

# イギリス東芝のノー・ストライキ協定について

内 藤 則 邦

## はじめに

新しい労働協約の作成、既存の協約の解釈と適用、苦情処理の過程などから生じる労使間の対立を解決するために依拠する労使の協定、つまり労働協約をわれわれは「手続協定」*procedure agreement*と称し、これを同じ労働協約のうちの賃金、労働時間など労働条件を定めた部分、すなわち「実質協定」*substantial agreement*と区別する。この両者の関係は、実質協定の作成や解釈、適用のための団体交渉、つまり労働条件をめぐる交渉は常にこの手続協定に示されたルールに則って行なわれる、ということである。したがって、同じ労働協約といっても、手続協定と実質協定ではその機能は全く異っており、わかり易くいなら団体交渉のルールを定めたものが手続協定である。

手続協定とは団体交渉を両当事者間で規制するためのものであるから、これが労使の合意によって手続ルールとして労働協約に明文化されていることは、何よりも労使が外部の介入、干渉を避け、労使交渉の自主性をみずから確保しようとする態度の表現である。団結の自由にはかならない自由な団体交渉を望むのであれば政府の介入を極力しり

ぞけねばならないが、そのためには団体交渉は一定のルールの下に制度化されることが必要である。団体交渉はより摩擦少なく運用されるべきであり、従って産業平和が△手続協定▽の終極の目的ということになるであろう。

イギリスでは強く労使関係制度の本質を規律の体系と考えているので、この手続ルールがきわめて重視されているのが特徴的である。この手続協定は交渉グループを規定する交渉単位の決定、労使代表の地位と権限および紛争解決のためにとるべき手段、方法とその順序などを主内容としているのが通例であるから、交渉当事者間の規律は手続協定によって初めて維持されることになるのである。したがって、手続協定を抜きにした団体交渉はありえないし、労使双方にとって最初にして最も重要なことはこの手続協定の作成なのである。今日の如く産業別の全国交渉、地域別交渉に加え、しかも会社別や工場レベル交渉の比重が遙かに高いという複雑した状況のもとでの手続協定は労使関係の構図を示してさえおり、重要な研究領域を形成する。<sup>(1)</sup>

したがって、労働協約における手続協定の研究が常に必要であるが、ここでの対象は日本企業のイギリス現地法人、東芝 Toshiba Consumer Products (UK) Limited と「電気、電子、電気通信、配管業労働組合」<sup>(2)</sup> Electrical, Electronic, Telecommunication and Plumbing Union (EETPU) との間で締結された労働協約である点でユニークである。この協約はイギリスの労働協約であることは確かであるが、また日系企業の労働協約でもあるから、この協約にはイギリス的観念は存在しない日本特有の精神構造が作用しており、社会の諸制度の異なる状況の下で日本的部分とイギリス的部分との組合せとその濃淡がわかれば、これは日英労使関係の端的な国際比較となるし、それによって労使関係のイギリス的特徴も把握できる。

しかも、東芝がイギリスの労使関係の枠組のなかで労使関係の日本的アプローチの実現をはかろうとしたのがこの

▲手続協定▽であるから、これは現在はサッチャー内閣によって完全に無視されて火の消えてしまった、バロック報告 Bullock Report に象徴されるこの国の「経営参加」論議に一石を投じることになろう。これをイギリス労使関係の新しい転換などと大げさにいうつもりはないが、団体系交渉よりも遙かに経営協議会に力点をおいたこの東芝の手続協定の波紋は大きく、これはこの小論が資料とした新聞報道その他で明らかである。

そして、何よりも、かつてイギリスを▲階級社会▽と規定し、およそ▲日本の労使関係▽の状況とはほど遠いこの国の異質性を強調した<sup>(3)</sup>ことのある筆者にとっては、日本経済の高度成長を支えてきた労使関係の安定性を、このイギリスという明らかに不毛の土壌にいかに移植し、いかに開花させたか、を知るのには意味あることである。イギリス労使関係の基本的な性格である相互不信を、とにかく相互信頼にむけて努力した日本企業の労使間の▲手続協定▽とその状況はまさに研究に値するといえよう。この小論の表題をノー・ストライキ協定としたのは、それが手続協定を含意すると同時に労使の相互信頼をシンボリックに示しているからである。

(1) 手続協定の意義を論じたものとしては Allan Flanders, *Industrial Relations: What is wrong with the system?* An Essay on its Theory and Future (1965) が最もよく、理論的研究として最高である。これは研究者のものであるが、労働省および労働委員会に在籍していた Norman Singleton の *Industrial Relations Procedures*, HMSO (1975) は実態調査に基づいて「手続」の性質と目的をよく分析している。以上の二書にくらべれば遙かに解説的となるが、Kevin Hawkins, *A Handbook of Industrial Relations Practice*, Kogan Page (1979) は労使関係全体のなかでの手続協定の地位と実際を明らかにしている。John Muir, *Industrial Relations Procedures and Agreement*, Gower (1981) は各々の示す通り手続協定の実態をよく教えて呉れ、それぞれ有益である。また The Industry Society, *Model Procedural Agreements* (1976) は標準的な手続協定を示しているので便利である。冒頭のアラン・フランダーズのは西岡孝男訳「労使関係論」(未来社)として日本語に移されている。

イギリス東芝のノー・ストライキ協定について

(2) An Agreement between Toshiba Consumer (UK) Limited and The Electrical, Electronic, Telecommunication and Plumbing Union のこと、一九八一年四月二日から発効した。本文における協約はすべてこれに依拠し、協約からの引用はすべてこれからの邦訳である。

(3) 拙著『イギリスの労働者階級』、東洋経済新報社刊、昭和五〇年六月。これに対する最近の批判としては高橋克嘉『変革主体』論の回復——日本における『一九七〇年代のイギリス労働組合論』展望』、国学院経済学、第二九巻、第四号、(昭和五八年四月)があり、本稿がことさらに「手続協定」研究の必要性を力説したのは高橋論文に答える意味もあったからである。

