

# 經濟論叢

第135卷 第5・6号

---

- 18世紀におけるバルルマンと王権(2) ……………木 崎 喜代治 1
- 資本市場のシグナリング・モデルについて ……小 島 専 孝 29
- 赤字国債の累積と金融・証券(上) ……………西 村 貢 49
- ICI における労働組合主義 ……………服 部 良 子 67
- 矢内原忠雄の人口問題論 ……………中 西 泰 之 86
- 

昭和60年5・6月

京 都 大 學 經 濟 學 會

# ICI における労働組合主義

——生産性交渉が職場交渉に与えた変化を中心に——

服 部 良 子

## I はじめに

イギリスの総合化学会社インベリアル・ケミカル・インダストリー社 Imperial Chemical Industries Ltd. (以下 ICI と略す) においては、1926年の創立時以来モンド・Sir Alfred Mond が主導した協調的労使関係が志向されており、1960年代には特徴的な労働政策によって形成された労使関係が、家父長主義の側面を残しつつもその意図通り定着していた。その賃金構造をみると中央集権化された経営主導の賃金決定制度——企業内交渉方式と部分的な職務評価制の導入——が、職場レベル交渉の比重を低下させていることが予想される。そして1960年代後半から実施された生産性協約は、この傾向をさらに促進するための賃金制度と組合に関する制度改革を主な内容としていた。小論の目的は、生産性協約後の1970年代の ICI における労使関係と労働組合の状態をあきらかにすることである。そのさい70年代の ICI の労働政策を規定したと考えられる生産性交渉の検討を基礎として、諸政策と職場レベルの交渉をめぐる状況との関連を中心に考察をすすめることにする。なぜなら職場における労働組合主義は、賃金および労働条件の交渉において最も顕著にあらわれると考えるからである。労働組合主義と労使関係制度は相互に作用しあう関係にあるが、ここでは後者の前者に対する規定面に限定して考察していく。すなわち経営側の労働政策が、交渉の諸要素——賃金交渉の主体、交渉の場、交渉項目、交渉

1) ICI のプロフィール、労働政策および1960年代中期の賃金構造については、小稿、イギリス化学工業における賃金ドリフト、「経済論叢」第133巻6号参照。

力を支える生産に対する規制力——に与えた変化を検討することによって、職場における労働組合主義のあり方を示すのが中心的課題となる。

ICI の労働組合主義について以上のように考察することは現代イギリスの巨大企業における労働組合の実態の一つを明らかにすることであると同時に、イギリス労使関係での典型的な労働組合像からは離れたもの<sup>2)</sup>が存在していることを具体的に確認する作業でもある。

## II ICI における生産性交渉

1965年5月、ICI の第1期生産性交渉<sup>3)</sup>「人的資源の有効利用と賃金支払体系 Manpower Utilization & Payment Structure (以下 MUPS と略す)」が、労使双方で構成された合同委員会<sup>4)</sup> Joint Committee で始まった。交渉開始以前から ICI 主要組合<sup>5)</sup>側に協約準備の事実を示していたことが事態を円滑に

- 2) 従来のイギリス労使関係研究においては、職場レベルの交渉力と生産規制力が経営側の政策を結局は空洞化していく過程を追い、イギリス労働組合主義の強靱さを論証する文脈をもっていた。その典型は、熊沢誠「国家の中の国家」に示される所得政策および生産性協約交渉展開の分析にみられるであろう。同様の指摘は、石田光男、イギリス鉄鋼保全部門の労使関係、「同志社大学 評論・社会科学」第23号、38ページ)にもみられるが、石田氏の指摘が、化学工業と同種のプロセス装置産業である鉄鋼業労使関係分析にもとづくものであることに注目したい。
- 3) ICI の生産性交渉に関する以下の叙述は主として次の文献によった。National Board for Prices and Incomes, *Report No. 36 Productivity Agreements*, 1967 (以下 NBPI R. No. 36 と略す); National Board for Prices and Incomes, *Report No. 105 Pay of General Workers and Craftsmen in Imperial Chemical Industries Ltd.*, 1969 (以下 NBPI R. No. 105 と略す); C. Gill, J. Morris, *Industrial Relations in the Chemical Industry*, 1978. これらの他に ICI の生産性協約を扱った文献は、S. Cotogrove et al., *The Nylon Spinners*, 1971; W. W. Daniel, *Beyond the Wage Work Bargaining*, 1970 などがある。イギリス生産性協約全般とそれをめぐる状況については、熊沢誠「国家の中の国家」1976に依るところが大きい。
- 4) ICI 側は、従来専任交渉者をたてていた慣例をやぶり、生産部門管理者を含む運営委員会 Steering Committee を編成、ICI 主要組合側は、TGWU, GMWU, AEU, ETU, NFBTO の全国レベル専従役員が組合交渉委員会 Unions' Negotiating Sub-Committee を結成し、両者が隔週で開かれる合同委員会を形成した。NBPI R. No. 36, p. 63.
- 5) ICI 主要組合のうち一般組合は、都市一般労組 General and Municipal Workers' Union (GMWU)、運輸一般労組 Transport and General Workers' Union (TGWU)、塩・化学産業一般労組 Union of Salt, Chemical and Industrial General Workers、クラブユニオンは、合同機械工鋳物工組合 Amalgamated Union of Engineering & Foundry Workers、合同汽かん工造船工鍛冶工とび工組合 Amalgamated Society of Boilermakers, Shipwrights, Blacksmith and Structural Workers、型工および関連工組合 Association of Patternmakers & Allied Craftsmen、電気・電子・電話通信工組合/配管工組合 Electrical Electronic & Telecom- /

