

經濟論叢

第109卷 第4・5・6号

哀 辞

故 高田保馬名誉教授遺影および略歴

經濟發展における軍需生産の役割について……	木 原 正 雄	1
社会資本と資本蓄積……	池 上 惇	25
ドイツ国民經濟會議における自由貿易……	藤 本 建 夫	42
コンビナートの企業構造……	下 谷 政 弘	59
世界市場と世界經濟……	関 下 稔	83

書 評

S. コトグローブ, J. ダンハム, C. ヴァンプルー著

「生産性交渉と職務拡大のケース・スタディ」

1971年……	赤 岡 功	106
---------	-------	-----

昭和47年4・5・6月

京 都 大 學 經 濟 學 會

〈書 評〉

S. コトグローブ, J. ダンハム, C. ヴァンプルー著
「生産性交渉と職務拡大のケース・スタディ」

S. Cotgrove, J. Dunham and C. Vamplew, *The Nylon Spinners; A Case Study in Productivity Bargaining and Job Enlargement*, George Allen & Unwin, 1971.

赤 岡 功

I

従来、任意主義の原則、全国的交渉単位、強力な制限的労働慣行の存在などで特徴づけられてきたイギリスの労使関係制度は、最近、変化しつつあるといわれている。所得政策の下で、全国交渉の実質的な規制力は低下し、企業レベルの交渉の重要性が高まっている。非公認ストライキは増加し、賃金ドリフトも拡大している¹⁾。このような現実を踏まえて、1968年6月のドノヴァン委員会報告は、企業別交渉のフォーマル化、分権的・包括的協約の確立を勧告し、この報告の趣旨にそうと考えられる企業別の生産性協約は、多くの企業で採用されてきている。さらに、1971年8月には労使関係法も成立した。かくて、団体交渉への政府の介入の機会もふえ、生産性協約によって、交渉単位の分解、制限的労働慣行の弾力化がみられるようになってきている。イギリス労働組合は、交渉機能の強化のために、経済の進展に対応して組織範囲と交渉単位を拡大して全国的規模にまで到達した段階において、さらに進行しつつある経済変化に対する有効な対応策を見出しえないまま、その機能の充実をはかるために交渉単位の分解を認めざるをえないというジレンマに直面しているのである。

それではなぜ、イギリス労使関係制度にはこのような変化が生起しているのか。その原因を明らかにするには、経済変化の下での政府の所得政策と組合の対応、労働組合の組織上の問題、技術との関連で交渉単位をめぐる労使の政策等について考察しておかなければならないが、企業内の従業員が生産性交渉によってどのような影響をうけ、それ

1) A. Flanders, *Industrial Relations*, 1965, 西岡孝男訳「労使関係論」昭和42年; *Collective Bargaining*, 1967, 岡部実夫・石田磯次訳「イギリスの団体交渉」昭和44年。なお、これら2つの著者は注6の著書に収録されている。

に対してどのように考えているか等を明らかにすることもまた重要な問題であろう。

本書は、ICI 社において導入された生産性協約（それはフォーレイ生産性協約における、時間外労働の減少、労働力の過剰配置の減少、制限的慣行の弾力化の3点のほか、労働者の職務満足、態度、ショップ・ステュワードの仕事、労使関係制度、経営者の態度をも含む非常に包括的な協約となっている）について、従業員心理の変化、従業員への影響等を、インタビューを通じて明らかにしたものであり、興味深いものとなっている。また、これとの関連から、著者らは R. Likert, D. McGregor, F. Herzberg²⁾ らの見解を Socio-Technical System の立場から検討しており、参加論、Yの理論をめぐる議論³⁾ の実証的検討の一つとしても意義のある研究と考えられる。

II

さて、本書によると、同社は生産性協約の導入により、企業内労使関係の弾力化、生産技術の改善を可能とし、システムティックな時間外労働の解決、労働力の過剰配置の解消のみならず、同時に、仕事に関係する労働者の種々の不満をも解決することを狙った。そのため、経営参加を行ない、職務の拡大、充実を実現しようとした。これらの点で、R. Likert, D. McGregor, F. Herzberg らの理論が経営者に多大の影響を与えたという。

しかし、企業にとって、経営参加は既存の労使関係制度の下では実施が困難である。なぜならば、イギリス労使関係制度では、全国組合との交渉がフォーマルであり、強力でもある。また、一社での改善は他社へ波及する。さらに、参加には企業の財政状態等の情報を少なくとも労働者代表に知らせることが必要である。それゆえ、そのまま参加論を実行すると全国組合による経営権の蚕食に道を開く恐れがある。そのため企業内の労使関係制度の下でなければ経営参加の実施は困難である。また、職務拡大、充実が組合のデマケーションにかかわり、この点にも困難が存在していた。