## 一 イギリス東芝の発足と新労使関係の創出

東芝は一九七八年にテレビのヨーロッパ市場への進出をはかり、イギリスで映画製作やホテル経営、それにテレビ音響機器の製造及びゼロックスなど著名なランク Rank Organization と提携、ランク・テレビとの間でランク七〇%、東芝三〇%の割合で共同出資した資本金一、〇〇〇万ポンドの合弁会社「ランク・東芝」Rank Toshiba Ltd. を設立、ランク側は全体としてのマネジメントと販売面、東芝側は技術面をそれぞれ分担し、イギリス本国およびEC (欧州共同体) 向けカラー、白黒テレビ年間三〇万台の製造を開始した。しかし、世界的な景気後退とりわけイギリス経済の不況、インフレの昂進それに北海油田の生産などによるポンド高が加わってテレビは国の内外で売れずに経営が悪化、このため東芝、ランクの双方が合弁事業の中止に合意、この結果プリマス Plymouth およびレッドルース Redruth にあった計四つの全工場は閉鎖に追い込まれ、全従業員二、六〇〇名が解雇されるに至った。ランクのテレビ部門からの撤退を意味するこの工場閉鎖は一九八〇年一〇月のことである。この後、東芝はランクとの間で話を進め、東芝がプリマスのアーネセットル Ennesettle 工場の主工場一つを買とり、東芝の出資率一〇〇%である

資本金三〇〇万ポンドの新会社「イギリス東芝家電製造」Toshiba Consumer Products (UK) を設立、旧従業員のうちからは三〇〇名を新採用し、市場をイギリス本国のみに限定したカラーテレビ年間一〇万台規模での生産にとりかかり、一九八一年五月四日には第一号機を出すに至った。これによって、東芝は出資率一〇〇%の▲純日本種V企業として発足し、EC圏内に重要な生産拠点を確立したのである。

したがって、ここまでの経過でわかることは、Rank Toshiba という合併時代があったこととその解体にともなう新会社 Toshiba Consumer Products の設立と東芝の支配権の完全な確立であるが、今や一〇〇%の支配権を獲得した東芝はランク・東芝時代の教訓を生かし、独自の新しい生産体制の実現をはかったのである。これまでイギリスにおけるカラーテレビ生産のために日系企業として一九七四年にソニー、七六年に松下が進出し、七八年から七九年にかけて東芝を含め日立、三菱が続いていたから、いま新会社として発足した東芝をとりまく状況は日本の競争関係のイギリスにおける再現である。<sup>(1)</sup>

この新会社はテレビ市場をイギリス国内に限定した。これによってランク・東芝時代のイギリス本土およびEC諸国向けテレビ六二機種を一举に八機種へ縮小したが、これがかつての多種目生産にくらべて遙かに生産の効率化であることはいうまでもない。ランクとの合併時代には四工場、従業員数二、六〇〇名で年間三〇万台の生産を目標としていたのに対し、新会社では一工場、従業員数三〇〇名で年間一〇万台生産を目標にかかげたのである。機種が違つので単純な比較はできないが、生産性の大幅向上は明白である。また部品納入の下請業者との関係も一新した。新会社の発足にあたって関係下請業者をホテルに招集して一堂に会せしめ、ここで東芝の新方針を説明、会社は一定量の部品発注の恒常化を約束し、その代わり品質と量および納入期日などについて「確実なサービス」を求め、これを承

知する下請業者とのみ契約を結んだのである。これはランク・東芝時代に部分発注と納入のそれぞれの不規則性から生じたロスと相互不信の関係を強く意識させられたことよってである。ランク・東芝の合弁時代には下請業者の部品納入の恣意性、不確実性によって親工場の生産が左右されさえしており、これは親工場の発注の不規則性にもとづくところが大きであつたからである。

日本なら下請業者が協力会をつくる例は多いが、こうした慣習のないこの国で下請業者が一堂に会したことは劃期的なことである。これは新会社が発足時において下請業者に与えた一種のショック療法であつたが、この「ショック療法」は新従業員の採用にあたって強く試みられた。すなわち、旧従業員のうちから三〇〇名を採用するにあたっては就職希望者に対して新会社の経営理念と具体的方針を説明し、とくに従業員の義務と責任、職場規律の維持を強調、この新しい工場がどのような雰囲気職場であり、会社は従業員に何を期待し、何を反対給付として提供するかについて明らかにした。きびしく行なわれた個人面接の結果三〇〇名が選抜されたが、イギリス労働者のなかの高い欠勤率に関して就職希望者の家族関係までをきいたのである。つまり、たとえば子供が病氣した場合、誰が面倒を見るか、ということである。純日系と化した東芝はランク・東芝時代のイギリス的伝統に守られていた従業員に対して発足当初から「ショック療法」を強く意図し、「技術の習熟」「熱意」「理想」「責任」および「細心注意」の五つのスローガンをかかげ、従業員の「態度」の変化を強く求め彼らの緊張を刺戟したのである。

このように新しい東芝はランク・東芝時代の教訓を生かし、古いランク社以来の日本の生産体制と従業員意識の改造に努めたが、とくに努力を傾注したのは労使関係についてのイギリス的伝統の排除であり、この点で出資一〇〇%の純日本企業東芝は労使関係のイギリス的伝統にくさびを打ち込むのである。イギリスの企業にあつては同一企業、

同一工場の従業員がいくつかの異なった組合の組合員として組織されており、これを multi-unionism と呼ぶことは極く普通のことであるが、東芝は一企業、一組合の組織化に努力した。multi-unionism については、この国の研究者によって「一工場に一組合以上に組合が存在するということは、職場の労使関係に特別の問題を提起する。組合側がその決定において分断していれば労働協約の締結と維持とは困難である」といわれていることを想起するならば、東芝が multi-unionism のイギリスの伝統を回避しようとしたのは当然であるし、もともと一企業、一組合を組織原則とする日本の状況からすれば一企業、一組合こそノーマルな姿なのである。

