

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』

評者：小笠原 浩一

1 「現代イギリス労使関係の変容と展開」というテーマ

イギリスは、製造業の衰退や地域経済の空洞化といった先進国に共通の産業構造の変容をもっとも早く経験しはじめ、国内市場の規制緩和、グリーンサイト開発と一体化した外資の優遇受け入れ、人的資源政策の積極的導入や教育資格制度の改革など、市場開放と経済産業システムのグローバル化に先進的に取り組んできた。これに伴って労働市場や雇用・労務管理における弾力化もいち早く進むことになった。雇用・労働領域における構造変化という点で、イギリスは、ミクロナな労務管理レベルにおいても、メゾの地域雇用対策のレベルでも、さらにマクロの労働政策においても、過去30年ほどにわたって課題先進国であり続け、かつ課題解決先進国であり続けているといっても過言ではない。

「現代イギリス労使関係の変容と展開」というテーマは、その意味で、イギリス労使関係の歴史の変容の文脈や現状を測定するという意味に留まらない、先進国労使関係の現代の変容をベンチマーキングする作業としての重要性を内

包している。また、1980年代以降のイギリス労使関係は、複雑なマクロ環境に対し労使協調的な選択・適応が進んだという点で歴史的に新しいフェイズを見せている。労使関係は、歴史的な課題局面のなかでダイナミックな戦略選択プロセスの構造物として姿を変えていく。上田眞士の本著は、まさにそのようなダイナミックなシステム変容に意欲的に切り込んだ作品である。

2 本書の内容

本書は、序章「労使関係変容をめぐる三つの仮説」、第1章「変化と改革の開始」、第2章「業績管理・業績考課給の展開と人的資源管理」、第3章「人的資源管理と協調的労働組合主義」、第4章「労働取引の変化とサッチャー改革」、補論「人材形成の場としての企業」、終章「イギリス労使関係変化の内実とプレア以後」の各章から構成されている。この構成から推測されるように、「人的資源管理」戦略とプラクティスの導入・展開が現代イギリス労使関係変容のキー・ファクターと看做されており、労使関係変容の原動力が生産性メカニズムをめぐる労使の協調的選択・適応にあったことが示唆されている。

本書は、「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」、そして「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」を明らかにすること、の2つの課題から構成されている。

まず第1章において、とくに1980年代から90年代前半に顕著に進んだ「生産性のミラクル」を底流として、技能育成システムや労働取引の仕組みの改革について、経営、労働組合双方に変化が生まれてきたことが指摘される。その上で、第2章において、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が分析される。まず、4つの主要な職場労使関係・労務管理調査の報告書を分析しながら、業績管理や査定にもとづく賃金といった手法が、管理・専門職員のみならず直接部門に働く従業員に対しても広がってきていること、そうした手法には、「報酬主導的統合」型と「開発主導的統合」型の2類型が確認されること、そして、そうした手法の広がりには、「集合的規制のもとに置かれてきた仕事のあり方、賃金のあり方に、企業戦略から演繹される「管理化」(＝個別化)が台頭してきたということに他ならない」ことが指摘されている。その上で、ケスラーとパーセルのモデルを引用して、そうした2類型の差は、「個別従業員に対する態度」の違いと「労働組合など集合的規制に対する態度」の違いをマトリクスした経営人事管理スタイルにおける次元の相違として説明されている。

第3章では、こうしたHRMの展開に対する労働組合プロジェクトが分析されている。分析では、労働組合運動の包括的表現であるTUCのパートナーシップ戦略と、「左派組合の代表格である」運輸一般労組(TGWU、当時)に生じた「パートナーシップ路線への傾斜」が取り上げられ、これを具体的な事例に即して記述するという方法がとられている。この分析で注目されるのは、パートナーシップ路線のあり方は一元的ではなく、労使関係の対抗軸の変化を伴っているという認識である。つまり、人的資源管理戦略が辿り得る反労働組合ないし非労働組合モデルへの対抗軸として登場したパートナーシ

ップ路線に注目している。このパートナーシップ路線は、「伝統的集合主義」と「独り立ちしたHRM」という視座では捉えきれないものであって、むしろ、「制度的労使関係」が終焉し、「企業内労使関係の成熟化」へと対抗軸を移動させていく兆候として理解されるべきものであると認識されている。それは、別言すれば、HRMの本質である「個別管理」を労働組合の「集合主義」によって支えていこうという労使関係構図を生み出す可能性を内包したものであった。

