

イギリス労働組合の「パートナーシップ路線」の 理解をめぐって

——「人的資源管理」と協調的組合主義——

上 田 眞 士

1. 問題設定

- (1) パートナーシップの二つの局面
 - (2) 「パートナーシップ路線」を考える二つの枠組み
 - (3) 本論の課題と構成
2. 「パートナーシップ路線」と変化の推進力
 - (1) TUCの「パートナーシップ路線」と「人的資源管理」
 - (2) TGWUの方針変化と推進力
 3. 簡単な事例紹介：職場におけるパートナーシップ体制
 4. 結論：「人的資源管理」と「パートナーシップ路線」

1. 問 題 設 定

1980年代の半ば以来、台頭してきた電気工組合・EETPUの路線は、フレキシブルな生産システムの構築を要求する企業経営に積極的に対応しようとするものであり、従来の労働組合の対応とは異質な行動様式を示す「新現実主義」(new realism)として注目を浴びた。EETPUを先駆とするこうした動向は、1990年代には、「パートナーシップ路線」という言葉とともにAEEU¹⁾をはじめとして、ナショナルセンターTUC、TGWU、GMBといった主要労働組合に波及していくことになった。そして、今日、イギリス労使関係を理解する上で、「パートナ-

シップ路線」という言葉は、欠かすことのできない一つのキーワードとなるに至っている。

(1) パートナーシップの二つの局面

「パートナーシップ路線」の内容を検討する場合、労使の間でのパートナーシップには二つの局面があるということを考慮に入れねばならないように思われる。一つの局面は、柔軟な生産システムの構築を求める企業経営に積極的に対応しようとするものとして、公式の労働組合の政策や制度の上に現れてくる変化である。こうした政策や制度の変化を示すものとして、よく引き合いに出されてきた事例は、一連の「唯一組合協定」(single union agreement) やそれに代替するものとしての「単一テーブル交渉」(single table bargaining) のシステムである。「唯一組合協定」というのは、単一の労働組合が当該企業内での組合承認を排他的に獲得するものであり、また、「単一テーブル交渉」のシステムは、複数の労働組合が一つの交渉委員会を形成し、機能としては企業内、事業所内に「あたかも一つの組合が存在するかのような労使関係」を形成しようとするものである²⁾。そして、重要なことは、これらの事例はいずれの場合も、しばしばチーム作業組織やデマケーション（仕事の縄張り）の排除、業績関連給や単一のグレイド構造（賃率等級構造）の導入等と結びついて行われており、企業経営の要求するフレキシビリティの向上に貢献するものであったということである。以上のような「唯一組合協定」の占める比重は大きいものではない。しかし、DTI（貿易産業省）の委託調査を行った Brown et al. [1998] によれば、「単一テーブル交渉」のシステムは、企業ベース、事業所ベースの団体交渉システムとして、もはや一般化していると言っている³⁾。

しばしば「新現実主義」や「パートナーシップ路線」が問題にされる場合、こうした公式の労働組合の政策や制度の上に現れてくる変化のみに目が向けられる。

しかし、その背後には、ショップ・フロアーの好意的反応というもう一つの局面があることが忘れられてはならないであろう。例えば、しばしば「美人コンテスト」と揶揄されてきた「唯一組合協定」の事例で言えば、批判的な Garrahan and Stewart [1992] も、チーム作業組織など「ニッサン流の働き方」に対して Nissan (UK) 労働者の多くが概して好意的であったというインタビュー結果を報告している⁴⁾。また、ユニオン職場において、利潤関連給（シェア・オプション）に関する従業員態度調査を行った Dewe et al. [1988] も、この新経営施策に対して、職場の反応が概して肯定的であったことを指摘していた（表1参照⁵⁾。表1では、「会社における一員となったと感じる」という項目への高い好意的反応と「them and us という考え方を減じている」という項目への反応との間の落差が興味深いが、概して利潤関連給への従業員の肯定的な評価が示されている。

従って、「パートナーシップ路線」というものを検討する場合、労働組合の公式の政策や制度の展開と同時に、その背後にあるショップ・フロアーの反応というもう一つの局面も考慮に入れねばならないのである。

表1 利潤関連給（シェア・オプション）に関する従業員の反応（抜粋）

	同意する	反対である	見解無し
会社における一員（part）となったと感じる	% 60	% 26	% 14
会社の一部を所有することは労働者の権利である	69	12	19
シェア・オプションは企業の成功につながる	45	20	35
シェア・オプションはチーム・スピリッツを構築する	26	45	30
them and us という考え方を減じている	18	59	24

- (注) 1. n=296。全従業員対象でシェア・オプションへの参加者に限定されていない。
 2. 「同意する」は「強く同意」と「同意」の計。「反対である」は「強く反対」と「反対」の計。

(出所) Dewe et al. [1988] Table 2より。

（2）「パートナーシップ路線」を考える二つの枠組み

中村・神谷・佐藤 [1988] は、労働組合の協調主義に関して、技術変化や合理化に対して自己限定的なアプローチをとる「協調的」な労働組合と総じて合理化や技術変化に積極的な「協調的」な労働組合という興味深い区別に言及している⁶⁾。管見の限り、協調的な組合主義というものに関して定まった定義があるようには思われないが、ここで仮に労働組合の協調的な戦略とは「組合の存在が企業経営にもたらす利益を高めることで」（Kelly [1996]）、使用者の協調的行動を引き出そうとする動きであると一般的に定義するなら、次のような二つの協調的な組合主義を考えることが可能となる⁷⁾。

一つには、自らを労働条件の決定をめぐって団体交渉を展開する交渉当事者として位置づけた上で、経営権が占める固有の領域を与件として承認しようとするような、取引主義的な協調主義である。ここでは、合理化や職場のあり方など、経営権とユニオニズムが相重なり合う領域は、使用者の経営権に帰属するものとして、合同規制（「団体交渉」）の機構の外部に置かれることになる。労働力の売手と買手として、労働利益と経営利益は相互に自立しており、Offe and Wiesentahl [1985] のタームを借用すれば、「独白的」（monological）に表明される⁸⁾。要するに、ここでの協調的な組合主義は、相互に自立した労働利益と経営利益のもとでの労働側の要求の〈自制〉として把握されうる。例えば、技術変化や合理化に対して抵触するような要求を〈自制〉することで、使用者側との〈良好な関係〉を確保し、組合承認や組合員水準の確保を図ろうとするような動きである。そして、この場合、協調化への動向は、一般的に全国組合の指導部を起点にして、ショップ・フロアーへと向かうと想定して良いであろう。

また、一つには、端的に自らを企業内における生産のパートナーとして位置づけた協調的な組合主義というものも考えることができる。すなわち、企業業績の前進を通じたキャリア・雇用見込みの改善や成果配分を重視しようとするような

組合主義のことである。内部での人的資源の開発が競争優位の源泉となるような経営利益のあり方や内部でのキャリア展開の改善を追求する労働利益のあり方は、経営利益と労働利益の相互依存を示している。ここでは、Offe and Wiesentahl [1985] のタームを借用すれば、経営利益と労働利益は「対話的」(dialogical) に表出される。経営権とユニオニズムが相重なり合う領域に対しては、労働側の利益を反映するよう能動的に発言していくことが労働側の利益にかなうこととなり、協調的な組合主義は合理化や技術変化に積極的に対応していくことを特徴とすることとなる。また、この場合、協調化への動向は、一般的に言ってショップ・フロアーから全国組合の指導部へと波及すると想定しうる。

以上のような二つの協調的な組合主義のあり方を念頭に置くと、イギリスにおける「新現実主義」或いは「パートナーシップ路線」の台頭の理解をめぐって、二つの陣営を見出すことができる。

第一の理解の陣営は、相互に自立した経営利益と労働利益の表明の下での労働側の要求の〈自制〉に即して、「パートナーシップ路線」を理解しようとする陣営である。こうした理解の一つの典型は、Ford (UK) において1980年代以降進展した協調的な職場労使関係を素材とする、Darlington [1994] の議論である。ここでは、企業経営と交渉に当たる全国組合役員や上級スチュワード層が要求を〈自制〉するを通して使用者側との〈良好な関係〉(management's goodwill) を確保し、この〈良好な関係〉を組合指導部が自己の職場集団に対する力の資源としているような関係として、80年代以降の Ford (UK) の労使関係が描かれている。また、Kelly [1996] による Nissan (UK) の職場労使関係に対する特徴づけも、組合指導部による「要求目標の調整」を通じた使用者側との〈良好な関係〉の確保をその理解の中心としていた⁹⁾。要求を〈自制〉し、使用者側との〈良好な関係〉を確保することで、組合指導部が組合承認や組合員水準の維持を図ろうとするものとして、「新現実主義」や「パートナーシップ路線」は把

握されているのである¹⁰⁾。表1で示されたような、ショップ・フロアーでの新たな経営施策、例えば利潤関連給（シェア・オプション）などへの従業員の肯定的反応は、自身の個別的利益への固執にかなう限りでの手段主義的な行動に他ならないと理解されることになる¹¹⁾。

第二の理解の陣営は、経営利益と労働利益の相互依存という枠組みにそって理解しようとする陣営である。こうした理解を最も鮮明に打ち出しているのは、労働組合の側での「新現実主義」の台頭に焦点を当ててイギリス労使関係の変化を記述した Basset [1986] の議論である。Basset [1986] の議論の骨子は、一つには、雇用確保の必要から労働組合はビジネスに焦点を当てるようになっており、「階級闘争を市場をめぐる企業間闘争に置き換え」ようとする「市場組合主義」(market-based trade unionism) が強まりつつあるということ、また一つには、「us は〈労働者〉から〈我が社〉となり、them は〈管理者〉から〈競争他社〉となる」(〈〉は引用者) というものであった¹²⁾。こうした Basset [1986] の主張は、相互に自立した経営利益と労働利益の対抗から利益の相互依存へという見通しを与えるものではあるが、them and us という態度が容易に溶解し、労使の区別も溶解していくと想定している点で大きな弱点を有しており、表1に示された them and us に関する結果とも齟齬している。第二の理解の枠組みに沿ってより精緻に議論を展開しているのは、Brown and Rea [1995]、Brown [1986] である。Brown らは、「新現実主義」や「パートナーシップ路線」の台頭の過程を、一つには、企業内のショップ・スチュワード組織が弱体化した全国組合 (outside union) との関わりよりも企業の成功により自己の利害を見出して行く過程として、また、一つには、そのショップ・スチュワード組織の動きに協調的な反応が全国組合にも一般化していく過程として理解している¹³⁾。労使の出発点が異なることを踏まえた上で、利益の相互依存やパートナーシップの形成をショップ・フロアーの反応を軸にして論じうる枠組みを提供しているのである。