展開させ、同年10月に協約締結、翌66年6月に一般説明書発行とともに各試験工場での交渉に移行した<sup>6)</sup>。

プラントレベルでは、中央の合同委員会の指導によって設けられた職場連合委員会 Local Joint Committee が実施の具体案を示し、職場レベルのディスカッション・グループが組織された<sup>7)</sup>。これが単に労働者層だけでなく監督者をも含めたものとなったのは、MUPS が ICI 内のあらゆる人々——経営層はもとより中間管理者、監督者から一般工にいたる全階層——の態度と考え方の変化を要請したからだった。なぜなら MUPS の主要項目の融通性原理<sup>8)</sup> Flex-

communications Union / Plumbing Trades Union, 全国建設工連盟 National Federation of Building Trades Operatives (これは次の6組合を代表した組織: タイル瓦ふき工組合 Amalgamated Slaters, Tilers and Roofing Operatives Society, 製材工組合 Amalgamated Society of Woodcutting Machinists, アスファルト工組合 Amalgamated Union of Asphalt Workers, 建設工組合 Amalgamated Union of Building Trade Workers, 塗装内装工組合 Amalgamated Society of Painters and Decorators, 全国板金工銅器工暖房装置工組合 National Union of Sheet Metal Workers, Coppersmiths, Heating & Domestic Engineers からなる。) NBPI. R. No. 105, p. 13; Gill, *op. cit.*, p. 90.

- 6) 1965年4月の交渉要求提示以前から主要組合幹部は ICI が生産性協約の準備をすすめていることを知っていた。1964年に ICI の専門家たちが、ICI とアメリカの主要化学会社との労働生産性の比較分析をまとめ、同年結成の「賃金構造に関するラザフォード委員会 1964 Rutherford Panel on Wage Structure」が、これをふまえた労働生産性向上の構想とそのための労使関係近代化プランを示していた。これが1965年からの一連の生産性交渉として具体化した。なお、ICI の生産性の低さの原因としては、労働生産性の低さの他に、投資計画をはじめとする経営戦略のまづさも指摘されている。国有化など政府政策に対抗して国益重視の方針をとっていたことによる製品種類の多さは、アメリカ Du Pont 社の約2倍、2,000種にのぼり、採算を度外視した政策だった。また、産業構造の変化による伝統的市場の衰退や市場の需給見通しの読みの甘さが投資計画を失敗させたことも痛めとなった。繊維産業や石炭産業の衰退は、染料需要や火薬需要を低下させたし、50年代から60年代の化学繊維・プラスチックへの過大な投資は、60年代後半に過剰供給をもたらしたのである。NBPI. R. No. 36, p. 62; Gill, *op. cit.*, p. 79-82。試験工場には4工場が指定され、のちに追加工場へ拡大された。
- 7) たとえば、グロセスター工場では、ショップ・スチュワードおよび組合員を包括する基礎をつくるために、職場レベルの討議組織が、全てのオペレーター、監督者、スチュワードをメンバーとして形成された。そこでは、MUPS・WSA の必要性和労働者へのそのメリットが説明されると同時に、融通性の具体的実施計画作成のために、労働者たちの現場における職務知識を集めるのが目的とされた。W. W. Daniel, *Productivity Bargaining and Workplace Relationships: Some Lessons of Experience*, B. Towers, T. G. Wittingam, *Bargaining for Change*, 1972, p. 209.
- 8) 融通性に関する原則は次のようなものである。(a)適切な訓練を受けた生産オペレーター production operator は、準熟練職種 less skilled craft の基準作業の中で補助的な部分を形成する職務を工具を用いて遂行しうる。(b)適切な状況下、熟練工 tradesmen はプラントを運転するこ

ibility principles の導入と新しい賃金決定体系実施には、あらゆるプロセスのあらゆる作業を検討し、あらゆる職種の基準作業 task が真に必要なかどうか確認することをつみ重ねて最も適正な人員配置 manning を再決定する必要があったからだった。それは、従来熟練工がその縄張りの内におさめていた基準作業を協約の許す範囲で一般工や他の熟練職種の者へ委ねていくことと同時に、職務拡大 job enlargement や職務充実 job enrichment として職務責任の拡大をとまなう監督職の廃止も計画していたからだった。化学工業では他に産業に比べて技術革新の速度が速いため、生産現場で求められる労働力や作業の編成も変化の度合が高い。従って変化に容易に対応しうる作業集団編成を可能にすることが生産効率を高めることにつながる。また、労働者たちの労働意欲を高める点では、彼らに以前より大きな満足と地位を伴った職務を与える改革、教育水準の向上や社会構造の変化などが要請していた。ここでの討議を通し、労働者たちが自らのたずさわる作業 position において要求されている熟練の程度と責任の水準を具体的に認識し、監督者層・経営管理者層の人々も作業内容への理解を深めたことは、融通性項目の具体化をスムーズにはこんだ<sup>9)</sup>。

以上のような融通性原理による変化に対応した新しい支払体系が導入された。それが週給スタッフ職務評価制 Weekly Staff Job Assessment Scheme (以下 WSJAS) にもとづくグレード別年収制週払賃金 eight graded annual salaries payable weekly であり、従来一般工のみを対象としていた職務評価を熟練工を含めた全ブルーカラー労働者に拡大したのである<sup>10)</sup>。融通性項目がもたらす

とを要求される。(c)熟練工および一般工は、いかなる経歴を持つ監督者による監督でもうけ入れなければならない。(d)熟練工は、随時その者の適切度に応じて、自分の職種ではないが自分の職務 job の補助的な部分をなす基準作業を行なうことができる。(e)適切とみなされる場合、熟練工のための援助作業は熟練工、半熟練工および一般工によってなされることができる。NBPL R. No. 36, p. 63.