しかし、企業内にはショップ・ステュワードが存在しており、彼らとの間で企業別労使関係確立の可能性が開かれていた。さらに、所得政策の下では、平均生産性をこえる特別な賃上げのためには企業別に生産性を特に上げることが必要であった。そこで、企業別に生産性と賃金をリンクさせた交渉を行なった場合、その企業の労働者の目的と企業の目的との調和が達成されうと考えられた。それゆえ、「生産性交渉は産業民主制の表現でもあり、産業における両当事者間の基本的コンフリクトを調整する唯一の道德

2) R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961, 三隅二不二訳「経営の行動科学」昭和39年; D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960, 高橋達男訳「企業の人間的側面」昭和41年; F. Herzberg, *Work and Nature of Man*, 1969, 北野利信訳「仕事と人間性」昭和43年。

3) J. J. Morse and J. W. Lorsch, "Beyond Theory Y," *H. B. R. May-June 1970*, など。

以上でみてきたように、ICI 社における生産性協約は次のような点で成功した。①賃金の上昇、②生産性の改善、③品質一定、④弾力性の増大と職務拡大による単調さの減少および職務への興味の増大、⑤技術革新に対する肯定的態度。しかし、著者らは、所与の技術の下での社会的な変革による満足の増大、自己実現には一定の限界があることを指摘して、「基本的に、仕事を意義があり満足しうるものとしようとするならば、われわれが注意を集中しなければならないのは、もっと人間的な技術の進展である」と述べている。

III

このように、ショップ・ステュワードが主要な役割を演じている企業別生産性交渉によって従業員は一定限度とはいえ満足を得ているといわれる。労働組合は所得政策の下でイギリス経済の発展に十分に対応しきれず、職場レベルの問題を適切に取上げることができなくなっており、そのため、各職場の労働者の要求をよく知っているショップ・ステュワードが、完全雇用政策に支えられて実質的な交渉機能を果たすることになっている⁴⁾。また、企業の側も、組合役員と交渉するよりも、自社の従業員でもあり、企業内の事情に通じ、企業への忠誠心をも期待しうるショップ・ステュワードとの交渉を好み、彼らとの企業別生産性協約によって、従業員の希望もある程度満たし、賃上げもして、生産性向上のために制限的慣行の弾力化をはかっているのである⁵⁾。これにより、労働者は確かに一定の満足と賃金の増加を得てはいる。しかし、それは、全国協約の規制力を弱め生産性の向上とリンクする企業別の交渉の地位を強化して、企業忠誠心を醸成し、技術革新への肯定的態度、制限的労働慣行の緩和をともなったものなのである⁶⁾。それゆえ、組合にとっては交渉力の維持と職場の従業員の欲求の充足とを調和させる途を見出すことが問題となる。また、企業別の生産性交渉の下での経営参加によっても従業員の満足の増大には一定の限界があって、その意味で技術の変革のあり方が無視しえないとする著者らの指摘は重要である。しかし、この問題は、さらに、技術変革、導入のあり方、方向を規定するものは何かを考察することを必要とするであろう。

4) 栗田 健、生産性交渉と職場委員運動について、「商学論集」第53巻第7・8号、昭和45年10月を参照。

5) Goodman and Whittingham, *Shop Stewards in British Industry*, 1969. Ch.9.

6) cf. A. Flanders, *Management and Unions*, 1970. p. 45.

的方法なのである」とされる。

しかし、生産性交渉の成功のためには、生産性上昇による人員整理やその他の不安の除去が必要であり、この点の配慮から ICI 社では生産性協約の成立プロセスにも労働者の参加が求められた。さらに、協約導入後の仕事においても経営参加、仕事の単調さの除去、責任をもたせるための職務充実等が企てられた。そして、従業員に対する監督をゆるめ、従業員の自由裁量の範囲を拡大した。

交渉は全国組合とはじめられ、まず、労働の効率的利用と労働条件の改善を同時に実行することについて合意をみた。この段階で、(a)オペラティブはその本来の仕事の補助的な部分にかぎり、適切な訓練ののち、熟練工の仕事を遂行してもよいことになり、(b)ある熟練工はその本来の仕事の補助的な部分であるかぎり、他の熟練工に属する仕事を遂行してもよいこととされ、デマケーションの若干の緩和によって労働の利用の弾力化が増大した。ついで、戦場レベルでの全階層の参加による討議を経て、1968年1月、ICI 社の生産性協定が、ショップ・ステュワードを含む企業内労働者組織との間で成立した。