ランク・東芝時代の二、六〇〇名の従業員は四工場の間で異なる職分グループを代表する六つの組合にわかれて組織され、従って最低六つの「交渉単位」 bargaining unit が存在することになり、会社は基本賃率、ボーナスその他の労働条件を六交渉グループを代表する者とそれぞれ交渉することを余儀なくされていた。六組合とは熟練、半熟練の現場労働者を組織した「合同機械工組合」 AUEW (Amalgamated Union of Engineering Workers)、「電気、電子、電気通信、鉛管業組合」 EETPU (Electrical, Electronic, Telecommunication and Plumbing Union)、「家具、電にキャビネット製造の少数スペシャリスト・グループを組織した」家具、木材および同類業種組合」 FTAT (Furniture, Timber and Allied Trades Union)、「およびホワイト・カラーを組織した」三つの組合があり、当然にホワイト・カラーとブルー・カラーは交渉グループとして二大別され、両者はそれぞれ違った労働条件の下にあったことはこの国の他の工場の場合と同様であった。

多数の組合に組織され、細分された交渉グループの存在は団体交渉の構造を複雑ならしめて労働条件の統一化を妨げ、従業員の企業帰属意識をより弱めるが、このセクションナリズムのイギリス的伝統に対して東芝は平等化の促進に

よって全従業員の統合を求め、そのための制度と物的条件を整備、提供した。具体的には全従業員の月給制「スタッフ・ステイタス」化および賃金支払制度、労働時間、年次休暇その他の労働条件の単一化である。この国でブルー・カラーとホワイト・カラーとの間には身分上の差があり、労働条件も大きく異なることは周知のことであるが、この全従業員の月給制スタッフ化とは職員と工員との身分制の撤廃を意味し、又この当時の全国平均でブルー・カラーの週所定労働時間は三九・七時間に対してホワイト・カラーのそれは三七・五時間であることを知れば労働時間の単一化だけでも意味は大きい。さらにこうした制度をより徹底、具体化したのは全従業員の同一制服の着用、管理職を含む全従業員の同一食堂の同時使用および同一自動車置場の利用である。食堂はこの国では会社幹部用、ホワイト・カラー用、ブルー・カラー用と最低三つに分れるのが通例である。また重役、部長クラスならかならず個室をもち、一般職員も数人同居の個室で仕事をしているが、ここ東芝では同一制服を着用する工場長以下トップ・マネジメントの人びと誰も個室はなく、約六〇名にのぼる事務系職員は相互に展望できる同一フロアの大部屋のオープン・オフィスを仕事をするのである。これは△経営参加▽問題がゆき悩みのこの国ではいかにもオープン・マネジメントの実現の如くである。要するに、こうした全従業員の単一ステイタス single status 化は従業員の調和を生み全従業員の一体感を強め、ここから参加意識が期待できる。タイムス紙はこの東芝を「工場内単一階級社会」と評したが、かつてイギリスの「階級社会」を強調したところのある筆者は、このような具体的な形で、クラスレス社会である日本流の管理方式の与えた反響の大きさを容易に想像することができる。しかも東芝は、能率刺戟のためにとられ、結果的には個人所得に格差を生ぜしめ、かつ粗悪品製造の恐れのあるボーナス制度を撤廃し、むしろ賃金額の底辺部分の底あげを新方針として打ち出してさえいるのである。本論が今とりあげようとする東芝の労働協約締結の相手側の組合代表E



E T P Uの全国役員ロイ・サンダーソン Roy Sanderson は、東芝の賃金水準はプリマス及びその周辺地域の平均よりも高いことを認めている。<sup>(5)</sup>

こうした東芝の努力は、従業員の一組合組織化とノー・ストライキ協定成立の前提である。いま新しく採用された従業員のうち組合加入を希望する者は単独の組合、すなわち「電気、電子、電気通信、配管業労働組合」E E T P Uに組織化され、東芝がこの組合を唯一の交渉団体として「承認」したことによって一会社一組合の労使関係制度が成立した。これは東芝の強い働きかけの結果であることはいままでもないが、さらにいうならライバル・ユニオンを排除して東芝従業員のオルグ化に成功したE E T P Uの勝利でもある。ロイ・サンダーソンは「イギリスのなかで最善の労使関係であり、全く新しい将来のゆき方を示すもの」と礼讃している。<sup>(6)</sup>

なお付言すれば、以上に述べた全過程でランク・東芝時代からのイギリス人管理者層二人の絶大な協力があり、発足を見るまで連日にわたり日英合同会議が開かれ、東芝の新しいアプローチとその具体化が議せられたということである。

- (1) この間の事情の詳細は池田正孝「英国に根づく家電の日本式経営」、エコノミスト、昭和五六年二月八日号、に述べられており、本稿にとり有益であった。
- (2) William Brown (ed.), *The Changing Contours of British Industrial Relations*, Basil Blackwell (1981) p. 59
- (3) 労働時間におけるブルー・カラーとホワイト・カラーとの格差の存在とその解消については拙稿「イギリスの時間短縮運動」、I M F・J C金属、昭和五八年一〇、十一月合併号所収で論じている。
- (4) "Toshiba win no-strike agreement", *The Times*, 18 November 1981
- (5) 同右
- (6) "Japan's Rising Sun in Britain", *The Sunday Times*, 6 December 1981

イギリス東芝のノー・ストライキ協定について

## 二 会社と組合との関係

すで見えてきたように東芝による従業員を代表する労働組合の受入れはEETPUに与えられ、これは労働協約の第一条「承認」Recognitionの第一項で「EETPUは、この協約がカバーする従業員について唯一の承認と交渉権をもつ」として示されている。