（3）本論の課題と構成

本論の課題は、80年代半ばに「新現実主義」として台頭し、90年代以降、主要労働組合を巻き込んで「パートナーシップ路線」として展開してきた労働組合側での新たなアプローチについて、上述の二つの理解の枠組みに照らしてその内実を検討することである。

課題を遂行するにあたっては、本論は、「人的資源管理」（HRM）に対して労働組合がどのように対応をしようとしてきたのか、その対応指針を起点にして「パートナーシップ路線」の内容を把握することを基本視点の一つとする。その理由は、一つには、この間、「パートナーシップ路線」を示すものとして注目を浴びてきた労働組合行動は、生産組織のフレキシビリティを追求する新たな経営行動の受容をめぐって展開されてきたと思われるからである。そして、また、一つには、近年、新たな労働管理へのアプローチであるとして注目を浴びてきたHRMは、そうしたフレキシビリティを追求する経営行動の中心に位置してきたと思われるからである。従って、フレキシブルな作業組織を支える「人的資源の高度化」を追求するとともに、従業員の積極的な態度を引き出そうとするHRMへの労働側の反応を起点にすることで、「パートナーシップ路線」は一体どのようなユニオンズムであるのか、その内容をよりよく把握することができるであろう。また、今一つの基本視点は、職場の反応に目を向けることによって、方針変化の背後にある推進力を考察することである。しかし、これに関しては、資料の制約から本論では十分な作業はなしえない。本格的な作業は、他日を期すことになる。

本論の節構成は、以下のようになる。まず、第二節では、HRMに対する対応方針を起点にして、ナショナルセンターTUCの「パートナーシップ路線」を検証する。そして、それに続いて、左派組合の代表格であるTGWU（運輸一般労働組合）の「パートナーシップ路線」への傾斜とその変化の推進力を検討する。

次に第三節では、ショップ・フロアーでのパートナーシップ体制の展開について、簡単に事例を紹介する。最後に、第四節では、結論として本論全体を通じた議論のまとめを与えたい。

2. 「パートナーシップ路線」と変化の推進力

(1) TUCの「パートナーシップ路線」と「人的資源管理」

「パートナーシップ路線」へと至るTUCの動きは、1984年の戦略文書「TUCの戦略」(TUC [1984])に始まると言えるかもしれない。このTUC [1984]は、「組合組織を拡大しようとする場合に、最も実際的な方法は、使用者との関係を発展させること、なかでも新工場を開設する使用者と可能な最善と考えられる条件で折り合うことだろう。最初の条件は全く満足しえないものであったとしても、従業員の組織化につながり、将来の改善要求を生むベースとなる」と述べて、グリーン・フィールドでの「唯一組合協定」の展開などを是認する姿勢を示していた¹⁴⁾。しかし、全体としてのTUCの動向で言えば、80年代には、むしろ「唯一組合協定」やノー・ストライキ条項などへの反対姿勢が目立つのであり、その「新現実主義」化の進展は、「唯一組合協定」に代替するものとしての「単一テーブル交渉」の提唱にとどまっていた(稲上毅 [1990])¹⁵⁾。

この「パートナーシップ路線」へと至るTUCの動向が大きく加速することになるのは、90年代に入ってからである。「1980年代の反組合的な雰囲気」の中での「低迷状態」を背景に、有効な組合運動のあり方が真剣に模索されることになったのである(小笠原浩一 [1999])¹⁶⁾。そして、その中から「職場における使用者と労働組合の活発な協調＝ソーシャル・パートナーシップ」を通して競争力に富む企業を生み出していくこと、また、それによって質の良い安定した雇用を確保していくことを基本的立場とする「パートナーシップ路線」が、台頭してくるこ

とになった（TUC [1997] [1994]）。ここでの競争力に富む企業の具体的なイメージは、訓練や人材開発を企業組織のビジネス目標の核心に据えて、フレキシビリティと収益性を実現していくような企業イメージに他ならない¹⁷⁾。それ故、「パートナーシップ路線」の中心には、フレキシブルな作業組織を追求し、これを支える人的資源の高度化を図ろうとするような、新たな経営管理施策への積極的対応が位置していると考えて間違いない。

そこで、以下では、ナショナルセンターTUCを中心に労働組合の戦略諸文書の分析を行い、「人的資源管理」（HRM）への労働側の対応を起点にして、「パートナーシップ路線」とは一体どのようなユニオンズムであるのか、その特徴を把握したい。中心的素材としては、「パートナーシップ路線」に関わる一連の戦略的文書（TUC [1997] [1999] [2001]）、報告書「人的資源管理…労働組合の対応¹⁸⁾」（TUC [1994]）や「労働組合の将来」に関する下院雇用委員会でのTUCの文書証言¹⁹⁾などを取り上げる。

<特徴(1) 「人的資源管理」（HRM）を支える労働組合の集合主義>

TUCの「パートナーシップ路線」の特徴は、第一に、HRMが個人主義的指向を持つことを確認しているが、人的資源の高度化を図るHRMと労働組合の集合主義は両立しうると強調し、むしろ職場における労働組合の集合主義によってこれを支えようとしていることである。

ここで、はじめに問題となるのは、「パートナーシップ路線」がHRMをどのようなものとして認識しているのか、そして、これに対してどのような課題を設定しようとしているのか、「パートナーシップ路線」のHRMに対する課題認識である。HRMに対する「パートナーシップ路線」の認識を最もまとまった形で打ち出しているのは、「人的資源管理…労働組合の対応」（TUC [1994]）と題す

る1994年 TUC 大会への報告書である。そこで、ここではこの「報告書」に沿って、HRM に対する「パートナーシップ路線」の課題認識を見ることから始めたい。

まず、結論的に言えば、「パートナーシップ路線」の HRM に対する課題認識の核心は、TUC が企業経営側による HRM の展開には二面性があることを強調し、「HRM の良い側面」（“good” HRM）と「HRM の悪い側面」（“bad” HRM）という二つの側面を峻別しようとしていることである。ここで TUC [1994] が言う「HRM の良い側面」とは、ビジネス計画の核心に人的資源の管理を位置づけ、訓練への長期的投資や労働組合承認、それとの協議の拡大などを伴うようなアプローチのことである。つまり、労働組合との協議を通して、従業員参加や能力開発を推進しようとするような企業経営側でのアプローチは、HRM の「良い側面」であると高く評価されている。また、「HRM の悪い側面」とは、HRM の有する個人主義的指向を活用してアンチ・ユニオニズムを強力に押し進めようとするようなアプローチであると言う。また、この場合、経営管理の実際は HRM が標榜する人的資源の高度化を図るという目標から離れて、権威主義的で排他的な経営権の主張へと落ち込んでいくと主張する²⁰⁾。すなわち、ここで示されている TUC の認識は、企業経営による HRM の展開には、人的資源の高度化への取り組みを通して労働組合とのパートナーシップへも発展しようと同時に、その個別管理への指向をアンチ・ユニオニズムへと展開することで権威主義的な経営権の主張へと変質しようという、二つの可能性があるのだということに他ならない。そして、こうした二つの可能性の認識に基づいて、TUC [1994] では、労働組合が HRM の展開に積極的に関わることで HRM の展開が辿りうる後者の可能性を閉ざすこと、人的資源の高度化を図る HRM を労働組合の集合主義で支えていくことが、「パートナーシップ路線」の課題であるという課題設定が提示されるのである。

以上のHRMの展開の孕む二つの可能性という認識の中心的な論拠は、TUC [1994] では、HRMに関わる従業員参加の諸施策はノン・ユニオン職場ではなく、労働組合の存在するユニオン職場においてより頻繁に見出するという、WIRS3（第三次職場労使関係調査）の事実発見に置かれている²¹⁾。表2及び表3は、TUCのために特別に分析されたWIRS3のデータの一部であり、「報告書」からの抜粋である²²⁾。この表2では、ユニオン・セクターの経営者はノンユニオン・セクターに比べて、要員計画についても作業方法や作業組織の主要な変化についても従業員により情報提供していること、団体交渉以外の協議のチャンネルについてもより積極的であることが示されている。また、表3は、ノンユニオン・セクターを対象として、様々な従業員参加施策の実施状況を経営側の労働組合に

表2 従業員への情報提供と協議（労働組合承認のタイプ別・事業所比率）

イ) 経営から従業員へ多くの情報提供がある

	全 体	無・労働 組合承認	単一労働組合承認		複数組 合承認
			唯一組合協定	無・公式協定	
要員計画についての情報	% 26	20	39	23	35
作業方法・作業組織の情報	63	59	75	51	75
職場の財務的状况について	26	20	44	20	36

ロ) 従業員或いは従業員代表との協議が行われている

	全 体	無・労働 組合承認	単一労働組合承認		複数組 合承認
			唯一組合協定	無・公式協定	
要員計画についての協議	% 38	31	46	27	60
作業方法・作業組織の協議	68	63	82	57	80
ベース事業所数	1452	868	131	160	269

(注) 対象となっている事業所は、トレーディング・セクターの事業所である。ウェイト処理済み。

(出所) TUC [1994] Table3より。

対する態度別に調べたものである。ノンユニオン・セクターにおいては、一つには、経営者の態度がよりアンチ・ユニオンのになればなるほど、従業員参加を軽視する傾向にあるということ、また、一つには、経営者は、「上級管理者との会合」や「管理連鎖を通じた情報伝達」など概してトップ・ダウン的なコミュニケーション方法を選好しているということが示されている。すなわち、表2、表3の結果が意味することは、労働組合の集合主義の支えがなければ、HRMの展開は従業員参加や能力開発などその標榜する開発主義的目標からは離れて、不断に権威主義的で排他的な経営権の主張へと変質していくということに他ならない。