- 9) S. Cotogrove et al., *op. cit.*, chap. 3; W. W. Daniel, *op. cit.*, p. 209. 経営層に關係することではフォアマンの地位強化、保全部門と運転部門の区別の廃止などがあつた。NBPL R. No. 105, p. 22.
- 10) MUPS の場合、熟練工に対しては依然、能力給制の要素が残つたとする資料もある。NBPL R. No. 105, p. 7, p. 21-22. それによれば熟練工のグレード制は、職務評価を基準とせず、各個人の熟練と能力を判定して支払う方式である。

職務の変化——主に職務範囲と責任の拡大——を考慮し、MUPS 受け入れの労働者たちの意欲が報いられるように全ての職務が再評価されて8段階の年収レベルが決定された<sup>11)</sup>。あらゆる職務が熟練の種類や程度にかかわらず単一のサラリー体系に組み込まれた結果、従来の複雑な格差賃率の合理化が可能となった。そして、各職務間の差異が単一の職務評価に基くグレード制で示されることは、より高い支払の機会を求めて労働者たちが職務から職務への移動を受け入れる条件を形成した。新支払制は、奨励給も改定し廃止の方向をめざした<sup>12)</sup>。以上のように ICI のブルーカラー労働者の賃金構造は、さまざまな諸要素を合計して算出される伝統的賃金構造 traditional wage pocket でなく、職務評価にもとづく単一賃金構造を構成することになった(第1図)。

以上のような MUPS 受入れには、各プラントの熟練工の伝統の根づく度合に応じて紛争を伴ったのは当然であった。機械工を中心とする保全工たちは、融通性拡大による一般工の熟練職種基準作業への進出を脅威と考え、単一サラリー制もクラフトの独立性を失なわせるものと評価していた。これに対し一般工は、職務充実や責任拡大など MUPS の変化は、単純ルーティン作業からのある程度の解放につながるとみなしたが、それ以上に収入増加を最大の利点と考えた<sup>13)</sup>。従って MUPS は熟練工の特権と伝統が確立されていないプラントでよりすみやかに導入されたのだった。

特定工場を対象にした MUPS は、工場により差はあるが約15%の人員削減と単位当の労働コストの低下、労働者の態度の変化などの成果をもたらした<sup>14)</sup>。この経験を生かし、MUPS の主要点を継承した第2期交渉は、1968年

11) 各サラリーレベルに最高級と最低級の枠が定められており、各ランクの最高サラリーをとる労働者が標準産出量を維持できないときは、10%までの減給がある。MUPS 交渉開始時に示された額は、グレード1に年720ポンド、グレード8に1,100ポンドだった。NBPI. R. No. 36, p. 64.

12) 主要なものだけでも200以上の改定があり、8,000人以上に影響を与えた。NBPI. R. No. 105, p. 6. WSA 実施後は基本的に全廃されたといわれるが、一部に残存したとする資料もある。T. Nichols and P. Armstrong, *Workers Divided*, 1976, p. 36. 平均収入は13%上昇。NBPI. R. No. 105, p. 21.

13) W. W. Daniel, *op. cit.*, p. 211-212.

14) 減少分は解雇でなく、他プラントへ転勤させられた。NBPI. R. No. 105, p. 22. ただし、

第1図 ICI の賃金構造の変化  
MUPS, WSA~

~1965

時間外手当	時間外手当	8段階の年 収レベルで グレード付
奨励給		
臨時代替給	労働条件手当	限度設定
勤続給その他付加給		
職務賃率 基礎賃率 + 職務評価(熟練工の能力) 格差賃率(グレード給)	固定全国賃率 (職務評価による) グレード制	限度設定
+ シフト工はシ フト格差賃率	シフト手当	

出所) Nichols & Beynon, *op. cit.*, p. 112, NBPI, R. No. 105, P. Verma, *The Chemical Industry*, S. W. Lorner ed., Workshop Wage Determinations, 1969, p. 137 により筆者が作成。

に全プラントの全賃金取得者 payroll, 66000人を対象とする週給スタッフ協約 Weekly Staff Agreement (以下 WSA と略す) としてスタートした<sup>15)</sup>。

WSA は労働力の融通性と賃金制度の点では MUPS の内容を受けつぎ拡大したが、新しい労使関係形成を意図した条項も含んでいた。それは、チェックオフ協定 check-off agreement を中心とする ICI 公式労使関係制度への労働組合参加のプラン<sup>16)</sup>であった。組合を労使関係制度へ組み込むことは、ICI の経営陣が生産性向上を継続的に確立された現象として定着させるために最も重要とみなしたものだ。

\MUPS は、熟練工と一般工の区別を全廃するのではなく、協約限度内での融通性を高めるものにとどまっていたことに注意したい。ゆえに、それは全ての剰余時間 available time を完全に有効利用しうるものではなかった。

15) WSA は、1928年以來の昇進制スタッフ・グレード制の待遇、週給制・疾病手当、解雇予告期間延長などを全労働者へ拡大して実施する側面もっていた。

16) Gill, *op. cit.*, p. 95; T. Nichols and H. Beynon, *Living with Capitalism*, 1977, p. 114.

MUPS と WSA によって、1970年には全 ICI のブルーカラー労働者は新しい賃金構造体系と新しい組合政策のもとに包摂された。ICI 生産性交渉は、生産性向上の実現とともに、新しい労使関係制度への道を拓いた。次章では、MUPS と WSA 実施後の諸制度をおさえつつ、そのもとで労働者および組合がどのような状況に直面しているかをみていくことにしたい。そのさい職場レベルの賃金交渉にかかわる諸要素を焦点として、生産性交渉が典型的に実施された工場の事例を素材に考察をすすめていく。

### III 生産性協約後の職場と労働者

生産性協約の融通性拡大がもたらした変化は生産性向上を中心にあらわれたが、チェックオフ制は、事実上クローズドショップが成立していて導入する場合と異なり、ICI の組合の状況を大きく変えるものであった。それは ICI 労使関係にモンド以来の労使協調をより具体化して拡大するきっかけを与えたのだった。