したがって、組合の承認が唯一交渉団体約款であるかぎり、「この協約がカバーするすべての従業員」にとってEETPU以外に組合は存しないことになるが、会社と組合の関係という場合にはEETPUがどの範囲の従業員を代表するのかわかることが肝要である。これは協約の付則によって示され、「生産行程従事員」「倉庫、輸送係」「品質検査係」「事務員」および「機械整備員」であって、末端管理者であるsupervisorおよびそれ以上のいわゆる役付はすべて除外されている。しかし、協約がカバーする範囲内の従業員でもEETPUに加入し、又は加入しない権利が認められているから、ここではクロズド・ショップ制がとられていないことがわかる。この結果、発足時点で協約がカバーする従業員数——これをこの国ではpotential membershipという——二四三名に対し組合加入者——これをactual membershipという——は一六〇名であったが、クロズド・ショップ制についてはEETPUの方から特別の要求はなかったのである。

組合にとり一〇〇%の組合員を意味するクロズド・ショップ制の要求がなぜなかったのか不明であるが、ここでは労使双方とくに東芝にとって唯一交渉団体約款の意味が重要である。すなわち、通例なら組織強化をはかる組合によって主張される唯一交渉団体約款が、ここでは単独組合single unionを強く願う東芝によってmulti-unionism防

止策としての意味が大きいのである。東芝側からすれば従業員を代表する労働組合の存在を認めるとしても、それは複数のどの組合でもよいのではなく、東芝の独自の労使関係の在り方に理解を示す単独の組合でなければならず、これを補強するのが唯一交渉団体約款なのである。

「東芝の独自の労使関係の在り方に理解を示す単独の組合」の意味はすこぶる重要である。東芝にとっては、イギリスの伝統に敢えて挑戦する形で数々の新基軸にもとづく職場を提供し、会社と従業員との間の調和と信頼との関係の創出を極力配慮したが、なによりも労働組合によってこの調和的關係の創出と維持の強い構想が理解され支持されることが必要であった。そして、ランク・東芝時代からの有力組合であったEETPUがこの東芝の新しい構想を全面的に受入れ、実験的ともいえる東芝の新しい計画を支持したのである。

この会社とEETPUとの関係を最もよく示すのが労働協約の「前文」 Preamble である。協約の目的を示したあと以下の文章がつづいている。

「会社とEETPUは、雇用の保障と全従業員の向上が、会社の営業的成功を通じ、また会社事業に対する共同の目標と全従業員の参加を通じてのみ達成され得ることを承認する。

この協約と、さらに会社諮問委員会制度の相互の支持と助長によって、会社と組合の双方は、このアプローチが実力行使の伝統的方法よりも協議、交渉および仲裁を通じて会社と従業員との間の利害の対立に解決を与えることを承認する。」

これは、要するに、労使とも企業の存続と繁栄こそが雇用を保障し労働条件を向上せしめる条件であるという共通

の認識にたち、したがって生じ得る問題に対しては会社も組合もストライキやロック・アウトなどの実力行使ではなく、協議、交渉および仲裁によって平和的解決をはかることに双方が同意したということである。実力行使をとらず協議、交渉および仲裁という明示された手続きによる解決に同意し、しかも書面による文書協定であるから、これは立派な△ノー・ストライキ協定▽の言明である。

この前文こそ東芝の構想に対する組合の理解にほかならず、会社とEETPUはこの点で共通の理解に達したのである。会社と組合との関係はこの「前文」によってよくわかるし、唯一交渉団体約款のもつ意味も一層明らかとなつたはずである。

### 三 会社諮問委員会

いま示した労働協約「前文」の後段には「この協約と、さらに会社諮問委員会制度の相互の支持と助長によって」と書かれており、この労使関係の規律の体系が労働協約と「会社諮問委員会」制度の二段構えになっていることに深甚の注意を払う必要がある。この引用からわかる通り、この東芝には会社独自の「会社諮問委員会」Company Advisory Board と称する機関が存在し、しかもそれが労働協約のなかで確認され、その活用がうたわれているのである。だからこれは労働組合との合意の産物であることがわかるが、この諮問委員会こそ東芝の労使関係に対するユニークな新しいアプローチであり、新しい労使関係制度の眼玉商品であるが、組合がこれに深くかかわっているので紹介する必要がある。<sup>(1)</sup>

この委員会の任務は「会社の業績とプランをレビューし、会社と従業員の相互利益となる会社の政策、方法、実際

についてリコメンドする」ことである。したがって、この委員会は決定機関ではなく、会社の情報と計画の公開の場であり、意見を交換し、とるべき政策について協議を行なうて、会社役員会に従業員の意思を反映させることを目的としている。そして、ここで取上げる議題は次の六項目である。

- 一、会社の投資計画と事業計画
- 二、会社の営業実績
- 三、会社の効率的運営
- 四、会社の人員計画と雇用の安定
- 五、賃金、福祉およびサービスの条件を含む雇用の諸条件
- 六、作業環境と作業条件

したがって、こうした機能と議題からすれば、この諮問委員会とは団体交渉 *collective bargaining* に対置される労使協議制 *joint consultation* であり、その一形態である経営協議会と規定することは容易である。しかし、問題は、この委員会のメンバー構成が組合が組織されている生産現場の六選挙区から各一名ずつ選ばれた計六名の委員のほか、*senior management, management, administration specialist, supervision* の四選挙区から各一名ずつ計四名が加わり合計一〇名の委員で構成されていることである。この委員の構成を知れば、非組合員である管理職各階層の代表を含む場合を果して労使協議制と呼べるかどうか疑わしく、委員会参加の主体は一体誰かがわかりにくく、したがって委員会の性格というものも曖昧とならざるをえないのである。