まとめて言えば、TUC [1994] では、労働組合の支えがなければHRMの展開は排他的な経営権の主張へと変質していくというWIRS3の調査結果の分析を論拠として、HRMを労働組合の集合主義で支えていくべきことが、「パートナーシップ路線」の課題として設定されているのである。そして、以上のHRMに対する認識や課題設定は、その後、TUC [1999] やTUC [2001] が繰り返し、経営による従業員参加の諸施策は、労働組合による集合的ボイスがあってはじめて実効あるものとなると強調するように、以後の「パートナーシップ路線」の展開

表3 ノンユニオン企業における、従業員参加、コミュニケーションの実施状況（経営態度別）

	経営態度・非常に反組合的	経営態度・労働組合に対して中立的	経営態度・それ以外
作業集団やチーム内部での定期的会合	% 27	% 33	% 36
下級管理者と労働者の定期的会合	32	39	29
上級管理者と労働者の定期的会合	44	37	9
管理連鎖を通じた情報伝達	46	57	19
提案制度	17	22	29
全階層の従業員への定期的ニュース・レター	20	31	27
協議委員会の活用	13	18	24

（出所）TUC [1994] Table2より作成。

を通じてその根底に流れていくことになる²³⁾。

では、「パートナーシップ路線」は、人的資源の高度化を図る HRM を支えるものとして、労働組合の新たな役割をどのように具体化しようとしているのであろうか。そこが、次に、重要なポイントとなる。ここでは、TUC の諸文書から読み取りうる限り、二つの具体的な役割を指摘しておこう。

一つには、技能訓練やキャリア開発、業績考課賃金（IPRP）などの適用をめぐって、労使協議や苦情処理を展開していく職場労働組合の役割が重視されていることである。例えば、TUC [1999] は、労働組合参加によって、技能訓練や能力開発といった課題を会社計画の議論の核心に据えることができるという。そして、そのことが、従来では利用可能でなかったような能力伸張の機会を個人にもたらしうると主張している。また、TUC [1999] [1993a] では、キャリア開発や業績考課賃金（IPRP）の適用が引き起こす苦情の処理に際して、職場の労働組合が個々の従業員の利益を代表していくことが、重要な具体的活動として設定されている。それを通して、キャリア開発機会や業績考課賃金のより公正な適用を確保していくことが、課題とされているのである²⁴⁾。そして、いま一つには、フレキシブルな作業慣行は雇用保護を伴うものでなければならぬと繰り返し強調していることである。TUC [1999] [1997] では、「パートナーシップ路線」の具体的課題の中心的な一つとして、エンプロイアビリティを高めることと共に、個別企業レベルでの雇用保護を重視する姿勢が示されていた²⁵⁾。多くの論者が指摘するように、雇用管理の個別化の進展に付随する最大の問題の一つは、雇用関係における個人の「弱さ」である。「パートナーシップ路線」は、この個人の「弱さ」に光を当てて、職場における公正な雇用を実現し、個人の雇用上の権利を支える枠組みとして、労働組合の新たな役割を具体化しようとしているのである。

人的資源の高度化を図る HRM を労働組合が支えるということは、裏を返して

言えば、キャリア・雇用見込みの改善を重視する方向に自らの組合活動の重点を置くということに他ならない。フレキシブルな作業組織やそれを支える人的資源の高度化を柱とした経営利益とのパートナーシップの下で、上述の方向に沿って労働組合の新たな役割を模索すること、そこに「パートナーシップ路線」の重要な一つの特徴があるように思われる。

<特徴(2) 労働組合規制のあり方の変化：団体交渉の比重の低下>

「パートナーシップ路線」の特徴は、また一つには、「人的資源管理」(HRM)を労働組合の集合的発言によって支え、経営とのパートナーシップの下で労働組合の新たな役割を模索する中で、労働組合規制のあり方に変化が生じてきていることである。

第一に、団体交渉の位置づけに関してである。確かにTUCは団体交渉が引き続き労働組合の第一義的な役割であると主張している。しかし、「個人主義」と「集合主義」の間の関係の再編やパートナーシップの下での新たな重点課題の登場を背景として、団体交渉の位置づけに比重の低下が生じているのである。

TUCは、1999年5月、「進歩のためのパートナーシップ：職場における新たなユニオニズム」(TUC [1999])を発表した。これは、使用者とのパートナーシップの下に、職場に新たな組合主義を構築することが、「パートナーシップ路線」の核心であることを鮮明にした政策文書である²⁶⁾。この政策文書の紹介に際して、当時のTUC事務局長・John Monksは、「団体交渉は、もちろん重要だ。しかし、その団体交渉は、職業訓練、技能開発、キャリア開発といった諸課題にわたって、共同での問題解決活動を伴うものでなければならない」との発言を行っている²⁷⁾。更に、TUC [2001]は、「このパートナーシップは、良好な経営－組合関係を伴ってきた伝統的な団体交渉を超えるものである」「パートナーシップは、

訓練や新たな形態の作業組織の導入といった問題への共同のアプローチを発展させることをその内容としている」と述べて、「パートナーシップ路線」と伝統的な団体交渉との相違を強調した²⁸⁾。ここで重要なことは、一つには、これらの一連の言明では、明らかに労働者利益代表の伝統的形態であった団体交渉の限界にその重点が置かれているということである。そして、いま、一つには、団体交渉は、労使協議とは異なって、技能訓練やキャリア開発、新たな作業組織の導入といった諸問題をめぐって、企業内部での協調的行動を支える枠組みとは為りがたいという認識が示されているということである。

第二に、職場における労働組合の役割を拡張し伝統的な団体交渉のアジェンダを超えていくことの重要性が強調されるに伴って、労使協議や労働組合参加が重視されていることである²⁹⁾。そして、パートナーシップや協調的行動がとりわけ重視されている領域は、先に見たように、技能訓練やキャリア開発の領域とともに、作業組織や作業慣行の変化など職場運営に関わる領域である。

ここでの重要なポイントは、こうした職場運営への労働組合参加は、ジョブ・ホルダーの職務意識に基づく作業規制とは異質なものとして位置づけられているということである。やや大胆に言えば、従来のイギリス職場労使関係に典型的であった作業規制は、「自らの作業範囲に他者の介入を許さないと同時に、自らの作業範囲に属さないことには手を出さない」というジョブ・ホルダーの職務意識から生ずる不満や要求を解決しようとするものであった³⁰⁾。それは、少なくとも目的としては、職場に一方的な労働組合統制を打ち立てることを目指すものであったと言いうる³¹⁾。しかしながら、「パートナーシップ路線」では、労働組合参加の位置づけは、こうした一方的（monological）な労働利益の表明とはその性格を異にしている。例えば、TUC [1999] は、変革（change）がもたらす恩恵を従業員もともに享受しうるのだという「信頼性」を生み出すことで、「（労働組合参加は）変革を実行する過程をより効果的に処理することができる」と述べてい

る³²⁾。労働組合参加や協議を通して、合理化や職場変化など経営権とユニオニズムが相重なり合う領域の共同処理が目指されているのであり、相互信賴的 (dialogical) な関係の構築が目指されているのである。言い換えれば、作業組織のフレキシビリティや人的資源の開発を積極的に支えていく企業内での協調的行動の枠組みとして、労使協議や労働組合参加は位置づけられているのである。更にここで一つ注意しておくべきことは、TUC [2001] が従業員代表との協議や経営参加の重要性を提起する際にも、労働組合の参加を強調していることである³³⁾。従って、団体交渉の母体も、労使協議の母体も、企業内の労働組合組織を中心に構想されていると言って大きな間違いはないであろう。それ故、まとめて言うなら、企業内での協調的行動を支える枠組みとして、労使協議や参加が団体交渉に比してその位置づけを高めるとともに、ますます労使協議と団体交渉との区別が曖昧化し、事実上、前者が後者を包括するような構想が提起されているのである。

<特徴(3) パートナーシップの担い手>

TUCの「パートナーシップ路線」の第三の特徴は、個別企業レベルでの経営と職場労働組合との間でのパートナーシップをその核心として、「パートナーシップ路線」が構想されているということである。

重要な論点は、多くのEU諸国に見られるような「ソーシャル・パートナーシップ」体制に即して、「パートナーシップ路線」を理解しようとする議論との関わりである。若干、単純化して言うなら、「パートナーシップ路線」を労働組合全国団体と使用者団体との間のパートナーシップ、《マクロ協調》を基軸にするものとして考えるのか、それとも、個別企業レベルでの《ミクロ協調》を基軸として理解するのか、という論点である。

ここで上述の論点に関わって確認しておくべきことは、戦略の展望に対する構造的制約という点でも、現実の展開という点でも、前者の理解は大きな難点を孕んでいるということである。まず、戦略の展望という点では、とりわけイギリスでの《マクロ協調》の発展には、幾つもの構造的制約が存在している（Heery [1998]）。その構造的制約の一つは、使用者側の組織化が弱体で、CBI やその他の使用者団体が限定された権限しか有していないことである。そして、民間部門での産業別団体交渉の事実上の死滅に示されるように、80年代、90年代とその弱体化は一層、進展している。更に、今一つの重要な構造的制約は、70年代とは異なって、賃金インフレの抑制という点でも、政府が労働組合に依存していないことである。Heery [1998] によれば、政府も使用者団体も労働組合との《マクロ協調》に依存もしていなければ、求めてもいないという状況に、労働組合は置かれているのである³⁴⁾。むしろ、グローバル競争の強まりを前提とすれば、Brown and Rea [1995] が示唆するように、生産組織のフレキシビリティの達成という点でも、それを支える人的資源の開発という点でも、構造的には企業内部への労働者・労働組合の統合＝《ミクロ協調》こそが必要とされていると言わねばならないであろう³⁵⁾。

また、現実の展開という点でも、「パートナーシップ路線」が重視してきた一連の課題は、作業慣行の変化など職場運営への労働組合の参加にしても、訓練や能力開発における労働組合の役割にしても、ショップ・スチュワードを中心とした職場労働組合の集合的発言によって最もよく果たされる性格のものであった。各企業、職場のパートナーシップ体制の事例をレビューして、TUC [1994] が、HRM に対するスチュワードの受身的（reactive）な反応から能動的（proactive）な反応への転換が成否のカギであったとの理解を示していることもこの点を裏付けていると言えるであろう³⁶⁾。また、一連の戦略文書では、制定法を通して全国的な最低労働基準を設定しようとする指向が表明されているが、これも職