次に、同社における生産性協定の影響についてみれば、第1に、仕事の単調さについては、協約成立前は極めて単調であった。仕事の標準の方法は、例えば足の出し方から足の置き方にいたるまで事細かに決められており、労働者が自ら考えるべき余地は殆どなかった。インタビュー対象労働者の83%が、日々の仕事で意志決定の必要はないと答え、80%は職務が単調であるとしており、それゆえ、また厳しい監督が必要であった。しかし、この協約の成立により、職務拡大・充実が実施され、経営参加が取入れられた結果、80%の労働者が職務の興味が増大したと答えている。しかし、それでも基本的単調さは残っていると答え、また仕事自体に意義が感じられるかどうかについても88%が否定的回答をしている。

さらに責任について、以前は職務遂行は受身であったけれども、協約後は83%の労働者が意志決定の機会が増加したと答えている。そして、これにより自己実現の欲求が満たされたと答えた者さえいた。しかし、もっと重い責任を望むかとの質問に対しては、35%しか責任の増大を希望せず、その多くは責任の増大それ自体を欲するのではなく、責任の増大には賃上げが伴わなければならないとしており、自己実現のために責任を望んでいるとは考えにくい。次に能力の活用については、協約前には「われわれは殆どバカ者の扱いをうけている。頭を使うことに賃金は払われていない」と感じられていたのが、協約後は約半数の労働者が能力の活用が実現したと答えている。

第2に、賃金と職務の保証についてみれば、賃金制度の変化としては、一定のノルマ達成時のみボーナスの支払われる刺激給制が廃止され、賃金稼得は週平均3ポンド上昇

し、週2ポンド以下の上昇の労働者は少数にかぎられていたという。しかし、この協約によっていずれが利益を受けたと思うかとの問に対しては、会社、労働者の両者が利益を受けたけれども会社の利益の方が大であるとする者は57%で、逆に労働者の利益の方が大であったとする者は皆無であり、両者同等の利益をうけたとする者が30%となっている。また、労働者のみが利益をうけたとする者は皆無で、会社のみが利益をうけたとする者は3.3%であった。

しかし、変化の導入に対して重要な影響力をもつと思われる職務の保証については、73%が肯定的回答をしている。ただし、この場合、協約の成立により重大な影響をうけたのは熟練工と監督者であり、とくに監督者は企業に対する高い忠誠心にもかかわらず、また参加的経営により監督者層が2層から一層へと減じてしかも監督のスタイルを変える必要にも迫られるという犠牲を払ったにもかかわらず、報われるところは少なかった。それゆえ、生産性交渉に対する反対はむしろ彼らから生起することも多いという。熟練工についても同様の事情があった。

第3に、労使関係制度についてみれば、以前は労働組合(T & GWU と AEF)と工場委員会との2本建であったのが、従業員代表と組合代表とからなる新しい機関が形成され、企業別組織との企業別交渉が行なわれることになった。そして、賃金のほかに生産性にかかわる様々の項目を含む包括的な企業別協約が成立し、企業別交渉のフォーマル化、分権的・包括的協約へと向ったわけである。

第4に、革新に対する態度について、まず労働者が技術革新の導入の決定に対して影響力をもちうるかとの質問に対して、61.7%が肯定的回答を述べており、さらに革新の導入に対する意見をみれば41.7%が賛成している。そして、協約によって従業員が革新肯定的となった結果、種々の改善が可能となった。生産工程では、一定量のポリマーから生産される糸の量によって計られる転換効率と機械効率の上昇が実現された。例えば、転換効率の改善としてはポリマーのバックを変える回数を減ずることによってポリマーの損耗を少なくした例があり、機械効率改善の一例としては錘のサイズを大きくすることによりその取りかえの頻度を少なくした例があげられる。協約前であれば、このような技術革新は不可能であった。例えば、錘のサイズについては協約前に実行しようとして労働者の反対に直面していたのである。次にこれらの総合的結果、労働力と産出高がどのように変化したかをみれば、1966年から67年には操業率が75~80%であったため、労働力の自然減が1967年2月までに23%あった。1968年の協約の成立後、完全操業になり、産出高は1966年末の20%増となった。また、1968年中に新しい部門がスタートしたけれども、1969年中頃までは企業外からの新規採用はなかった。