しかし、組合の組織対象となっている生産現場の六選挙区の場合はショップ・スチュワードの選挙区割と同一であって、これはショップ・スチュワードが同時に諮問委員会委員となることが期待されていることにほかならない。しかも、首席ショップ・スチュワード senior shop steward が選挙で委員に選ばれなかった場合には彼は任命によって委員となり、さらに senior management の選挙区から選ばれる委員にはこの東芝の長である managing director が選挙によらずになり、この人物が会社を代表することになっていることなどから、東芝がこの委員会に意図したものは労使協議制としての性格であると考えられよう。

労使協議制の実際や概念は混乱しており、その形態もさまざまであるが、これが東芝式労使協議制なのである。つまり、組合員を代表するショップ・スチュワードも東芝の従業員なら管理職もまた東芝の一員であるという基本的認識のもとに、全従業員の上から下までの各グレードを代表する委員が同一のテーブルにつくという仕組みそのものがすでにこの国では労使協議の実をあげる。「この協約でカバーされる全ての従業員は月給制スタッフの雇用条件で雇用される」ことが協約の条文にもうたわれ、全従業員の single status 化をはかった harmonization の典型、東芝における経営参加の方式こそこの諮問委員会なのである。

このように諮問委員会はその形態で全従業員のすべてのレベルの代表が参加し、これが東芝独特の労使協議制だとすれば、この協議機関のとりあげる議題の範囲もまたさこぶるユニークである。通例の労使協議会 joint consultive committee が議題の範囲、領域に可成りの制限を加え、とくに賃金問題を初めとする団体交渉事項を避けようとする傾向があり、且つこの国の経団連 CBI (Confederation of British Industry) の労使協議制のガイド・ラインでもそうした指導が示されているが、この諮問委員会では賃金を含む労働条件やそれに直接影響を与える経営事項、生産的

事項のすべてが積極的に付議されることになっているのは注目値する。この付議事項は個人的問題を除くすべての事項と違ってよく、ここで取り上げる議題の範囲は団体交渉事項のすべてを包含しているのである。これは会社側の情報公開の積極的態度とともにこの委員会を極めて特徴づけているといえよう。

以上から、諮問委員会は委員メンバーの構成と付議事項を一括すると、委員会がほんらいの交渉領域を支配し、団体交渉事項とそのプロセスを吸収し、労働組合の団体交渉機能そのものを弱体化せしめるといえるが、もともと労使協議制とは相互の理解と協力を深めるためのものであって、現実には協議と交渉とは不可分な性質のものであるから次にこの諮問委員会と労働組合との関係を見る必要がある。

(一) この会社諮問委員会に関して本稿は多くを "Toshiba Consumer Products (UK) Ltd—New Start, New Industrial Relations", Industrial Relations Review and Report No. 253 August 1981 に依拠している。この文は、1981年断わっていないが、本稿の全体については、労働協約の原文とこれが本稿の最たる典拠である。

#### 四 諮問委員会と労働組合の関係

労働組合、すなわち E E T P U が会社諮問委員会を積極的に支持していることは「前文」によってわかるが、これは協約の各条文のなかに示され、組合が自己の交渉機構のなかに組入れているのが特徴的である。

第一条の「承認」Recognition につづく協約第二条は「労働組合代表」Trade Union Representation である。この労働組合代表とは当該企業の従業員であり、組合規約に従って仲間の組合員によって選ばれ、「承認」された労働組合によって公式に信託された職場代表のことであって、通例はショップ・スチュワード shop steward と呼ば

イギリス東芝のノー・ストライキ協定について

れる人びとである。彼らには国会承認の「準則」により、<sup>(1)</sup>彼らの権利と責任が明記され、本人、会社代表および組合役員によって署名された、組合代表の身分証明書であり且つパスポートである「信任状」Representative Credential が与えられ、これによって職場を離れる自由が保障されるばかりでなく、これは組合を代表して会社と交渉する彼らの権威を象徴するものであるが、ここ東芝の場合にはこの信任状に次の一項が入っているのである。

「会社諮問委員会は会社と従業員との間のすべての団体的問題を解決する最善かつ最初的手段であることが承認されている。代表は会社と従業員の間の行為について会社諮問委員会の任務を完全に支持し促進する」

これは労働組合代表すなわちショップ・スチュワードを拘束し、彼らの機能を制限するが、この条文は組合代表信任状としては極めて新奇である。

信任状における右の一項目の挿入は会社とEETPUの間における諮問委員会の重視をよく示しているが、然らば諮問委員会の交渉プロセスとはどのような関係にあるのであろうか。

労働協約において、交渉グループを限定し、その代表者を定め、団体交渉の方法と手順を定めた手続協定 procedural agreement が結ばれるわけだが、そこには団体交渉における妥協が完全にゆきづまるまでは実力行使に入らないことに労使とも同意した平和条項 peace clause を入れるのが通例である。東芝の場合はこの交渉ルールは次の三段階からなっている。

第一段階 Stage One 先に示した諮問委員会の議題の各項はすべて最初に諮問委員会委員または会社によって会



社諮問委員会の議題として提起され、ここで協議する。

第二段階 Stage Two 第一段階で案件が解決されない場合、問題は会社と労働組合の地域役員または全国役員の手に移り、団体交渉へ移行する。

第三段階 Stage Three 案件が第二段階で解決されない場合は、共同の申請が独自の仲裁者 independent arbitrator になされ、仲裁に移行する。

このように諮問委員会は協約で定められた交渉機構の一環であり、交渉プロセスの第一段階なのである。先にそのメンバー構成から労使協議制と規定することに困惑を示したが、非組合員である中間管理職までをメンバーとしている諮問委員会が交渉プロセスの第一段階として位置づけられていることは大きな特徴である。

したがって、独自のメンバー構成である諮問委員会は、その独自性のゆえに自由な性格をもつものではなく、委員会それ自体は団体交渉の機構でないことは明白であるが、交渉プロセスの第一段階と規定されたことによって、第二段階である団体交渉に連結し、両者は同一線上に位置づけられる存在となってくる。だから、労働協約の第三条「協議」 Consultation のところでは改めて次の如くいうことになる。