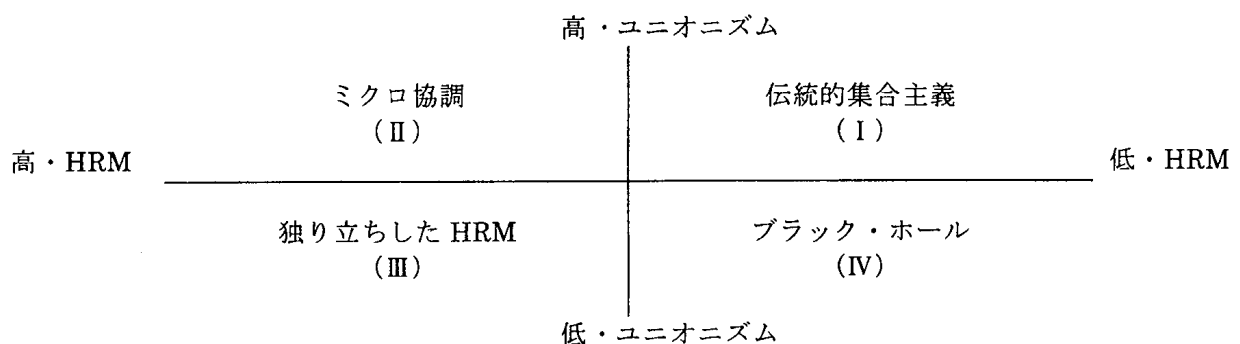
場において公正な雇用を実現しようとする、労働組合の新たな役割を支えるものとして、位置づけられているように思われる。

TUCはしばしばその「パートナーシップ路線」を「ソーシャル・パートナーシップ」として表現してきたが、その内実は労働組合全国団体と使用者団体との間でのパートナーシップの追求をその核心とするものではなかった³⁷⁾。TUCやニュー・レーバーが提唱する「パートナーシップ路線」は、Undy [1999] が言うように、個別企業レベルでの「職場従業員参加」と「経営参加」を軸とした「従業員参加協会」(IPA)の「インダストリアル・パートナーシップ」構想により近接したものなのである³⁸⁾。

<小括：労使関係の対抗軸の変更>

図1は、Guest [1995]、Hyman [1997] の記述に基づき筆者が作成した労使関係の対抗軸に関する図である。縦軸には職場に労働組合が存在するか否かを取り、横軸には人的資源の高度化を図るHRMの個別主義的管理が採用されているかどうかをとっている。この図では、従来型の団体交渉を中心とした労使関係の

図1 労使関係の対抗軸—「マイクロ協調 (Ⅱ)」Vs「ブラック・ホール (Ⅳ)」—



(出所) Guest [1995], p.118、Hyman [1997], p.323の記述を踏まえて筆者が作成。

あり方は、〈高・ユニオニズム〉〈低・HRM〉に特徴づけられた「伝統的集合主義（Ⅰ）」に位置づけられる³⁹⁾。ここでは、小括として、図1に基づいて、HRMの展開とTUCの「パートナーシップ路線」の構想を労使関係全体の対抗図の中に位置づけてみたい。

まず、第一に、確認しておくべきことは、一連の職場労使関係調査の結果が、ニュアンスの相違があるとは言え、近年、〈低・ユニオニズム〉〈低・HRM〉に特徴づけられる「ブラック・ホール（Ⅳ）」の領域が拡大してきたことを示唆していることである。WIRS 3（第三次職場労使関係調査）の結果を報告した Millward et al. [1992] では、ノンユニオン事業所においては、経営者は作業を組織するに当たって制限を受けておらず、従業員が職場運営に寄与しうるような従業員参加の機構もユニオン事業所に比べて乏しいと指摘されていた⁴⁰⁾。また、直近の WERS（職場雇用関係調査）でも、HRMに関連する従業員参加の諸施策はかなりの割合の職場に普及しているものの、ノンユニオン職場では概してトップ・ダウン的な性格が濃厚であると示唆されている⁴¹⁾。すなわち、ここで重要なことは、一つには、労働組合による利益代表も存在しなければ、実効ある「従業員参加」の諸施策も存在しない職場、権威主義的で排他的な経営権の主張が職場を支配する「ブラック・ホール（Ⅳ）」の領域が、イギリス労使関係においては、80年代以降の労働組合の組織化水準の大幅な後退とともに、着実に成長してきたと言いうることである。そして、また一つには、HRMの展開が辿りうるアンチ・ユニオニズム的方向は、「伝統的集合主義（Ⅰ）」→「独り立ちしたHRM（Ⅲ）」へと移行しようとするものであるが、労働組合の集合主義という支えがないためにHRMの標榜する開発主義的な目標からは離れ不断に排他的な経営権の行使（「ブラック・ホール（Ⅳ）」）へと変質していくというTUCの主張には、無視し得ない説得力があるということである。

第二に、確認しておくべきことは、人的資源の高度化を図るHRMを労働組合

の集合主義によって支え、HRMの展開が辿りうるアンチ・ユニオニズム的方向を閉ざそうとする「パートナーシップ路線」は、「伝統的集合主義（Ⅰ）」→「ミクロ協調（Ⅱ）」へと移行することを課題化するものであるということである。この〈高・HRM〉〈高・ユニオニズム〉に特徴づけられる「ミクロ協調（Ⅱ）」では、フレキシブルな作業組織を求める経営利益とのパートナーシップの下で、個人の雇用上の権利を支える枠組みとして、労働組合の新たな役割が位置づけられることになる。具体的な課題としては、技能訓練や雇用・キャリア見込みの改善、フレキシブルな作業慣行の導入といった諸問題が新たに重視されることになろう。そして、企業内での労使の協調的行動を支える枠組みとして、団体交渉に比して労働組合参加や労使協議の位置づけがその重みを増すことになる。

ここでの重要な結論は、1980年代の論争において支配的であった「伝統的集合主義（Ⅰ）」Vs「独り立ちしたHRM（Ⅲ）」という労使関係の対抗軸は、虚偽の対抗軸であったということである。むしろ、「パートナーシップ路線」の展開とその主要労働組合への普及が意味していることは、「ミクロ協調（Ⅱ）」Vs「ブラック・ホール（Ⅳ）」こそが、労使関係の新たな対抗軸として浮上しつつあるということなのである。

（2）TGWUの方針変化と推進力

運輸一般労働組合・TGWU⁴²⁾は一般に左派的労働組合の代表として見なされてきた。事実、生産組織のフレキシビリティを追求し、それへの従業員の積極的態度を確保しようとする、そうした新たな経営管理施策に対する1980年代半ばまでの対応は、原則的な抵抗の路線によって特徴づけられていたと言って良い。IRS [1992]の簡単なレビューによれば、こうしたTGWUの反応の根底には、「人的資源管理」(HRM)はスチュワードを介した伝統的なコミュニケーションを排除し労働組合組織を掘り崩すものであるとの理解があったと言われている⁴³⁾。

また、それ故に、Kelly [1996] によれば、スチュワードはHRMなど新たな経営管理施策に反対し、これに参加することのないよう強く勧告されていたという⁴⁴⁾。Bacon and Storey [1996] は、こうしたTGWUのHRMへの反応を「防衛的抵抗」(defensive opposition)と特徴づけていた⁴⁵⁾。しかし、90年代に入ってから、TGWUのHRMやリーン生産への反応には、TUCなどの「パートナーシップ路線」に沿った顕著な変化を見出すことができる。こうした変化を明瞭に表現しているものの一つに、TGWU [1995]「職場における変化---交渉者への手引き」がある。

TGWU [1995]においてまず目につくのは、リーン生産方式に対する好意的な評価である。TGWUは、伝統的な生産技術は作業の反復的な課業への分解に力点を置き技能の低質化(de-skilling)に力点を置くものであったのに対し、リーン生産はこうした伝統的な組立ライン作業の最悪の諸特徴を克服するよう試みるものであると対比している。そして、交渉者へのアドバイスとして、以下のよう

「リーン生産の採用は、労働組合職場代表者に作業の質をめぐって交渉する現実的な機会を提供し得るし、また、効果的な訓練機会や再技能化(re-skill)の機会を組合員に提供するよう職場代表者が主張することを可能とする。」

「JITは、潜在的な長所と短所を併せ持っている。潜在的な長所は競争力の改善をもたらしうることであり、従業員にとって雇用の安定感の拡大に帰結しうることであり、潜在的な短所は、倉庫や在庫管理の職にある者の雇用喪失を惹起しかねないことであり、組立職場や部品供給職場で働く従業員に高いストレスを生み出しかねないことである。」(TGWU [1995: 18-19])

リーン生産に対して、それがもたらす強度のストレスを非難するだけでなく、競争力向上、雇用安定への可能性や個別従業員に対する訓練拡大への可能性を積極的に評価しようとしていることが特徴的である⁴⁶⁾。TGWUのJohn Fisher

[1997] は、尚、旧 AEEU の対応と TGWU の対応は顕著に異なるのだと主張するが、リーン生産に対する評価に関する限りこれは当てはまらない⁴⁷⁾。旧 AEEU の組合長・Bill Jordan [1992] は、その機関誌の中でリーン生産について、第一に、この生産システムは伝統的な大量生産システムが従業員を互換可能な部品として取り扱っていたのと異なって従業員個人に高い価値をおいている、第二に、この生産システムの強みは作業方法の継続的改善に労働組合と全ての従業員を参加させることにある、と特徴づけていた⁴⁸⁾。上述の TGWU の評価はこうした旧 AEEU の特徴づけと基本的には同趣旨であると言いうる。