この開発主義的アプローチへの移行は、「サッチャー改革」という政策からの誘導によって促進された(第4章)。政策誘導のなかには、80年代後半から整備展開された全国職業資格制度(NVQ)や現代的徒弟訓練制度(MA)があった(補論)。終章では、今後の労働組合運動の可能性という視点から、企業内における開発主義的で個別管理的な労働取引を公正なルールに組み立てていく労働組合運動のロジックとして「サプライサイドの平等主義」の重要性が指摘されている(終章)。

本書の最大の強みは第2章における個別管理における2類型の指摘と第3章におけるパートナーシップの解釈改竄にある。「開発主義的統合」はすでに先行の人事管理研究協会(IPM)と人材研究機構(IMS)調査(本書79ページ以下)で用いられている操作概念である。また、パートナーシップ戦略を単純な対立回避型労使関係と定義すべきでないという指摘はすでに評者もローヴァー社の事例分析で行っていたところである(本誌490号)。著者はこれらをさらに進めて、個別的管理を重視する人事管理スタイルのなかの能力開発促進型の戦略選択と新しい労働組合プログラムのなかのノン・ユニオン回避型のパートナーシップ戦略との調整点に、「企業内労使関係の成熟化」への労使関係思考

軸が出現していることを分析し切っている。職場パートナーシップ関係の進展についてのこのような図式は著者のオリジナリティである。さらに、「企業内労使関係の成熟化」について、包括的な分析フレームとしてはW. ブラウンや稲上毅が参照されていると思われるが、これに社会投資国家的な視点を追加したW. ストリークの「サブ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。つまり、労働取引を労働・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・モデルを解釈している。

3 本書の方法に寄せて

本書は、このように、集団主義（団体交渉中心の労使関係）から個別主義（パーソナル・マネジメントに基づく個別管理）へ、というこれまで比較的広く共有されてきた現代イギリス労使関係の変容に関する解釈枠組みに添いながらも、「個別管理」のなかでも能力開発型の労働取引の主流化が進んでいることを指摘し、変容の基本構図について解釈ロジックを一步深めることに成功している。また、80年代以降の労使関係・労務管理の変容に関わる主要な学術的調査研究の成果をほぼ渉獵博覧している点で、現代イギリス労使関係変容を分析する書であるとともに、イギリスにおける労使関係・労務管理研究の到達点を集約した優れたテキストとしてもぜひ活用されるべき内容をもっている。

その上で、紙幅から、2点に絞って気づいたことを述べさせていただきたい。

まず、「労使関係」分析の方法についてである。もともと労使関係システム論は、労使関係を、政府の政策、経営戦略、労働組合の行動、労使協議や団体交渉による直接的なルール設

定、さらには職場の自律性など多層的で多様なアクターとアクションから構造化されるシステムとして構成してきた。そして、その多層・多様のダイアグラムのつながり方を解析することに関心を置いてきた。H. クレグとA. フランダースは、そうした構造化された範囲システムをjob-regulationのシステムと呼んだ。K. シッソンやE. バットストーンは、1980年代の労使関係研究における戦略的選択理論の台頭を意識して、マクロな政策・市場環境と多層な労使の行動とを媒介するロジックとして戦略や指向のタイポロジーを組み込んで、労使の多相に錯綜する利害の経過的な調整均衡点を表現する活きたルールのシステムとして労使関係の動態を分析した。そこでは、労使関係分析は、マクロ環境、戦略、行動の動的なつながり方を解明し、一定の歴史状況における全体の構造化された姿を提示する社会解剖学のようなものと考えられている。

わが国では、マクロ政策研究とミクロな雇用人事研究が分離する傾向にあり、労働政策論と労使関係論の分離や労使関係分析と労務管理分析との重複といった方法的に曖昧な状態を生んでいるように思われる。そうした背景の中で、労使関係研究の方法的プロトタイプの今日的有効性について、自覚的に吟味されなくなっているように思う。