「会社と労働組合は、従業員に影響を与えるすべての事項に関する唯一の代表機関として、また雇用の条件に影響する事項を含むすべての団体的問題の解決における第一段階として諮問委員会を支持する。」

かく諮問委員会が交渉プロセスの第一段階として位置づけられることによって、経営、生産事項ばかりか賃金を含

イギリス東芝のノー・ストライキ協定について

む団交事項のすべてを付議事項とした意味もよくわかるが、これは労使ともこの第一段階をことさらに重視していることにほかならず、したがって諮問委員会は協議機関とはいふものの単なる協議以上の意味をもち、交渉の一形態と目してよからう。“Negotiation by advice”といわれること、これである。その意味は、会社のとるべき決定に対してリコメンドし、会社はそれに従うか、委員会の見解を変えなるべく試みるか、いずれにしても合意に達することがこの目標となるからである。そのように理解しなければ交渉プロセスの第一段階としての意義は薄れるはずである。

(1) 「準則」とは Industrial Relations, Code of Practice (1972) を指す。

## 五 団体交渉と仲裁

案件が第一段階で解決されない場合に初めて団体交渉に移行し、これが第二段階である。団体として関係する一切の問題は最初に第一段階である諮問委員会に付議されることになっているから、協議の第一段階を抜きにして団体交渉に入ることはなく、第一段階で話がまとまれば団体交渉の必要は生じないし、最低月一回開催の諮問委員会では処理されることになるわけである。

団体交渉については、協約は交渉手続きの第二段階として言及するのみであって、第一段階のように多くをいっていない。先に示したように、案件が第一段階で解決されない場合、問題が会社と組合役員によって取上げられると記すのみである。したがって、わかることは、第二段階とは労働組合、つまり EETPU の地域または全国役員が姿を現わすということである。第二段階についてはこれ以上何もいっていないが、だからといって直ちに組合役員が登場するとは限らず、一般的にいえることはこうした場合の文意は組合の責任となると解するのが通例であって、労働組合

代表として信任されているショップ・スチュワードがこの任に当る場合が多い。ここ東芝の場合も、組合員の個人的問題、すなわち、一、罰則、二、苦情処理の二つの手続ルールに従って組合員を代弁することによってその機能が限定されている労働組合代表について「組合は個人を越えて多数に影響する事がら、或いは一般的に会社または部門に關係することについては、労働組合代表はそれが手続条項の第二段階にいたったのでなければ問題をとり上げないことに同意」しているから、逆にいうと第二段階では組合代表も団体交渉の当事者となるのである。そこで、団体交渉である第二段階とはその当初は組合代表とショップ・スチュワードによって行われ、ここで解決の見透しのない場合に初めて組合役員が登場する、と解されてくる。

そして、第二段階の団体交渉で妥協が成立しない場合、労使合同の申請が独自の仲裁人に対して行なわれることになり、仲裁に移行する。これが第三段階である。仲裁の規定は以下の通りである。

仲裁 Arbitration 〓 会社と労働組合の双方は、両者が同意した独自の仲裁人に対して事情を説明する。仲裁人に対する申請の条件は、会社か労働組合のどちらか一方に賛成することである。妥協的解決はとらない。労使の双方は仲裁人の決定に服することに同意する。

協約原文にある independent arbitrator を「独自の仲裁人」と訳したのは、それが ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) のような公的調停、仲裁機関ではないという意味である。

かくして、第二段階の団体交渉で妥協が成立しない場合には、第三段階として労使双方の同意した独自の仲裁人の仲裁裁定を求めることになるが、注目すべきはこの仲裁裁定が通例の場合とは著しく違って、仲裁人は両者の主張の

差を妥協させるのではなく、会社側か労働組合側かのいずれか一方の主張に軍配をあげることが要求されていることである。これまた新奇な仲裁方法である。

そして、右の引用に見られるとおり、「労使の双方は仲裁人の決定に服することに同意」しているから、この仲裁裁定方労使両当事者を完全に拘束する。こうして交渉のプロセスは最終的には第三段階での全くユニークな仲裁制度をとることによって完了する。したがって、第二段階である団体交渉の不調は第三段階としての仲裁移行となり、その裁定が労使を拘束するというのであれば、手続的にストライキの介入する余地はどこにも存しない。これが、この協約をして no-strike agreement という所以である。(これ)も no-strike agreement の典型である。

なお付言すれば、協約の第四条は組合費のチェック・オフ制度と組合代表の組合活動に伴なう有給休業の是認の二つからなる「労働組合の便益」Trade Union Facilitiesであり、協約の第五条「メン・パワーの使用」Use of Man-power では、この国ではしばしば紛争の種となる職種と配置の転換について、組合は職種や配置の完全な流動性を認め、会社はそのための訓練、再訓練の必要に同意している。こうした職種や配置の流動性、弾力的運用についての同意約款の存在は、ことさらにこの産業の分野の技術革新が要請する労働力の効率的使用を保障し、これが職種間 *demarcation* 争いの伝統が濃厚なイギリスだけに注目をひくところである。この職種と配置の転換についての同意約款はそれだけでも労使の対立を減少させ、ノー・ストライキ協定を現実に保障する役割を果している。

## 六 ノー・ストライキ協定の状況

以上がノー・ストライキ協定に焦点をあわせた東芝とEETPUとの間の労働協約の概要である。全体としての印

象をいうなら、労働組合がきわめて協力的であつて、これはイギリス労働組合のイデオロギーと行動様式についてこれまでわれわれが抱いてきた理解と一致しない。この協約の締結された一九八一年はストライキが激減し賃金凍結の事例さえあつたように、失業者三〇〇万と公表されていたこの国の雇用不安の増大が組合運動に深刻な影響を与え、これが労働組合をして東芝構想の受容を促進したことは否定しがたく、これは不況下におけるイギリス労働組合の現実的な対応であるとしても、協約の「前文」で示されたように、ことさらに企業の存続と発展こそ雇用を支えるという労使共通の認識と相互の信頼と協力を強調しているEETPUという組合の性格について一言しておくことはこの協約の理解に役立つであろう。