ここで中心的事例としてとりあげるのは、1960年新設のコンビナート内に位置するリバサイド工場 Riverside site<sup>17)</sup> である。ここは大都市近郊ではあるが伝統的工業地帯である Billingham や Runcorn から離れており、同時に新設工場であったために労働力の多くは化学工場で働いたことがなく、組合経験のない人々がほとんどであった。

17) Nichols & Beynon, *op. cit.* と Nichols & Armstrong, *op. cit.* に共通にとりあげられている事例である。同書において仮名 ChmCo として取り扱われている会社が ICI であることは、オックスフォード大学の労使関係研究者 E. B 氏の証言などから得た情報であるが、その他同書の中で Chemo が1974年に労働党の国有化の候補企業リストにとりあげられたことも根拠の一つである。Nichols & Beynon, *op. cit.*, p. viii, p. 112. リバサイドも当然実在の ICI の工場の一つの仮名と考えねばならない。リバサイド工場は、建設総工費30,000,000ポンド、約120万 m<sup>2</sup> の敷地の総合コンビナートで、主要生産物は化学肥料、硝酸、硫酸、アンモニア、カーボン、セメント、薬品などだった。操業開始時、他工場から管理者、フォアマン、少数の熟練工がつれてこられた以外は、全て近郊の化学工場での労働経験のない人や移民労働者が採用された。Ibid., p. 3-4.



第1表 リバサイドのシフトの一例

組	第1週	第2週	第3週	第4週
	月火水木金土日	月火水木金土日	月火水木金土日	月火水木金土日
A	DDAANNN	--DDAAA	NN--DDD	AANN---
B	AANN---	DDAANNN	--DDAAA	NN--DDD
C	NN--DDD	AANN---	DDAANNN	--DDAAA
D	--DDAAA	NN--DDD	AANN---	DDAANNN

注) D: 午前シフト 6 a.m.-2 p.m., A: 午後シフト 2 p.m.-10 p.m., N: 夜間シフト 10 p.m.-6 a.m., -: オフ

出所) Nichols & Armstrong, *op. cit.*, p. 29.

### (1) 労働者の連帯

ICI リバサイドの労働者たちはさまざまなかたちで分断され労働者間の連帯の形成を阻害されている。それはグレード制など経営側の政策による面だけでなく、化学工業一般の特徴である作業形式や工場立地にもよった。

リバサイドでも昼夜連続のシフト制がひかれ、全労働者は約200の小グループに分かれていた(第1表)。休日も必ずしも週末に来ないし、クリスマス休暇も4年に1回与えられるだけのため通常の社会生活が困難となり、たとえ同一の職場で働いていてもシフト組が異なれば、各シフトで時間外労働や二重のシフト作業 *doublers* が発生しないかぎり組相互の交流はできなかった。

さらに職場が大規模工場の広大な敷地に1Km近くの距離を保って分立することや、居住地域が広範囲に拡散していることも労働者間の交流機会を減少させていた。平均30Kmの通勤範囲をもつ労働者たちは、アイルランド、西インド諸島などからの移民と地方出身者を多く含み、文化・倫理観の点で工場周辺の人々との違いもみられた。こうした条件が古い工場都市にみられるような労働者コミュニティの形成を阻害したといえる。

以上の時間的、空間的および社会的な労働者の分断は、何より彼らの間の情報伝達を減少させる。同一工場内の他のプラントにおける格付評価 *assessment* に関する情報を知るのにさえかなりの時間を要する。たとえば、Aリバサイド

プラントの格付のさい、1人のシフトフォアマンがより上位の格付を得るのに必要な要件を備えるすべての労働者に昇進をゆるし人員計画を大幅にくるわせたことがあった。この昇進を、同様の作業が存在し、しかし必要要件保持者のうちの一部の者にしか昇進を許さなかった隣接するBプラントの管理者がすぐに知り激怒した。にもかかわらず、B工場のショップ・スチュワードがこの件について知ったのはなんとその2年後であったという<sup>18)</sup>。

リバサイドが組合運動の流れから遠くはずれた地域に立地し、その労働者の多くが組合経験をもたぬ者で占められていたことは、彼らを組合活動につながる集団性 collectivity 形成から遠ざけた。同時に彼らの中にある「よい賃金 good money を得ている」<sup>19)</sup> という認識もその傾向に拍車をかけた。次に協約後の労働政策に対応させつつ、こうした状況の中で交渉の主体である組合がどのようにチェックオフ協定を受け入れたかをみることにしよう。

## (2) WSA——チェックオフ協定と職場レベルの組合

生産性協約の直前1967年段階に、リバサイドで組合員はごくまれな存在となっていた。60年の操業開始後62年に TGWU の支部がつくられていたが、支部書記とショップ・スチュワードが63年にフォアマンに昇進して以来組合はほとんど活動していなかった<sup>20)</sup>。従って組合側は、チェックオフ協定を組合費の滞納や集金者による基金横領などの問題発生のおそれをなくすばかりか、ショップ・スチュワードたちが労せずして一般工を100%組織することを可能にするものとして歓迎したのだった。職場スチュワード組織の発達した工場では、チェックオフ制は組合員と組合の接触機会を減じ彼らの自発性を損なうにすぎないとして伝統的集金制を支持する意言が強かったという。リバサイドでのチェックオフ協定をてこにした闘争なき組合支部設立を、組合政策に通じたあるフォアマンは、「組合はチェックオフ導入で完全に崩壊した」と評した<sup>21)</sup>。結局、同協

18) Nichols & Armstrong, *op. cit.*, p. 42.

19) *Ibid.*, p. 29-30.