そのような問題意識から本書をみると、「労使関係」の変容をタイトルとしているが、実は、人事管理スタイルの変化と労働組合運動の変化の接点に表出した経営戦略と労働戦略の調和状態について描いた作品であることがわかる。その限りでは、現代イギリスの職場に生じている変容の姿を独創的に描写することに成功している。ただ、なぜそうした戦略の調和状態が生まれるのか、まさに諸要因のつながり方の分析を組み込んだ理由づけが欲しいところである。

具体的には、「序章」の「理論的枠組み」の検討において、「方法的な視点」の前に労使関係「分析の枠組み」の検討が必要であったのではないかと。また、「第1章」の「変化」の記述は、生産性問題＝低技能均衡問題が労働取引のあり方を変化させたという目的限定的な文脈描写になっているが、たとえば、生産性向上を進める際に、すでに40年前のドノバン委員会報告から課題とされてきた事業所レベル・企業レベルにおける労働慣行の改革や個々の従業員とのコミュニケーション改善がなぜパーソナル・マネジメントや人的資源管理という形で改めて課題となったのか、あるいは、なぜTUCは、1990年代後半になって、それまでの路線とは一線を画した「パートナーシップ路線」や従業員のコミットメント政策へと転換することになったのか、といったイギリス労使関係史の基本問題に触れていただきたかった。おそらく、「生産性のミラクル」という表層とは裏腹に進んだ労働市場や雇用・キャリア機会における深刻な格差の問題、あるいは失業や低熟練ということに関する政策的解釈や規範構想の変化（たとえば、労働党－TUCでは、1996年度予算要求の際に、「失業」を賃金稼得機会の喪失ととらえるのではなく、能力に基づく社会参加機会が閉ざされ排除や失望が生じている状態と解釈改鑄している）、賃金・処遇管理システムの深刻な粗悪化といった社会政策的な問題次元などの中に、労使の戦略を必然化する理由があったはずである。労使の行動変容の基底にある社会的次元について第1章や終章の記述にもう少し反映して欲しかった。

次に変容の描写についてである。本書は、経営の「個別管理化」戦略と労働組合のパートナーシップ戦略という労使の集団的戦略の調和として能力開発型の労働取引の出現を描いている。著者は終章において（246頁）、「ユニオニ

ズム」の高・低を縦軸にとり、「IRM参加・開発」の高・低を横軸にしたマトリクスを示し、「ユニオニズム」も「IRM参加・開発」もともに高い象限に出現した「企業内労使関係の成熟化」モデルを提示している。これとともに、現代イギリス労使関係の変容は、「高：ユニオニズム」「低：IRM参加・開発」型の「伝統的集合主義」から「企業内労使関係の成熟化」への移動として理解することができ、「個別管理を指向する人的資源管理（IRM）と労働組合の集合主義は両立しうる」という解釈を示している。

評者は、イギリスにおける労働組合の法的人格性の特有な取り扱いを根拠に、この国の労使関係を集団主義か個別主義かという2項軸で特徴づけること自体に以前から疑問を呈している。「集団主義」という特徴づけは概念操作上の幻想であって、もともと「労働組合」そのものが個人の取引の自由の事実上の集積以上の集合的論理性を持っていないから、組織としての労働組合が関与する労働取引であることをもってそれを「集団主義」「集合主義」の取引と定義することに疑問を呈している（小笠原『新自由主義』労使関係の原像』木鐸社、1995年）。したがって、著者の「伝統的集合主義」という類型化をにわかに首肯することはできない。その留保の上で、能力開発という個人メリット促進型の管理体系を企業内における機会的公平性という市民主義的公正のルールで運用することについて、労使の戦略が一致することは当然にありうると評者も思う。ただ、それが現代イギリス労使関係の変容を特徴づける方向性だと言い切るためには、能力開発的な労働取引モデルはノンユニオンや「低：ユニオニズム」の企業・事業所には出現しない（つまり、労働組合のパートナーシップを媒介にすることが必須条件である）ことが検証されなければならない。

著者も引用されているDTI/ESRC/ACAS『職場労使関係調査』では、従業員との個別のコミュニケーション・メディア戦略の浸透は労働組合機能の縁辺化とほぼ一体で進んでいることが明らかにされているように評者には読めるが、第2章と第3章のそれぞれの分析を一本につなげる解釈を入れる必要があった気がする。