生産組織のフレキシビリティを追求するリーン生産への評価の転換に伴って、こうしたフレキシビリティへの従業員の積極的態度を確保しようとする「人的資源管理」(HRM) の評価にも変化が生じている。TGWU [1995] は、交渉者へのアドバイスとして、「HRM の政策は、個人を基礎にしては成功裡に遂行され得ない」「HRM を作動させるためには集合主義による改善が必要なのであり、労働組合はそのことを強調することによって積極的な役割を果たしうる」と述べている。そして、ここで「集合主義による改善」と呼ばれているものは、具体的には労働組合の参加による「効果的な訓練計画」であり「雇用保護の改善」等である⁴⁹⁾。このような TGWU の HRM への対処方針は、人的資源の高度化を図る HRM を労働組合の集合的発言によって支えていこうとする TUC の「パートナーシップ路線」と基本的に大差ないと言えるであろう。

しかし、リーン生産や HRM への TGWU の方針変化に関して、ここでとりわけ重要なことは、方針の変化そのものよりもむしろその変化の推進力についてである。どのような力が、原則的な抵抗から「パートナーシップ路線」へとその方針を変化させたのか、という問題である。この問題については、Kelly [1996] と Fisher [1997] に興味深い指摘がある。Kelly [1996] は、方針変化の過程について以下のように記述している。

「TGWU のスチュワードは、あるジレンマに直面した。そのジレンマとは、労働組合政策を無視して経営施策に参画し統合される危険を冒すべきか、それとも労働組合政策に固執し経営施策の外部に止まり縁辺化される危険を冒すべきか、というジレンマである。1987年と1989年の代議員大会（Delegate Conference）の準備過程において、この問題はライバル派閥の間で激しく闘われた。その結果は、顕著に敵意を薄めたアプローチをとるパンフレット改訂であった。」（Kelly [1996 : 100]）

若干、敷衍すると、上述のパンフレットとは、「従業員参加と QC サークル」という TGWU の政策ブックレットである。これには、1985年版と1989年版が存在している。この1985年版の基本的な立場は、（QC サークルや職場での従業員参加施策は）「労働組合規制を排除したり、バイパスするための諸手段」であるとの理解を鮮明とするものであった。しかし、1989年版では、上述の諸施策に対して「訓練」や「技能開発」という視点から労働組合としても主体的に取り組む必要があるという観点が示唆され、基本的立場の見直しが企図された⁵⁰⁾。端的に言えば、「拒絶」から「参加」への方向転換が模索されたのである。

また、TGWU の Fisher [1997] は、HRM に対して原則的な抵抗の態度をとる全国組合が置かれる苦しい立場を以下のように述べている。

「大部分のショップ・スチュワードは、スチュワードになって初めて頭脳を働かし得るようになったのだ。もし、彼らが、労働組合の職場代表になることなく、作業において頭脳を働かし得るようになれば、そのことは彼らにとっては十分に良いことなのだ。それ故、いいかい、過去においてならばショップ・スチュワードになったような人々が、今やチーム・リーダーとなるのだ。……そして、我々は、職場代表者を失ってしまうのだ。」（Fisher [1997 : 804]）

ここで Kelly [1996] から読みとりうることは、〈統合〉の危険と〈縁辺化〉の危険とのジレンマに直面した TGWU のスチュワード達は前者を選択し、そのこ

とが TGWU の方針変化に繋がっていったということである。また、Fisher [1997] から読みとりうることは、以前ならスチュワードになったような人々が全国組合の抵抗的な方針よりも企業施策に自らの利害を見出し始めているということである。

尚、TGWU は、「戦闘的」な組合主義への強力な指向を保持しており、外的な制約の中で条件依存的な対応をしてきたに過ぎないと言いうるかもしれない。しかし、TGWU は、全般的に敵対的な労使関係に特徴づけられていた北海石油・ガス産業での開拓的なパートナーシップ協定（1999年8月）の当事者でもあったし、原子力産業でのラディカルなパートナーシップ協定の当事者でもあった⁵¹⁾。また、「製造業が重要だ」と題した直近の政策ブックレット（TGWU [2001]）では、「我々は、使用者との強力なパートナーシップの構築に主体的に関わっていく。パートナーシップは、企業とその従業員にとって、前進への最善の道である」と述べて、製造業復興への戦略の基本にパートナーシップの構築を据えている⁵²⁾。従って、TGWU の「パートナーシップ路線」への傾斜は、やはり否定し得ないであろう。そして、その傾斜の過程は、「パートナーシップ路線」の台頭の過程を、一つには、ショップ・スチュワード組織が弱体化した全国組合（outside union）との関わりよりも企業の成功により自己の利害を見出していく過程として、また、一つには、そのショップ・スチュワード組織の動きに協調的な反応が全国組合にも一般化していく過程として理解しようとする枠組みと整合しているように思われるのである。

3. 簡単な事例紹介：職場におけるパートナーシップ体制

以下では、職場、個別企業レベルでのパートナーシップの展開について、90年

代の諸事例から二つの事例を簡単に紹介する。一つは、Ford（UK）における事例であり、一つは、パートナーシップ・タイプの労使関係の典型例としてよく引き合いに出されてきた Rover Group の「ニュー・デール協定」である⁵³⁾。ここで事例を見る目的は、あくまでも90年代に展開された諸事例から TGWU に関わる若干の断面を切り出すことに過ぎない。また、従って、多分に流動的な職場労使関係の動態を跡づけ、最新の状況を報告しようとするものでもない。

事例(1) Ford（UK）におけるHRMの展開と「ビジネスプラン協議会」

Ford（UK）における「人的資源管理」（HRM）展開の画期は、アフター・ジャパン計画⁵⁴⁾でのQCサークル導入の失敗の後を引き継いだ、EI（従業員参加：Employee Involvement）とPM（参加的管理：Participative Management）というコインの表裏の登場であると言われている。Starkey and Mckinlay [1993] によれば、EIとは、QCサークル類似のEIグループを核に計画作成や目標設定の過程に従業員を参画させるよう意図した、職場従業員参加の諸施策である。また、コインの裏面であるPMは、従業員参加を引き出す経営風土を創出することを基本コンセプトとしたものであり、その重点は管理者と監督者に対する訓練やスキル開発に置かれていた。職務に関連する事柄について従業員が経営過程に参加し得るよう保証することを目的に、管理スタイルの変化が目指されたのである。Ford（UK）では、1985年賃金・労働慣行協定において、クラフト作業・プロセス作業双方におけるデマケーション（仕事の縄張り）の除去、マイナー・メンテナンスへの直接工の付加的責任などが協定されている。従って、EI/PMは、こうしたフレキシブルな生産組織追求への従業員の積極的な態度を拡大していくことをその役割としていたと言えるであろう。

ここでこのEI/PMの展開に関して重要なことは、会社中央レベルにおける単なる枠組み的な計画に止まらず、それがプラント・レベルにおいて念入りに追求

されていったことであり、そして、それに対応してショップ・フロアーでの労働者、労働組合の態度に大きな変化が生じていったということである。その過程の経緯については、例えば、1970年代から90年代前半にかけて Halewood 事業所でのショップ・スチュワード組織を観察した Darlington [1994] は、スチュワードの協調主義への態度変化は新たな労働関係戦略である EI の形成と大まかには合致していたと指摘している。また、Starkey and Mckinlay [1996] も、「職場の労働組合員がビジネス情報にさらされ続けたことの累積的効果は過小評価されてはならない」「(生産性比較) ベンチ・マーキングは、引き続き合理化と結びついて、徐々に『新現実主義』を Ford (UK) の職場組合の非専従代表者 (lay leadership) にそそぎ込んでいった」と論じている⁵⁵⁾。

ローカル・レベルにおけるパートナーシップ・タイプの労使関係の典型的事例は、Bridgend におけるエンジン・プラントでのビジネスプラン協議会 (BPC : Business Plan Conference) の展開である (TUC [1994])⁵⁶⁾。Bridgend のエンジン・プラントは1980年に創立されたプラントであり、新鋭プラントの部類に入る。ここでの BPC は、プラントの上級管理者、AEEU や TGWU などのマニュアル組合代表者、MSF などスタッフ組合代表者をその当事者としていた⁵⁷⁾。BPC は協議委員会であって、交渉委員会ではない。プラントの効率性の改善や作業の組織化等に関する計画や目標を議論し同意に達することに、BPC の役割は置かれていた。BPC を通じた労使のパートナーシップによって促進された職場変化としては、ジョブ・デマケーション (仕事の縄張り) の除去、品質管理などチームメンバーへの責任の委譲、相異なるスキルを有する従業員を一つにまとめてダウン・タイム (停止時間) の縮減と効率の改善をめざす総合工程改善グループ (Total Process Improvement Groups) の設置などが指摘されている。TUC [1994] の評価によれば、Bridgend で BPC を通じて職場労働組合が獲得した利益は、ビジネスプランの内容を設定する過程への労働組合の参加であり、プラン

トの業績見込みに関する情報提供の質の改善であったという。そして、職場変化を促進していく「パートナーシップ路線」に込められた Bridgend のスチュワード達の目標は、訓練への長期的投資を行うよう要求すること、プラント業績の改善を通じて雇用の安定を維持すること、最良の報酬パッケージを確保することであったと指摘している。

事例(2) Rover Group の「ニュー・ディール協定」

事例の二つ目は、Rover Group におけるパートナーシップ・タイプの労使関係のありようである。この Rover におけるパートナーシップの展開については、既に、日本労働研究機構・連合総研 [1998] や小笠原浩一 [1999] が、中・小型車製造事業部を対象にして BMW 傘下時代の状況を要領よく報告している⁵⁸⁾。そこで、ここでは、パートナーシップ・タイプの労使関係の展開を画することとなった1992年・「ローヴァーの明日…ニュー・ディール協定」(Rover Tomorrow - The New Deal) の構造の簡単な紹介にとどめたい。

このニュー・ディール協定は、1992年4月、TGWU、AEEU、MSF、GMB/APEX、UCATT というマニュアルとスタッフの双方を代表する全国労働組合と会社との間で協定されたものである⁵⁹⁾。IRS [1992a] によれば、このニュー・ディール協定の性格は、1987年に開始された「総合品質改善計画」(TQI) やほぼ同時期になされたチーム作業組織の導入といった、作業組織と作業慣行を変革しようとする一連の会社施策の到達点に立って、その後の労使間でのパートナーシップの展開を展望しようとするものであったと言う⁶⁰⁾。従って、会社側は「労働組合の将来」に関する下院雇用委員会での証人審議(1993年12月7日)において、このニュー・ディール協定に対して「最大の恩恵は、Rover Group の内部に完全なフレキシビリティを得たことである。このフレキシビリティによって、我々は大きく生産性を改善することができた」と高い評価を与えていた。また、労働組