20) Nichols & Beynon, *op. cit.*, p. 113-114. この時期には、組合加盟申し込みをスチュワードに再度依頼したのにきちんと処理されない事態がみられた。

定以後、リバサイドの労働者が、はじめて組合と接触するのは毎週の給与明細書の組合費天引きか会社の人事係を通してという状態が生じた。

こうして職場レベルの組合員と組合との結びつきの希薄な組合組織がリバサイドに成立したが、経営側は、それを自らの組織に包摂し新しい関係をつくるために積極的に行動した。経営側はショップ・スチュワード選定の主導権を握ったのである<sup>21)</sup>。すなわち、工場管理者は、フォアマンたちにプラント内から経営側に都合のよい人物をさがさせて選挙の際にスチュワードとして立候補させるよう指導した。その結果、たとえば肥料プラントの6人のスチュワードのうち2人はWSA以前からの熱心な活動家で他工場での組合活動経験ももっていたが、残り4人は全てフォアマンの息のかかったものとなった。そのうちの2人は間もなくフォアマン代理 deputy foremen となった。管理者たちはショップ・スチュワードの多くが彼らの指名による者であることを誇り、組合支部が正式に工場内に設立されることを現代企業における新しいタイプの「参加」とみなした。それは決して労使対等の参加でなく、企業資本主義 corporate capitalism の枠内での参加や組合存在となっていたにもかかわらず、多くの組合活動家はその見解を受け入れそれに従って行動していた。

新たに選出されたスチュワードたちは、毎週金曜日、勤務時間中に管理ブロックに集まり、WSA 導入に伴う諸問題について討議する便宜を与えられた<sup>22)</sup>。スチュワードらは金曜会議 Friday Meeting を当然の権利と考えたが、経営層はそれがWSAでなく組合についての合議機関となるのではないかと危惧した。スチュワードらが会議への人事管理者の参加を拒否したことはその不安をより強めた。しかし、経営層はプラントレベルのWSAが軌道にのり工場内の全ての職務が完全に格付されるまでがまんをした。そして全てWSAが順調に機能しはじめたとたんに、経営層は「金曜会議は時間の不生産的消費だ」

21) *Ibid.*, p. 113.

22) *Ibid.*, p. 114.

23) *Ibid.*, p. 115.

と主張して廃止してしまった。これ以後、スチュワードらは経営者たちとの会議を除き、勤務時間中 company time に会合することを許されず、時間外でも非公式で偶然的なもの以外に各プラントのスチュワードが会合することはなくなってしまう。

リバサイドは組合の組織化がすすんだにもかかわらず、こうしたスチュワード間の接触のなさは、たとえば工場内最大のプラントの一つが閉鎖されることについて他プラントのスチュワードは全く知らないでいるという事態を生じさせた。同様の断絶は組合の全面組織とリバサイドのプラントレベル組合支部との間にも見出された。

WSA 以後、ICI の主要組合は参加を推進して労働者重役制や利潤・売上・投資計画などの企業情報公開を主張していた。これらの提案は結局は拒否されたが、こうした交渉プロセスは組合にとってプラントレベルの有効な宣伝項目となるはずだった。ところが、リバサイドのほとんどのスチュワードと組合員は、参加交渉のプロセスどころか組合上部が ICI に対し労働者重役の要求を出していたことさえ知らなかったのである。彼らが知っているのは、組合上部には賃上げをもたらす「パイプライン」があるらしいということだけだった<sup>24)</sup>。しかし、賃金交渉に関してもリバサイドと中央の間は疎遠で、全国組合中央役員らの行なう交渉プロセスや妥決額さえ知らないスチュワードの存在はめずらしくなかった。WSA はチェックオフ制が企業主導の組合組織化の端緒を与えると同時に、本社統一のグレード賃金制が職場レベルや地方レベルの組織を団交プロセスから除外した状態を一層徹底したのだった。

### (3) 職場レベルの交渉事項

1937年以來、ICI では企業内交渉方式の中央交渉で賃金・労働条件が決められてきた。WSA 後は紛争処理手続を含めた交渉システムの中央集権体制はさらに徹底し、各賃金要素および各グレードの上下限額も中央交渉で規定し、プラントレベル交渉によるのは労働条件手当 fixed maximum addition for bad

24) *Ibid.*, p. 118.

working condition のみとなった<sup>25)</sup>。これは、コンディションマネー condition money とよばれ、「化学産業にとって異常な労働条件 conditions unusual for the chemical-industry」が職務評価によってカバーできないために定められている。職務評価による格付が重筋労働を中心とする職務をあまり高く評価しないことは、労働者たちの不満の一つだったが、それを実質的に補っているのがこの手当だった。しかし、これに対しても全国交渉が限度額を定めていたので、地方レベルの経営層もそれを越える権限はもたず、限度額改定は、中央交渉に

25) 労働側は ICI 主要組合が、全ブルーカラー労働者 Weekly Staff 約52,100 人を代表する交渉者をたてる。経営側は、中央労働部 Central Personnel Department (以下 CPD と略す) が、交渉にあたる。ICI の人事政策 personnel management は、重役会と CPD を中心とする階層的中央集権体制によって確立され、それが全会社の状況を統制している。CPD は賃金交渉に関しては重役会に会社交渉での限界を規定されているが、その他の人事事項、つまり組合との交渉、人事計画、労使関係 employee relations、年金、情報、娯楽などの全権限を掌握している。CPD のもとに人事政策委員会 Personnel Policy Committee (以下、PPC) が設けられ、CPD の定めた方針の具体的実施プラン作成や調整を担当している。各事業部 Division 内では規範委員会 Code Committee を中心に人事管理が行なわれる。約70の工場 site 毎に、事業部スタッフ Divisional Staff と人事職員 Personnel Officer が数人定められ規範委員会を構成し、人事関係の日常業務とプラントレベルの職務評価の調整を行なう。交渉機構の他に紛争処理手続 grievance procedures の占める位置も大きい。賃金交渉が中央へ集中された結果、プラントレベルの団交機能は紛争処理手続を通して発揮されることになった。経営側もその意義を重視し、1937年協約以来その整備充実がすすんでいる。最近の週給スタッフ紛争処理手続 Weekly Staff Dispute Procedure は階層的に手続を定めている(第1表)。紛争処理日数を明示し厳守することは、紛争解決のスピードアップにつながり、紛争が固定化したり、より大きな紛争を生むのを未然に防ぐ効果も持っている。紛争内容は、賃金に関するものが多い。紛争処理手続は労使協議会制とともに、職場レベルの組合交渉の対象と機会をより上位へ移す作用も持っている。Gill, *op. cit.*, p. 90-91.