この他にも、「個別管理化」の中に査定を課賃金に結びつけるタイプと能力開発に結びつけるタイプの2類型が分離しているという解釈など、本書は個別の実証論点についても多くの新しい問題提起を含んでいる。それぞれが、著者の労働組合現場での経験を背景にした緻密な論理構成で提起されており、今後、「イギリス」という限定を取り除いても後続研究の参照基準とされるべき大きな成果であることは間違いない。

〔付記〕評者はすでに『日本労働研究雑誌』第576号において、本書と田口典男『イギリス労使関係のパラダイム転換と労働政策』（ミネルヴァ書房）を合わせて書評させていただいた。ここでは、両著の意義を高く評価しつつ、「集団主義（集合主義）vs個人主義（個別主義）」という方法的視点の構え方について、イギリス労使関係システム論のプロトタイプで用いられた労使関係分析の方法からの乖離という観点から若干の疑問を述べさせていただいた。本書評では、これと重ならない論点について取り上げさせていただいた。

（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』ミネルヴァ書房、2007年9月、xi+286頁、定価6,000円+税）

（おがさわら・こういち 東北福祉大学教授）

●一橋大学大学院良知カゼミ生による追悼論集
川越修・植村邦彦・野村眞理編 菊判・四七〇頁・七九八〇円（税込）

思想史と社会史の弁証法

——追悼論集——
良知カゼミ

西洋近代思想史の批判的再検討。タウト最晩年の政壇離脱におけるドイツ批判の継承。平子友長、国家・法人格・マルクス・ヘーゲル法哲学批判の問題性について。神田順司、アンドリアン・ウェルブルク・オーストラリアの未来と三月前年の諸問題。松岡昭彦、全ドイツ労働者協会におけるラサール崇拜の形成。植村邦彦、反セム主義の地下水脈。ワグナー論争をめぐって。植村邦彦、王権とユダヤ人特権。ポランド・ユダヤ人の二般特権成立の経緯。川名隆史、検証。一九四一年リウヴィウのボグロム。野村眞理、結びにかえて。川越修、良知カゼミのシンジヨウ目録。慶應義塾図書館所蔵（解説 神田順司）

◎POSTMODERNISM, ECONOMICS AND KNOWLEDGE(2001)の訳
カレン・ブナア・ブリーオリオ・ホルツオ編著 長原豊監訳 五二〇頁・八四〇〇円（税込）

経済学と知——ポスト／モダン合理性のフェミニズム的贈与

第I部 ポスト／モダニズム
モダニズムとポストモダニズム——弁証的分析…………… S. Dow
後期モダニズムと経済学における特性——主体の喪失…………… A. Kramer
ポストモダニズムの系譜学——経済学書への指し示…………… D. McCloskey
第II部 象徴・主体・身体
統 からの分散へ——近代の経済学的话语における身体…………… J. Amariglio and D. F. Ruccio
ポストモダン資本主義における観念性・象徴性・現象性…………… J.-J. Coux
それぞれのGNS（あるいは）平面的な身体と重層的な身体に關する若干の論議的考察 R. Gagner and J. Dupre
第III部 ジェンダー化された主体性——新古典派経済学をめぐって…………… S. Charusheela
女性の選択と自文化中心主義／相対主義のジレンマ…………… G. Hewison
新古典派経済学における性別化された身体の否認…………… B. Cooper
評註
第IV部 フェミニズム／ポストモダン経済学
フェミニスト経済学——宮崎の活動家としてのポストモダン…………… J. A. Nelson
ポストモダン経済学…………… J. Rossetti
モノワカリのいい娘はもういない——フェミニズム経済学、ポストモダンの諸 S. Bergeron
第V部 合理性と表象
神話から隠蔽へ…………… S. Cullenberg and I. Dasgupta
ポストモダン性、合理性、公正・正義…………… S. Hargreaves Heap
ポストモダンとの遭遇…………… H. Krips
第VI部 贈与
贈与を拒む…………… Ph. Mirowski
ポストモダンな贈与…………… S. Gudeman
贈与と取引…………… J. Davis
結語として／あるいは序文…………… S. Cullenberg, I. Amariglio, and D. F. Ruccio

〒113-0033 東京都文京区本郷5-30-20 電話03-5684-0751
ホームページ <http://www.ochanomizushobo.co.jp/>