その名称の示す産業分野と全産業の電気関係労働者を組織の対象とし、組合員約四〇万名を擁しながら、この国で第六、七番目あたりの組織勢力を誇るこの組合は、そのかかげる労使協調の政策と行動でよく知られている。これは電力事業を組織対象とするところから原子力の平和利用を支持し、また電子工業の分野など技術革新の最も進行する領域であり且つ国際的競争の激しい分野であるという事情に基づくが、ここでは端的に五〇年、六〇年代にかけ左右の内部対立があり当時指導権をとっていた共産党員員の役員選挙での不正が法廷で裁かれて以来、右派の指導権が確立したという過去の経緯とその反共イデオロギーは指導者フランク・チャペル Frank Chappel の名とともに著名であることを指摘しておきたい。ここはEETPUそのものを紹介する場所ではないから詳細は避けるが、左派の攻撃目標であるためEETPUとチャペルについて書かれたものは多い。<sup>(1)</sup> 例えば一九八〇年七月二十五日号 New Statesman 紙上の Union Boss, The Story of Frank Chapple はその最たるものである。反共イデオロギー、私営医療保険であるBUPA (British United Provision Association) への加入、原子力利用の支持、一部幹部の社会民主

党への加入などがこの組合の性格を説明する。筆者は一九七九年のTUC大会席上で、国民医療サービスNHS(National Health Service)が充分でないからBUPAに加入するのではなく、労働組合としてはNHSそのものの向上に努めるのがスジだ、というこの組合に対する激しい非難をきいたことがあるが、チャヘルからすればこれは危険の多い電力事業を組織する労働組合の重要な機能なのである。これはこの組合を代表した電力部門担当の全国役員ハモンドの答弁で明らかである。<sup>(6)</sup>このことや技術革新に対する柔軟な現実主義的対応などを考えれば、この組合はイギリスにおけるアメリカ型ビジネス・ユニオニズムの典型的存在である。

EETPUについての以上のことが東芝とこの組合のこれまで見てきた関係の理解を大きく前進させるが、実はノー・ストライキ協定それ自体は珍らしいことではない。ノー・ストライキ協定を、労使の双方がストライキ、ロック・アウトその他の実力行使に入らないことを約束した労働協約、とくに手続協定のなかの一条項とするなら、このno-strike clauseの入った協約の例は想像以上に多い。<sup>(7)</sup>よく知られているのは、所定の交渉手続の各段階が使い切るまではストライキに入らないことを約束する平和条項 Peace clause の存在であり、そしてこれを無視した協約違反ストライキ unconstitutional strikes——従って unofficial strikes——の頻発であるが、労働協約のなかで交渉手続の最終段階で第三者に仲裁を申請し、その裁定が労使双方を拘束すると定めた協約の例は国有企業、民間企業を問わず数多く存在する。この場合、大多数はその仲裁は労使の合同申請による joint agreed reference with binding であって、仲裁裁定が労使双方を拘束できるためには労使の同意した合同の申請という条件を満たすことが必要とされているから、仲裁裁定が労使を拘束するためには合同申請についての労使の同意がなければならない。

例えば、イギリス国有鉄道の場合、組合との全国レベルでの交渉手続の最後の段階は鉄道独自の仲裁機関の仲裁を

仰ぐが、裁定が拘束力をもつという同意のもとに仲裁が合同申請される場合と、拘束力について同意のないまま労使双方の申請や労使いづれか一方でも申請できる仕組みである。筆者の滞英中であつた一九八一年の賃金交渉では仲裁裁定の実現をはかる鉄道従業員組合 National Union of Railwaymen、機関手組合 Associated Society of Locomotive Engineers and Firemen は、その寸前で回避された八月三十一日からの全国ストライキの予告をしていたが、これは労使双方の申請でも裁定の拘束力について同意がなかつたからである。八〇年に長期に及んだ大規模ストライキのあつたイギリス鉄鋼公社、石炭庁など、それに電力公社を含めてこれら国营企業では各組合との間で、仲裁の申請は合同でなければならず、その裁定は労使を拘束することになっている。したがつて、その例が少なくないノー・ストライキ協定といつても、最終段階である仲裁の申請についての労使の間での同意の問題があることを承知しておく必要がある。東芝の場合も仲裁の申請は joint reference とあるが、これは jointly agreed reference と解すべきであろう。又こうした労働協約の法的拘束力の問題に関しては一九七四年労働組合・労使関係法第一八条の命じる要件を具備しているかどうかの検討を要するが、特別の場合を除き法的拘束力の厳密な適用は問題の解決以上の労使紛争を招く原因となる、といわれている。したがつて、ノー・ストライキ協定とは、実力行使によるのではなく、交渉によって問題を解決しようとする精神、その意志の象徴としての平和条項 Peace clause なのである。マーシュの労使関係辞典によれば no-strike clause と peace clause とは全く同義なのである。<sup>(4)</sup>

かくしてみれば東芝のノー・ストライキ協定も手続ルールの最終段階における仲裁の裁定が労使双方を拘束する場合の一例に過ぎず、格別に珍しくはないが、これを東芝の調和的労使関係創出のための一連の施策とワン・セットでとらえるならば、やはり注目に値する。ここではノー・ストライキ協定だけを取りださず、施策の一つ一つを切り離

さないで見ることが重要であつて、ノー・ストライキ協定は東芝の労使関係制度の *one of them* である。従つて「発足」で述べた前提と一緒にして理解することが肝心であつて、この協約成立の基盤という前提を抜きにして、ノー・ストライキ協定を語ることは無意味に近い。