合側の中心である TGWU [1993] に関しても、「この『ローヴァーの明日』協定は作業慣行の変化を導入する過程に労働組合が役立ちうることを示す良い実例であり、従業員に保護を与え、従業員と使用者の双方に利益をもたらしている」とその評価は低くない。このような労使双方の評価からも判るように、このニュー・ディール協定の実体的内容の核心は、会社側にはデマケーションの除去など生産組織の高いフレキシビリティを与え、労働側には安定した雇用やシングル・ステータスを与えていることにある⁶¹⁾。パートナーシップの原則を要約した「附則」(Attachment) において、フレキシビリティや雇用保護については、それぞれ、以下のように規定されていた。

「3. 従業員は、必要な訓練を受けた後は、また、安全な作業条件を条件に、職務を遂行する能力に従ってフレキシブルであるよう期待される。全ての従業員は貢献をなすために必要とされる、会社提供のツールや装置の活用に関して、そのアクセスを制限されてはならない。」(Rover [1993a : 234])

「1. ……如何なる従業員も会社都合によってはレイオフされない。生産を中断するような問題が発生した場合には、全ての従業員は有用な諸活動に関わり、有効な産出を維持しようとする(会社)努力に協力するよう要請される。」(注：括弧内は筆者)

「8. Rover のために働くことを欲する従業員は、Rover にとどまることができる。人員の必要な縮減は、将来においては、再訓練、再配置、自然減員、希望退職、早期退職計画をもって達成される」(Rover [1993a : 234-235])

また、「手続き協定」が示す労使関係機構の概要は、一つには、全国レベルに諸労働組合があたかも単一の労働組合であるかのように「単一テーブル交渉」を行う合同交渉委員会 (JNC : Joint Negotiating Committee) を設置するとともに、これを会社業績や会社計画に関する労使協議 (Review Meeting) のベースとしていることである。また、一つには、プラント・レベルではプラント合同委員会 (PJC : Plant Joint Committee) を設置し、これを交渉機関として位置づ

けると同時に、会社との定期的協議のフォーラムとして位置づけていることである。そして、一つには、会社が非常に重視していたことであるが、以前には拡大プラント協議会で尽くされることとなっていた紛争処理手続きを、未解決の全ての問題は全国合同交渉委員会（JNC）に照会されるよう変更したことであった⁶²⁾。

*その後、Rover Groupは1994年にドイツのBMWグループに吸収されその傘下に入ったが、2000年には、このBMWもRoverを売却することとなった。それによって、Roverは、一部はFordの所有するところとなり、一部はイギリスの投資グループの所有するところとなった⁶³⁾。

4. 結論：「人的資源管理」と「パートナーシップ路線」

本論の結論は、第一に、労働組合側での「パートナーシップ路線」は、人的資源の高度化を図るHRMを労働組合の集合主義によって支えようとするものであり、経営利益とキャリア・雇用見込みの改善を柱とした労働利益の相互依存の下で、労働組合の新たな役割を見出そうとする試みであるということである。

一連のTUCの戦略文書では、こうした新たな労働組合の役割として、一つには、技能訓練やキャリア開発、フレキシブルな作業慣行などの適用が引き起こす諸問題をめぐって、労使協議や苦情処理を展開し、その公正な適用を確保していく職場労働組合の役割が重視されていた。また、一つには、フレキシブルな作業慣行は雇用保護を伴うものでなければならないことが強調され、「パートナーシップ路線」の中心課題の一つとして、エンプロイアビリティを高めることと共に、個別企業レベルでの雇用保護を重視する姿勢が示されていた。雇用管理の個別化の進展に付随する最大の問題の一つは、雇用関係における個人の「弱さ」である。この個人の「弱さ」に光を当てて、個人の雇用上の権利を支える枠組みとして、労働組合の集合的発言を位置づけようとしているのである。

第二に、「パートナーシップ路線」の下では、企業内での労使の協調的行動を支える枠組みとして、団体交渉に比して労働組合参加や労使協議の位置づけがその重みを増さざるを得ないということである。

その理由は、一つには、「パートナーシップ路線」への転換に伴って、技能訓練や雇用・キャリア見込みの改善、フレキシブルな作業慣行の導入といった諸問題が新たに重要課題として登場してくるからであり、また、一つには、経営利益と労働利益を相互に自立したものとして明瞭に区分していく団体交渉は、それらの一連の課題をめぐって企業内部での協調的行動を支える枠組みとはなり難いからである。TUCの一連の戦略文書では、伝統的な団体交渉のアジェンダを超えていく必要性が強調されていたが、このことは上述の認識を示すものに他ならない。また、90年代には、労使協議や労働組合参加を軸にして、「職場におけるパートナーシップ」体制を構築しようとした数多くの事例が見られたが、Ford (UK)・Bridgendでの「ビジネスプラン協議会」の事例やRoverの事例は、こうした諸事例の一端を示していたと言えるであろう。

第三に、全国組合（outside union）を「パートナーシップ路線」へと駆り立てた推進力は、企業施策の展開に自らの利害を見いだし始めたショップ・フロアの反応であったということである。

第三節での簡単な事例紹介では、フレキシブルな作業組織への従業員の積極的態度を拡大しようとするHRMの職場への浸透に対応して、職場組合員やスチュワードの間に徐々に「新現実主義」が台頭し、「パートナーシップ路線」へとつながっていったということが確認できた。また、TGWUの方針変化を取り上げた第二節の議論では、〈統合〉の危険と〈縁辺化〉の危険とのジレンマに直面したスチュワード達が、全国組合の抵抗的な方針よりも企業施策の展開に自らの利益を見出し始めたということ、そして、そのことがTGWUの「パートナーシップ路線」への傾斜の背景にはあったということ、そうした事実が示された。これ

らのことは、経営利益と労働利益の相互依存の下では、経営利益から自立した全国組合のクリアカットなユニオニズムの表明は、労働利益の十全な表明にとって機能的なものではなくなるということを示している。全国組合（outside union）の「パートナーシップ路線」への傾斜は、職場組合員やスチュワード組織の動きに協調的な反応が全国組合にも一般化していくという過程に他ならないのである。

そして、第四に、幾分か逆説的ではあるけれども、「パートナーシップ路線」は、必ずしも労使関係から対立や紛争を一掃するものとはならないということを確認しておくことが重要であろう。

一つには、小笠原浩一 [1999] が言うように、「パートナーシップ」や「企業目標の共有」と言っても、労使の主発点が異なる以上、その内容は、多分に流動的な性格を帯びざるをえないからである⁶⁴⁾。内容の解釈や重点課題のあり方をめぐっては、意見の相違や対立が生まれうる。そして、今一つには、より重要なことであるが、「パートナーシップ路線」は、排他的な経営権への固執とは相容れないということがある。このことは、「パートナーシップ路線」の構想が、第二節の図1に即して言えば、「ミクロ協調（Ⅱ）」Vs「ブラック・ホール（Ⅳ）」を労使関係の新たな対抗軸として意識していたことにも示されている。「パートナーシップ路線」は、HRMの有する個別管理への指向をアンチ・ユニオニズムへと展開しようとするような経営者や「パートナーシップ」からの撤退を模索する経営動向に対しては、対立を惹起せざるを得ないのである。

[付記] 本稿の作成にあたっては、埼玉大学・小笠原浩一教授から資料の利用に関して暖かいご配慮を頂いた。記して謝意を表したい。また、本稿は、平成15年度石橋財団研究助成金による研究成果の一部である。

- 1) AEEU は、機械工組合・AEU と電気工組合・EETPU が1992年に合同したものである。そして、2002年には、AEEU とMSF が合併し、Amicus が誕生した。

以下、本論では、労働組合の名称や団体役員の役職等は、煩雑さを避けるために基本的には当時の名称を用いる。

また、この Amicus に関しては、2002年7月、「パートナーシップ路線」と距離を置く新書記長が選出され、指導部交代が行われたことが、近年の動向として注目される。

- 2) 「単一テーブル交渉」のシステムについては、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』1998年、13-21ページ。及び、1993年12月7日の下院雇用委員会での Rover Group 会長・George Simpson（当時）の証言も参照（Employment Committee, Examination of Witnesses, *Minutes of Evidence, 7 December 1993*, HMSO, pp.247-254）。
- 3) W. Brown, et al., *The Individualisation of Employment Contracts in Britain*, DTI, p.iii.
- 4) P. Garrahan and P. Stewart, *The Nissan Enigma---Flexibility at Work in a Local Economy*, Mansell, 1992, p.133.
- 5) P. Dewe et al., Employee Share Option Schemes: Why Workers Are Attracted to Them, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.26, No.1, 1988, pp.9-12. Dewe et al. [1988] の取り上げているこのシェア・オプションは、5年或いは7年の期間にわたって従業員が賃金の一定額を会社に貯蓄し、期末に累積額を無税のキャッシュで引き出すか、この累積額を原資に10%ディスカウント価格（シェア・オプション開始時点）で会社株式を購入するかを選択するものである。5年或いは7年の期間に会社の利潤業績が向上し株価が上昇すると従業員はキャピタル・ゲインを得ることになる。シェア・オプションへの参加は義務的ではない。
- 6) 中村・神谷・佐藤『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所、1988年、13-16ページ。
- 7) Kelly [1996] は、戦闘的な組合戦略の一般的定義については、アンチ・ユニオニズムのコストを高めることで、労働組合否認への使用者の行動能力を抑制しようとする戦略であると規定している（J. Kelly, Union Militancy and Social Partnership, in P. Ackers ed., *The New Workplace and Trade Unionism*, Routledge, 1996, pp.98-99）。
- 8) C. Offe and H. Wiesentahl, Two Logics of Collective Action, in C. Offe, *Disorganized Capitalism*, Blackwell/Polity Press, 1985, pp.175-220. ここでことわっておけば、Offe and Wiesentahl [1985] は、資本の組織と労働の組織が展開する集合的行動の二つの形態として、それぞれ「独白的様式」（monological pattern）と「対話的様式」（dialogical pattern）という概念を設定したのであって、労使の相互関係にこの概念を適用したわけではない。しかし、Offe and Wiesentahl [1985] のこの概念は、より広く労使関係における利益表