第1表 紛争処理の段階

段 階	参 加 者	期 限
① 職場レベル	紛争当事者とそのショップ・スチュワード 工場レベル管理者	3日以内に解決しないと②が 2週間以内にひらかれる。
② ローカル会議	地区組合専従役員 事業部人事担当者	4週間以内に解決しないと③ がひらかれる。
③ 中間会議	組合主脳部 ローカル会議人事担当者 CPD 代表	3週間以内に解決しないと④ がひらかれる。
④ 主脳会議	当該事件に関係のない CPD メンバー	

出所) Gill, *op. cit.*, p. 91 より筆者が作成。

よる他なかった<sup>26)</sup>。

グレード格付規準を示す職務評価制に対して、労働側は限定されたかたちの参加が許されたのみで、評価格付決定はあくまで経営権に属し、中央集権体制が維持された<sup>27)</sup>。すなわち形式上は、各プラントの職務の格付決定を行なう事業部評価委員団 Divisional Assessment Panel への組合参加が、WSA の主要点たる新しい労使関係形成の志向を反映していた。WSA は職務評価制と評価委員団への組合参加を主要改正とするものではなかったが、この点は組合側の賃金標準化圧力にこたえるかたらず焦点となっていた。

TGWU, GMWU など ICI 主要組合は、1965年以前から労使共同委員会 joint working party に参加してそれまでの部分的導入の職務評価賃率について検討を重ねていた。賃金構造の規定外支払項目をなくし、格差賃率に関する紛争をパネにした賃上げ要求を抑制することを目的とする WSJAS を組合側が受け入れたのは、第一にそれと引きかえに WSJAS の労使共同規制を経営側に諒承させたからであり、第二に WSJAS が従来の賃金収入の伝統的格差構造を維持していったからであった<sup>28)</sup>。第一の労使共同規制は、あくまで限定的なものにとどまった。つまり、労働側代表者としての組合役員やショップ・スチュワ-

26) Nichols & Armstrong, *op. cit.*, p. 43-45.

27) 1965年にスタートした週給スタッフ職務評価制（以下 WSJAS）は、集団による評価方式と労働者の参加を認めた点で従来のもとと区別される。WSJAS は事業部レベルと会社レベルの調整委員会 divisional and company coordinating committees によって監視制御されるとともに運営される。この委員会は WSJAS の格付政策全体をみわたしバランスをとるために3ヶ月に1度召集され、最近3ヶ月間の評価を検討し各工場間の政策の一貫性を保つ。その事業部レベルの調整委員 divisional coordinator たちは、提出される職務評価要求の処理と評価委員団 assessment panels の召集を担当している。実際の職務評価は、規準書 Assessment Scheme Book にもとづく評価規則 assessment rule にそって事業部レベルと会社レベルの評価委員団が行なう。すなわち規準書は MUPS や WSA など協約に明示されていない評価要因の説明、評価の実施法、格付移行の規準などを概説している。評価委員団がこれをふまえより具体的評価規則を定め、それによって評価作業を行なうのである。事業部委員団は事業部レベルの上級管理職の中から選ばれた人々で構成され、議長および見習い評価委員を含む最低4人以上の常任委員団である。非常勤委員が加わることもあるが、評価の公正を保つため彼の正規の所属工場の評価には参加しないとされる。通常は事業部委員団が主となるが、問題のある評価を全社の一貫性を配慮して行なう必要があるときは CPD が会社レベル委員団 Company Assessment Resource Panel を召集する。Gill, *op. cit.*, p. 106-107.

28) *Ibid.*, p. 112. 格差については第2表を参照。

ドたちは、交渉者としてでなく、弁護の役割 *advocacy* をもって評価委員団への参加がひらかれた。それによって労働側は新しい評価の進行度をモニターし、必要に応じて決定された評価に対する異議を申したてることができるとされたが、評価への決定権を組合代表がもつことはできなかつた。それは経営権の強さにも由来したが、ICI 主要組合、とくに熟練工のクラフトユニオンの複数組合主義の不統一がもたらした結果でもあった。すなわち、組合側がいくつかの組合から評価委員を選出して委員団へ送り、経営側委員と共同で評価決定した場合でも、代表委員を出さなかつた組合から不満が出たり、また適切な評価をなしえない事態をおそれて組合側の足並みが乱れたからだった<sup>29)</sup>。第2の伝統的格差構造の維持は、WSJAS 導入による年収グレード制における熟練工と一般工の統一をより安定的にするための経営側の政策であった。ICI における熟練工と一般工の間の収入格差は、生産性交渉以前の1960年代前半期に縮小されつつあったが、WSA 後70年代前半にもそれは維持されていた。これは、労働者と組合が WSJAS による金銭面での損失はないと判断させる効果をもっていたのである。

このように組合が同意し参加したかたちですすめられた WSJAS は、賃金制度の合理化と同時に、賃金に関するクレームの処理に一貫性と客観的規準を示し、結果的に組合を経営側のシステムの一部へ組み込む意義をもった。ICI 内で統一的職務評価を全ブルーカラー労働者に適用した賃金支払を行なうことは、

第2表 一般工(グレード4)と保全工(グレード7)の賃金収入格差(%)

年度	7 / 4	7 / 5
1969	2.6	1.6
1972	2.4	1.6
1974	2.2	1.5
1975	2.2	1.7

注) 算出方法: 各々の収入額で(グレード7-グレード4または5)÷グレード4または5×100

出所) Gill, *op. cit.*, p. 116.

