステュアードの機能も、実際にはそうした職場監督の仕組みと利害を共有して根付いていることが多い。

また、パートナーシップの推進にとって、職場での意思疎通や問題処理を改善するために、情報共有の改善に加えて、不平や苦情を迅速かつ公正に処理する仕組みを整備することが課題となる。TUCは、現在のところ、審判所制度など法的仕組みの重要性が増す中で、できる限りヴォランティアな事前処理を推進するための制度改正を政府と協力して進めている。しかし、実際には、職場の苦情の大きな割合は第一線監督者に対する不服で占められており、こうした問題の処理が正規の問題処理手続きを通り越して人事部門に直接持ちこまれる場合が増えてきている。パートナーシップによって職場の安定性を高めようという場合に、制度の改変のみでは対応し難い、こうした「職場におけるパートナーシップ」の実際の運営にかかわる問題が、労働組合としても取り組まなければならない今後の課題として見えている。

## 5 展 望

「職場におけるパートナーシップ」は、TUCにとっては、政労使の政策調整の共通土俵を設定するには使い勝手は良いが、「職場」改革に焦点が絞られるにつれて厳しいコンセッションが待ちう

ける道でもある。その意味で、「職場におけるパートナーシップ」を労使協調のイデオロギーを優先した対立回避型労使関係というように理解しては、その本質が見えてこない。それは、労働組合運動にとっては、組合員の雇用安定と仕事への持分の正当な実現をイギリス産業の競争力強化と両立させながら、混乱なき改革を推進するという難しい課題である。積極的な組織化政策は、これに必要な労働組合の社会的代表性を向上させるための戦略となっている。経営側にとっては、人的資源の高度化と効率的な能力発揮のシステムを組合機能の承認を飲み込みながら職場に定着させるという、新たな労使関係運営への船出を意味している。パートナーシップ・モデルとは、従来の労使関係を支えてきた制度条件の構造変化に直面して、マクロにはイギリス産業の競争力の再生に向けて、ミクロには事業存続を労使共通のコンセンサスとした新たな労使関係制度の創出に向けて、労使双方が応分の責任を分担していく関係と理解できよう。

この関係は、労働組合が経営責任に既に深く踏み込み、経営が労働組合および従業員を経営のパートナーとして認知するという次元に進んだ点で、団体交渉を結節点に労使双方の利害を線引きしていく従来型の労使関係制度とは明らかに異なっている。さらに、「労働」以外の社会運動と積極的に連携しようとする点で、多元主義的な運動方法論に脱皮してきている。「パートナーシップ」という言葉で表現されるものの中身が流動性を持っており、それだけに労使関係制度に定着していく際の像がまだ見えにくい。今年度のTUC大会での議論も睨みながら、今後の展開を注視すべき段階にある<sup>(31)</sup>。

(おがさわら・こういち 埼玉大学経済学部教授)

---

(31) 本稿は、連合総研の研究会でおこなった同タイトルの報告をもとにしている。研究会の機会を与えてくださった井上定彦副所長、有益なコメントをお寄せくださった参加者の皆さんに記して謝意を表します。