出のあり方にも適用可能であるように思われる。

- 9) J. Kelly, op. cit., p.96.
- 10) R. Darlington, *The Dynamics of Workplace Unionism---Shop Stewards' Organization in Three Merseyside Plants*, pp.210-220.
- 11) J. Kelly and C. Kelly, 'Them and Us': Social Psychology and 'The New Industrial Relations', *British Journal of Industrial Relations*, Vol.29, No.1, 1991, p.42.
- 12) P. Basset, *Strike Free---New Industrial Relations in Britain*, Macmillan, 1986, p.174.
- 13) W. Brown and D. Rea, The Changing Nature of the Employment Contract, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.42, No.3, 1995, pp.369-371及び W. Brown, The Changing Role of Trade Unions in the Management of Labour, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.24, No.2, 1986, pp.165-166.
- 14) TUC, *TUC Strategy*, 1984, 吉田良夫・桑原靖夫訳「TUCの戦略」『日本労働協会雑誌』No.302-3、1984年、No.303、69ページ。但し、引用訳は原文を参照し、一部、独自の訳を行っている。
- 15) 1980年代のTUCの動向については、稲上毅『現代英国労働事情』東京大学出版会、1990年、32-36ページを参照。
- 16) 小笠原浩一 [1999] によれば、「パートナーシップ路線」へとTUCの運動路線を方向づけた画期は、TUC創設125周年の1993年大会であった。また、こうした変化の背景には、「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」ことがあったという（小笠原浩一「イギリス労働組合会議（TUC）のパートナーシップ戦略」『大原社会問題研究所雑誌』No.490、1999年9月、24ページ）。
- 17) TUC, *Partners for Progress: Next Steps for the New Unionism*, 1997, pp.1-6及び TUC, *Human Resource Management---a trade union response*, 1994, pp.20-24を参照。
- 18) 1993年のTUC大会は、雇用関係の個別化への動向を労働組合の役割縮減を追求するものであるとして、それらへの反対を再確認するとともに、「有効な労働組合運動の対応策を提示する報告書が1994年大会に提出される」よう決議した。この決議に従って総評議会にタスク・グループが設置され、1994年大会に報告書が提出された。
- 19) 下院雇用委員会では、「労働組合の将来」と題して1993年から1994年の会期にかけて、将来のイギリス経済の中に労働組合をどのように位置づけるのかをめぐって審議が行われた。その過程でナショナルセンターTUCを始め多くの労働組合から

文書証言が提出され、口頭での証人審議も行われている。その審議の内容と成果については、Employment Committee, *Third Report: The Future of Trade Unions*, 18 October 1994, HMSO.を参照のこと。TUCの文書証言としては、TUC, Memorandum submitted by the Trade Union Congress, in Employment Committee, *Minutes of Evidence, 26 October 1993*, HMSO. (TUC [1993a]) と TUC, Supplementary TUC Evidence in response to Written Questions from the Committee Clerk, in Employment Committee, *Minutes of Evidence, 26 October 1993*, HMSO. (TUC [1993b]) を参照。

- 20) TUC, *Human Resource Management*, *op. cit.*, pp.8-10.
- 21) 直近の WERS (職場雇用関係調査) での結果については、本文157ページの記述を参照されたい。
- 22) TUC, *Human Resource Management*, *op. cit.*, pp.13-14.
- 23) TUC, *Partners for Progress: New Unionism in the Workplace*, 1999, p.12. 及び TUC, *Partners for Progress: Winning at Work*, 2001, p.8.
- 24) TUC, *New Unionism in the Workplace*, *op. cit.*, pp.13-22、TUC, *Human Resource Management*, *op. cit.*, p.24 及び TUC, Memorandum, *op. cit.*, p.11を参照。
- 25) TUC, *New Unionism in the Workplace*, *op. cit.*, p.13 及び TUC, *Next Steps*, *op. cit.*, p.8.
- 26) TUC, *New Unionism in the Workplace*, *op. cit.*, pp.3-32.
- 27) W. Brown, Putting Partnership into Practice in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.38, No.2, 2000, p.305.
- 28) TUC, *Winning at Work*, *op. cit.*, p.3.
- 29) 例えば TUC, Supplementary TUC Evidence, *op. cit.*, p.33.
- 30) ジョブ・ホルダーの職務意識については、BSC (イギリス鉄鋼公社) の職場労使関係を詳細に調査した菊池光造「新設工場の操業と労使関係」戸塚・兵藤・菊池・石田『現代イギリスの労使関係・下』東京大学出版会、1988年、112-113ページが示唆に富む。
- 31) ここでは、作業組織や労働慣行などいわゆる「経営関係」に関わる団体交渉についての Sisson and Brown [1983] の特徴づけを参照して欲しい (K. Sisson and W. Brown, *Industrial Relations in the Private Sector: Donovan Revisited*, in G. S. Bain ed., *Industrial Relations in Britain*, Basil Blackwell, 1983, pp.151-152.)。
- 32) TUC, *New Unionism in the Workplace*, *op. cit.*, pp.12-15。及び TUC, Supplementary TUC Evidence, *op. cit.*, p.34も参照。
- 33) TUC, *Winning at Work*, *op. cit.*, p.8.

- 34) 以上の構造的制約に関する議論については、E. Heery, *The Relaunch of the Trade Union Congress*, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.36, No.3, 1998, pp.349-350を参照。
- 35) W. Brown and D. Rea, *op. cit.*, pp.369-371.
- 36) TUC, *Human Resource Management*, *op. cit.*, pp.31-34.
- 37) 筆者は、「パートナーシップ路線」へのEUの影響力を否定するものではない。確かにEUの影響力は小さくはない。とりわけ、国内での「欧州労使協議会指令」の完全実施（2001年1月）に続いて、2002年3月、「一般労使協議制指令」が発効したことによって、イギリスでも3年以内に「組合その他の従業員代表との協議または情報付与の手続き的枠組みの確立」が迫られることになった（小宮文人「イギリス・ボランティアリズムの変容」『海外労働時報』第325号、2002年6月、60-61ページ）。これが、「パートナーシップ路線」の内容にどのような影響を与えることになるのか、今後が注目される。しかしながら、これらのEUからの影響力も、むしろ企業レベルでの「パートナーシップ体制」を促進していくものとして、その役割を果たすことになると思われる。
- 38) R. Undy, *New Labour's 'Industrial Relations Settlement': The Third Way?*, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.37, No.2, 1999, p.319を参照。IPA (Involvement and Participation Association) は、職場参加や経営参加の慣行を各組織に普及することを目的とした団体であり、現在、160を超える会員企業が参加し、執行部や顧問団には、企業、政府機関の上級役員の外に、TUC、TGWU、GMBなど主要労働組合の上級役員が参加している。このIPAのインダストリアル・パートナーシップ構想については、IPA, *Towards Industrial Partnership---New Ways of Working in British Companies---*, IPA Report, February 1997, pp.1-4を参照。
- 39) D. Guest, *Human Resource Management, trade unions and industrial relations*, in J. Storey ed., *Human Resource Management---A Critical Text*, Routledge, pp.117-127及びR. Hyman, *The Future of Employee Representation*, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.35, No.2, 1997, pp.322-324を参照した。
- 40) N. Millward et al., *Workplace Industrial Relations in Transition*, Dartmouth, 1992, pp.363-365を参照。
- 41) このWERSについては、M. Cully et al., *The 1998 Workplace Employee Relations Survey---First Findings---*, DTI, 1998, pp.1-28及びN. Millward et al., *All Change at Work---British Employment Relations 1980-1998, as portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey Series---*, Routledge, 2000, pp.223-236を参照。
- 42) 運輸一般労働組合・TGWUは、多数の製造業部門、サービス業部門に組合員を

有する巨大組合であり、その内部では所属産業に従ってトレード・グループが組織されている。製造業部門において、TGWUは最大組合の一つであり、自動車産業・石油産業・食品加工業・運送業などにおいて大きな勢力を有している。しかし、1979年には200万を超える組合員を擁していたが、90年代半ばには、100万人を大きく下回るに至っている（TGWU, *Supplementary Memorandum from the Transport and General Workers Union, in Employment Committee, Minutes of Evidence, 22 December 1993, pp.193-194*及びJ. Fisher, *The Challenge of Change: the positive agenda of the TGWU, The International Journal of Human Resource Management, Vol.8, No.6, 1997, p.797*）。

- 43) IRS, *Union Responses to New Management Practices Surveyed, IRS Employment Trends 523, 1992, pp.3-4.*
- 44) J. Kelly, *op. cit.*, pp.99-100.
- 45) N. Bacon and J. Storey, *Individualism and Collectivism and the Changing Role of the Trade Unions*, in P. Ackers ed., *The New Workplace and Trade Unionism*, Routledge, 1996, pp.49-50.
- 46) TGWU, *Change at Work: A Negotiators Guide*, 1995, pp.18-21.
- 47) J. Fisher, *op. cit.*, p.804.
- 48) B. Jordan, *Lean Production ---The New Manufacturing Techniques, AEU Journal, January 1992, p.10.*
- 49) TGWU, *Change, op. cit.*, pp.8-9.
- 50) TGWU, *Employee Involvement and Quality Circles---A TGWU Policy Booklet, 1989, pp.4-6.*
- 51) *Financial Times, 12 August 1999*及びW. Brown, *Putting Partnership, op. cit.*, p.306.
- 52) TGWU, *Manufacturing matters, 2001, p.22.*
- 53) 双方の事例とも自動車産業の事例であるが、その理由は、一つには、80年代から90年代前半にかけて、グローバルな規模での過剰生産能力の表面化や日本的生産システムの有する競争力への認識を背景に、この産業が最も強く変化を強いられた産業の一つであるからである。また、一つには、TGWUが職場労働組合を支えるスチュワードの中で有力な勢力であるからである。
- 54) このアフター・ジャパン計画は、1979年、当時のフォード・ヨーロッパの生産担当副社長・Bill Haydenの日本への調査訪問に端を発するものであり、Ford (UK)におけるHRMの展開の始点であると言われている。このアフター・ジャパン計画では、生産性向上と品質改善を焦点に生産システムの急速な変革が指向されたが、その核心は全てのFord (UK)の工場現場にQCサークルを導入することであった。Guthrie [1987]によれば、そのQCサークルの構造は、ほぼ6名の