29) *Ibid.*, p. 114-115.

労使双方に客観的支払決定規準を他産業他企業の水準と分断して示すことになったと同時に、組合を弁護者のかたちで評価プロセスへ参加させることは、賃金についての苦情を先取りし、「紛争発生→処理手続交渉」のルートを事実上評価機能に包摂することを可能にした。WSJAS で組合は決定権を与えられなかっただけでなく、決定プロセスをモニターすることにより経営側決定の認定者の立場に立たされることになった。

WSA 交渉のさいリバサイドをはじめ多くの労働者たちは、まずさしあたりの収入増加を手に入れようとし協約を受け入れた<sup>30)</sup>。そののうち一部で格付などをめぐる問題が発生したが、もはや一度決定された格付は、よほどの状況の変化や問題点についての証明資料が提出されないかぎり再び交渉項目となり再評価されることはありえなかった<sup>31)</sup>。とはいえ、たいていの一般工は、実際には作業慣行 *working practice* のたいした変化なしに収入増加したのが WSA であったため、グレード制のセニオリティが乱されぬかぎり不自由を感じていなかったという<sup>32)</sup>。

#### (4) 職場における生産規制力

一般にリバサイドに限らず、化学プラントでは労働者の生産に対する規制力はあまり強いとはいえない。なぜなら、生産が労働より装置や化学反応に依存する要素が多いと同時に、規則外行動が大きな危険を招く場合が多いからである。特に爆発物を扱う職場やコントロール・ルームでの労働にそれがいえる。また化学労働の代替性は機械装置に従属したもののために高い。ブラックングなどは、労働者たちの全く面識のない代替員によって容易に穴うめされてしまう<sup>33)</sup>。こうした一般的条件に加えて、ICI では経営側の組合政策がストライキをはじめとする労働者の生産規制行動を困難にしていた。かつて WSA 以前には工場長不在時をねらったストライキが勝利するなど、集団的行動で経営に対

30) MUPS では16%、WSA では7%の平均賃上げが提示された。Ibid., p. 95.

31) Nichols & Armstrong, *op. cit.*, p. 39.

32) Ibid., p. 43.

33) Nichols & Beynon, *op. cit.*, p. 109-110.



抗しえたこともあったという<sup>34)</sup>。しかし WSA 後はスチュワードと経営者間の定期会合を始めとする協議<sup>35)</sup>や参加が労働者の集団的行動の組織を防止してしまった。その上スチュワードたちの中には事実上フォアマン代理として機能して一種の監督職のような位置にあるものも少なくなかった。

それでも単発的ではあるがさまざまな抵抗がリパサイドにも存在していた。その一つの例が肥料プラントの袋づめ職場で見出される<sup>36)</sup>。そこでは WSA の導入にかかわらず、以前から労働者たちが確立していた作業規律を引き続き維持していた。本来の作業規定によれば、その職場では4人のうち3人が常時就労しなくてはならない。しかし彼らはそれを2人にカットした。つまり1人1人が長く働き長く休むローテーションの代わりに、「2人が倉庫にいと残り2人はお茶をのんでいる」体制をつくるために、45分毎にパッキング、運搬、休憩をくりかえすローテーションを組んでいた。

また他の肥料プラントでは、労働者たちは自分たちが最もやりやすく最小限度の労働支出におさえられる作業方法を採用していた。その職場のある労働者は次のように話した<sup>37)</sup>。「製品（肥料）ができそこなったときは容器から全部出して片付けねばならない。職務規定どおりにするなら、掃きよせて山にし大

34) *Ibid.*, p. 126-127.

35) 労使協議会制は、1929年に Works Councils が賃金労働条件以外の諸問題を扱う階層的制度として設立されて以来の歴史をもつが、その後衰退し、1970年 WSA に際して Joint Consultation として再スタートした。1970年制は、その労働代表としてショップ・スチュワードまたは組合員に限定している点で以前の制度と区別される。それは Works Councils と同様の階層構造にとり、職場 works, 工場 site, 事業部 division, 会社の各段階で労使双方の代表が会談する。労働代表は年1回の選挙で100~250人に1人の割合で選ばれる。70年協約によると、労使が共通の問題について協議し交流することを目的とするが、次のような制限があるのに注意したい。第1に、団交での決定事項を変化させる権限はない。第2に事業部および中央レベルの議題は、議題決定委員会 Agenda Forming Committee によってチェックされ経営側が適切とみなすものにしばられる。一般に協議会では、のちに交渉項目にされる事項の提示と説明がされ、紛争となる可能性のある潜在的問題を先取りして解決に導くこともある。この機能は正規の団交機構を補う協議会の性格を示す。協議会は労使双方に交渉者としての訓練を与える機会を提供しているが、それはあくまで経営路線にそくした訓練となった。なおここでは基本的に交渉手続対象とならない項目を適切なテーマとみますが、近年では投資問題・雇用問題もとりあげている。Gill. *op. cit.*, p. 97-98.

36) Nichols & Beynon, *op. cit.*, p. 135.

37) *Ibid.*, p. 136.