生産現場の志願者と監督者が定期的に会合し、問題解決技法を用いて職務に関連する諸問題を解決するという、日本的パターンをほぼ踏襲しようとするものであったと言う。しかし、当初5200名の従業員を巻き込んだこのQCサークル導入の試みは、5年後にはイギリスで残存するQCサークルは8つに過ぎないという惨めな失敗に終わる。計画を失敗に導いた基本的要因としては、この計画が労働組合や現場管理者との協議なしに押し進められたこと、Ford (UK) による排他的な経営権への固執が基本的な問題であったことなどが、Oliber and Willkinson [1988]、Guthrie [1987] や Starkey and Mckinlay [1993] によって指摘されている。以上のアフター・ジャパン計画については、K. Starkey and A. Mckinlay, *Strategy and the Human Resource---Ford and the Search for Competitive Advantage*, Blackwell, 1993, pp.64-69 及び N. Oliber and B. Willkinson, *The Japanization of British Industry*, Basil Blackwell, 1988, pp.95-104 及び G. Guthrie, *After Japan and Beyond*, *Production Engineer*, May 1987, pp.29-31を参照。

- 55) 以上のEI/PMの展開については、K. Starkey and A. Mckinlay, *op. cit.*, pp.50-55, pp.71-78 及び K. Starkey and A. Mckinlay, *Beyond Fordism? Strategic Choice and Labour Relations in Ford UK*, *Industrial Relations Journal*, Vol.20, No.2, 1989, pp.96-98 及び A. Mckinlay and K. Starkey, 'Honey and Vinegor': Ford Motor Company's Move to Human Resource Management, in B. Towers ed., *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, 1996, pp.402-410 及び R. Darlington, *op. cit.*, p.215を参照。
- 56) 以下、BridgendでのBPCについては、TUC, *Human Resource Management*, *op. cit.*, pp.31-34.
- 57) 労働組合の名称は、全て90年代当時の名称である。
- 58) 日本労働研究機構・連合総研、前掲書、35-44ページ及び小笠原浩一、前掲論文、34-36ページ。
- 59) ここでの労働組合の名称は、全て当時の名称である。
- 60) IRS, *Lean Production and Rover's New Deal*, *IRS Employment Trends 514*, June 1992, pp.12-15.
- 61) 雇用保護と言っても、大量の人員整理やプラント閉鎖が80年代に集中して行われたこと、1989年から93年をとっても、89年・従業員45,000名から93年・従業員33,000名への人員削減が先行したことを忘れるべきではない。しかし、プラント閉鎖や人員削減をめぐって、労使の態度が変化したということがここでは重要であろう。
- 62) 以上のニュー・ディール協定については、Rover [1993a] を参照 (Rover, *Rover Tomorrow---The New Deal*, in Employment Committee, *Minutes*

of Evidence, 7 December 1993, HMSO, pp.232-246)。また、ニュー・ディール協定に対する会社側の評価については、Rover [1993b] を参照（Rover, Memorandum submitted by the Rover Group Limited, in Employment Committee, *Minutes of Evidence, 7 December 1993*, HMSO, p.248)。ニュー・ディール協定に対する TGWU の評価については、TGWU [1993a] (TGWU, Memorandum from the Transport and General Workers Union, in Employment Committee, *Minutes of Evidence, 1 December 1993*, HMSO, p.166) 及び IRS [1993] を参照（IRS, TGWU's Response to Lean Production at Rover, *IRS Employment Trends 534*, April 1993, pp.5-7)。

63) Rover Group の「その後」については、桜井幸男『現代イギリス経済と労働市場の変容』青木書店、2002年、90-91ページを参照した。

64) 小笠原浩一、前掲論文、36ページ。

参考文献

稲上毅 [1990]『現代英国労働事情』東京大学出版会。

小笠原浩一 [1999]「イギリス労働組合会議 (TUC) のパートナーシップ戦略」『大原社会問題研究所雑誌』No.490。

小宮文人 [2002]「イギリス・ボランティアリズムの変容」『海外労働時報』第325号。

菊池光造 [1988]「新設工場の操業と労使関係」戸塚・兵藤・菊池・石田『現代イギリスの労使関係・下』東京大学出版会。

桜井幸男 [2002]『現代イギリス経済と労働市場の変容』青木書店。

中村・神谷・佐藤 [1988]『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所。

日本労働研究機構・連合総研 [1998]『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』。

Bacon, N. and Storey, J. [1996] Individualism and Collectivism and the Changing Role of the Trade Unions, in P. Ackers ed., *The New Workplace and Trade Unionism*, Routledge.

Basset, P. [1986] *Strike Free---New Industrial Relations in Britain*, Macmillan.

Brown, W. [1986] The Changing Role of Trade Unions in the Management of Labour, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.24, No.2.

Brown, W. [2000] Putting Partnership into Practice in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.38, No.2.

Brown, W. and Rea, D. [1995] The Changing Nature of the Employment Contract, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.42, No.3.

- Cully, M. et al. [1998] *The 1998 Workplace Employee Relations Survey---First Findings---*, DTI.
- Darlington, R. [1994] *The Dynamics of Workplace Unionism---Shop Stewards' Organization in Three Merseyside Plants*, Mansell.
- Dewe, P. et al. [1988] Employee Share Option Schemes : Why Workers Are Attracted to Them, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.26, No.1.
- Employment Committee [1993] *Minutes of Evidence*, 7 December, HMSO.
- Employment Committee [1994] *Third Report: The Future of Trade Unions*, 18 October, HMSO.
- Fisher, J. [1997] The Challenge of Change: the positive agenda of the TGWU, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.6.
- Garrhan, P. and Stewart, P. [1992] *The Nissan Enigma---Flexibility at Work in a Local Economy*, Mansell.
- Guest, D. [1995] Human Resource Management, trade unions and industrial relations, in J. Storey ed., *Human Resource Management---A Critical Text*, Routledge.
- Guthrie, G. [1987] After Japan and Beyond, *Production Engineer*, May.
- Heery, E. [1998] The Relaunch of the Trade Union Congress, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.36, No.3.
- Hyman, R. [1997] The Future of Employee Representation, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.35, No.2.
- IPA [1997] *Towards Industrial Partnership---New Ways of Working in British Companies---*, IPA Report.
- IRS [1992a] Lean Production and Rover's New Deal, *IRS Employment Trends* 514.
- IRS [1992b] Union Responses to New Management Practices Surveyed, *IRS Employment Trends* 523.
- Jordan, B. [1992] Lean Production ---The New Manufacturing Techniques, *AEU Journal*, January.
- Kelly, J. [1996] Union Militancy and Social Partnership, in P. Ackers ed., *The New Workplace and Trade Unionism*, Routledge.
- Kelly, J. and Kelly, C. [1991] 'Them and Us': Social Psychology and 'The New Industrial Relations', *British Journal of Industrial Relations*, Vol.29, No.1.
- Mckinlay, A. and Starkey, K. [1996] 'Honey and Vinegor' : Ford Motor

- Company's Move to Human Resource Management, in B. Towers ed., *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell.
- Millward, N. et al. [1992] *Workplace Industrial Relations in Transition*, Dartmouth.
- Millward, N. et al. [2000] *All Change at Work---British Employment Relations 1980-1998, as portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey Series---*, Routledge.
- Offe, C. and Wiesentahl, H. [1985] Two Logics of Collective Action, in C. Offe, *Disorganized Capitalism*, Blackwell/Polity Press.
- Oliber, N. and Willkinson, B. [1988] *The Japanization of British Industry*, Basil Blackwell.
- Rover [1993a] Rover Tommorow---The New Deal, in Employment Committee, *Minutes of Evidence*, 7 December, HMSO.
- Rover [1993b] Memorandum submitted by the Rover Group Limited, in Employment Committee, *Minutes of Evidence*, 7 December, HMSO.
- Sisson, K. and Brown, W. [1983] Industrial Relations in the Private Sector: Donovan Re-visited, in G. S. Bain ed., *Industrial Relations in Britain*, Basil Blackwell.
- Starkey, K. and Mckinlay, A. [1989] Beyond Fordism? Strategic Choice and Labour Relations in Ford UK, *Industrial Relations Journal*, Vol.20, No.2.
- Starkey, K. and Mckinlay, A. [1993] *Strategy and the Human Resource---Ford and the Search for Competitive Advantage*, Blackwell.
- TGWU [1989] *Employee Involvement and Quality Circles---A TGWU Policy Booklet*.
- TGWU [1993a] Memorandum from the Transport and General Workers Union, in Employment Committee, *Minutes of Evidence*, 1 December, HMSO.
- TGWU [1993b] Supplementary Memorandum from the Transport and General Workers Union, in Employment Committee, *Minutes of Evidence*, 1 December, HMSO.
- TGWU [1995] *Change at Work: A Negotiators Guide*.
- TGWU [2001] *Manufacturing matters*.
- TUC [1984] *TUC Strategy*, 吉田良夫・桑原靖夫訳「TUCの戦略」『日本労働協会雑誌』No.302-3。
- TUC [1993a] Memorandum submitted by the Trade Union Congress, in Employment Committee, *Minutes of Evidence*, 26 October, HMSO.

TUC [1993b] Supplementary TUC Evidence in response to Written Questions from the Committee Clerk, in Employment Committee, *Minutes of Evidence*, 26 October, HMSO.

TUC [1994] *Human Resource Management---a trade union response*.

TUC [1997] *Partners for Progress : Next Steps for the New Unionism*.

TUC [1999] *Partners for Progress : New Unionism in the Workplace*.

TUC [2001] *Partners for Progress : Winning at Work*.

Undy, R. [1999] New Labour's 'Industrial Relations Settlement': The Third Way ?, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.37, No.2.