箱に入れておかねばならない。でも、よほどの変わり者でないかぎりそんな御丁寧なこととはしない。ぜんぶ掃き出してしまうのがふつうだ。」

以上のような行動は、経営に対しても組合に対しても完全にかくれて行なわれ、既成の組合—経営関係の枠外にあった。こうした職場での抵抗活動は、リバサイドでは組合の経営システム化による職場活動オルガナイザーたるスチュワード機能の喪失により、あくまで単発的で相互の連関のない無計画的なものとなっていた。職場における生産への規制力はもはや交渉の際の武器として組合の指揮のもとに機能するのが困難な状況に追い込まれていたのである。

ICI 生産性協約による職務評価グレード制は、融通性原理導入の条件となる以上に積極的な役割を労使関係において果たした。それは、チェックオフ協定をはじめとする労使協調政策に支えられ、リバサイドの職場レベルの賃金交渉の場と交渉項目を中央交渉へ集中した<sup>38)</sup>ばかりか、賃金交渉の主体および規制力まで経営の枠内におさめることに成功した。中央交渉の枠は、職場レベル労働者の手取り額 wage pocket の上限まで画し、それは一応従来の慣習の賃金取入格差を維持しているとはいえ、労働者の手にコントロールの余地をほとんど残さなかった。化学産業の技術的条件という一般的制約に加えて、生産性協約に一応の完成を示す一貫した経営の労働政策<sup>39)</sup>が、リバサイドの組合活動に関して「すれていない労働者たち」をほぼその思惑どおりに支配したのだった。リバサイドの経営層は依然として組合の戦闘性の突然の発現に対して脅威をい

38) 同様の方向性をもつ賃金政策は、イギリス鉄鋼業でも採用されている。しかし鉄鋼業では先任権にもとづく昇進制を核とする労働者の職務規制力が強く存在しているために、ICI ほど徹底した成果はみられない。イギリス鉄鋼業の賃金決定・労使関係については次の文献を参照した。菊池光造、イギリス鉄鋼分塊・条鋼圧延工場における労使関係の実態、「経済論叢」第129巻4・5号。同、イギリス鉄鋼工場における「先任権」制度、同、第129巻6号。同、イギリス鉄鋼業新設工場における労使交渉の展開、同第130巻3・4号。石田光男、現代イギリス鉄鋼業の労使関係、「労使問題研究3」, 1981。同、イギリス鉄鋼業全部門の労使関係、「同志社大学 評論・社会科学」第23号。

39) 制度化されたものの他に、リバサイドの管理者たちは労働者支配のさまざまなテクニックを身につけていた。ショップ・スチュワードをフォアマン代理に任命したり、スチュワードと管理者の定例会議後に飲食機会を提供したりという労務管理術は、安定的操業を確保するために必要だった。同程度の機械工業と比べ労働者1人当りの資本額が大きいためにその意義は大きかった。*Ibid.*, p. 119. Gill, *op. cit.*, p. 54-55.

だきつつも、組合に対し「責任をもたせた」<sup>40)</sup> ことに満足していた。

#### IV お わ り に

一般に1960年代までのイギリス労働組合主義とその戦闘性は職場での交渉活動を主な基礎としていた。すなわち、賃金構造のうち全国賃率以外の賃金収入部分とその水準を職場レベルで決定するという条件のもと、ショップ・ステュワードの存在と機能が職場レベルの労働者の力を組合の枠をもこえて実質的に組織し、賃金収入をコントロールする力を労働者に確保していた。生産性の点では問題とされるような職場の慣行や職種間の縄張りを固守しつつも、異なる職種間、組合間を職場レベルで横に結ぶ工場委員会や連合ショップステュワード委員会がマルチユニオニズムを乗り越えた連帯形成を可能にし、ブラッキングやストライキといった戦闘性を示した。しかしこのような展開は、ICIの場合には必ずしも典型的にみられなかった。創立時からの意図的労働政策がさまざまなかたちで組合存立の基礎となる交渉の余地を狭めてきた。賃金企業内決定方式をはじめとして職務評価制、スタッフ・グレード昇進制などはすべて1920年代に出そろい、1960年代後半のWSAによって労使協調のイデオロギーのもとに徹底された。ICI リバサイドは、新設工場・立地などからみて極端な事例であるという限定はつくにしても<sup>41)</sup>、従来のイギリス労使関係と異なる結果——労働側が経営側組織に組み込まれ戦闘性を奪われる——を示していた。それは何よりも賃金構造の簡素化がもたらしたものと見える。中央交渉方式と職務評価制導入により、ICIの職場レベルの労働者たちは賃金交渉項目と交渉機会をより上位へ吸い上げられてしまった。労使協議会制や紛争処理手続でも経営裁量権の強さが定着していたことはそれを一層促進した。そしてチェックオフ制が交渉主体である組合やステュワードたちの間の連帯形成をむしろ阻害

40) Nichols & Beynon, *op. cit.*, p. 116.

41) Nichols & Beynon によると多くのICIの工場では多かれ少なかれリバサイド工場に類した状況があるという。数少ない例外は、北部の中心工場で、そこには組合活動の拠点があるためである。*Ibid.*, p. 118.

し、職場での生産規制力を戦闘性へつながらるものへと組織するのを困難にしていたことも、ICI 職場賃金交渉力を考えるとき見落してはならない。チェックオフ制は、TGWU など全国組合により勢力拡大の機会として受け入れられた。しかし、リバサイドのような職場レベル活動不在の場では逆に経営側へ勢力まきかえしのきっかけを与え、組合の企業体制内化を導いたのである。量的な勢力拡大がチェックオフ制で可能になったにもかかわらず、職場レベルの組合活動の質的空洞化も同時に拡大してしまった。ショップ・スチュワードが実質的に経営監督者層へ包摂されつつあるリバサイドでは、わずかに残された作業慣行維持のエネルギーがいつの日かまた組織化されるのを待つしかない。それは、かつてショップ・スチュワードに率いられた職場運動が全国組合の方針を左右したように、ICI のショップ・スチュワードや組合の存在自体を乗り越えていく道となるであろう。しかし、職場レベル交渉の場と対象を奪われた労働者にとって想像を絶する困難な道となるにちがいない。

(1984. 9. 25)