これは労働協約というものの性質からいって、そうなのである。冒頭でもふれたように、労働協約は労働条件を定めた実質条項と交渉ルールを定めた手続条項よりなるが、手続協定はいうまでもなく労使の「力」の行使に対する制限規定であるから、その目的と意味が使用者と労働組合によって共有されない限り、この手続ルールは実現しない。この目的も達成されないからである。共有とは「発足」で述べたような一連の施策に具体化した新しい労使関係の構想とこれに対する従業員の信頼の関係である。

例えば、それがノー・ストライキ条項にほかならない第三段階での労使双方を拘束する仲裁裁定が、賃金問題を含めて労使いずれか一方に賛成することであつて、妥協は排する、とされていることである。これは *pendulum arbitration* 又は *flip-flop* 方式と呼ばれ、イギリス人はこれを日本で行なわれている仲裁方式と見ている節があるが、仲裁についての伝統的な考え方が異なつた主張の差をいかに接近、妥協させるかであつたに對して、この *pendulum arbitration* は主張の相違のままの分断であつて、これは労使とも過大な要求、低過ぎる回答はありえないという相互信頼を前提としなければ考えられないことである。仲裁のこの *pendulum* 方式は注目をあび、「新奇な仲裁」として紹介されている。

この相互信頼について会社諮問委員会の存在も貴重である。この国では団体交渉のため企業の情報を労働組合代表に對して開示することが法によって使用者に命ぜられるほど情報の公開が乏しく、漸くこの国でも労使関係の不安定



からオープン・マネジメント・スタイルの必要が意識され、経営参加の問題は産業民主制 Industrial Democracy を深めるものとして使用者に求められているが、東芝の諮問委員会は中間管理者層を含む従業員各レベル代表で構成され、互いに他のレベル、他の部門の代表との接触によって相互の情報交換、意思疎通は密となり、付議事項は労働条件を含めて会社経営の全般に亘っていて、企業実績や計画など情報公開の領域は極めて広く、しかも定期的で組織だった形であるから、これは労働組合に対する企業情報の公開に法律が必要なこの国では望み得る最高の情報公開と討論の場である。討論とは一方通行でないことを意味し、それだけ従業員の企業に対する関心の深まり、そして参加意識の昂揚が期待できる。

毎朝の五分間のミーティングもかかるものとして位置づけられよう。この毎朝のミーティングを含めて「出勤と時間の厳守」「仕事の弾力的運用」「作業現場での喫煙と飲食の禁止」「自分の持場の清掃」などの職場規律の励行は、右のようなコミュニケーションの努力なしには考えられない。清潔と整理された生産の現場はこの国では例外に属し、これはイギリスにおける日本の進出企業のすべてにあてはまり、「訪問者は職場のきちんとしていることと職場規律に驚かされる」<sup>(5)</sup>とのイギリス人の言葉によっても明らかである。付言すれば、従業員に対する情報伝達の積極的な態度は多くの日系企業の等しく採用する所であって、これ又この国で The Japanese Approach to Employee Communication <sup>(6)</sup>として注目をひいているのである。

日本の進出企業は技術が優れているばかりでなく、労使関係に対するアプローチがまた卓抜なのである。これは筆者の評価というよりも、高度経済成長の奇蹟を達成した日本企業のイギリス土壌での開花として日系企業の労使関係に対する具体的な諸政策を紹介した八一年十二月六日付サンディ・タイムス紙の特輯 Japan's Rising Sun in Brit-

tain)における言葉なのである。ここでは東芝のノー・ストライキ協定締結の立役者であったEETPUの全国役員ロイ・サンダーソン Roy Sanderson の言葉として、東芝の従業員は日本企業がイギリス人使用者よりベターであるというであろう、と報じている。

「東芝との間でラデカルなノー・ストライキ協定に署名するようサンダーソンを説得したのは日本経営のオープン・アプローチである。彼は言っている。東芝は従業員により多くのデグニティーを与え、イギリス経済の発展を妨げている馬鹿げた対立の多くを取り去った。……東芝は労働者を真の発言権をもつ同等の人物として遇している」<sup>(?)</sup>

右の引用から、イギリス労使関係に存在する厳しい緊張感が労使の相互不信に深く根差していることがわかる。労使の協力体制が雇用の安定と労働条件改善の道であることがわかっていても、不信感がそれを妨げているといえる。東芝を含めて日系企業の規模の小さいことがこの信頼関係の樹立に大きく役立ち、これは新しく進出した日本企業にとって伝統のないことが single union 化を可能とした条件とともに見逃すことができないう大きな要件である。

しかし、ノー・ストライキ協定に象徴される東芝の労使関係について、ここで明確に何か結論めいたことをいうのは避けるのが賢明であろう。創立以来僅か三年に過ぎず、しかもこの三年間は一九三〇年代に作家ブリーストリーの使った言葉をかりれば「失業手当のイギリス」England on the dole<sup>(8)</sup>であって、八一年以来今日まで失業者は三〇〇万を超え、失業率は十二・五％にさえ達しており、この失業者三〇〇万の存在が従業員の態度に投影し、彼らに現実順応の作用を及ぼしていることも否定できない。東芝のあるプリマスの所在するデボン州の失業率は全国平均よりも高いのである。こうした場合に従業員が企業の存立を危うくするような組合の政策を支持しないのは自然であるし、

規模の小さいことがコミュニケーションのよさの物理的条件でもあった。Japan's Rising Sun in Britain という高い評価にもこうした条件を加味して考える必要があり、日本のマネジメントの神話の有効性が真に問われるのは日産が計画している大規模工場進出の場合である。なぜならば、イギリス労働組合運動の伝統が日本の経営によって風化されると信ずる理由が稀薄だからである。いわゆる▲日本の経営▼に対する労働組合の対応はむしろ批判的<sup>(9)</sup>というのが筆者の印象である。

- (1) この組合については最も要領よく紹介は Jack Eaton & Colin Gill, *The Trade Union Directory—A guide to all TUC unions*, Pluto Press (1981) のなかにあるが、これも左派的立場からのものである。
- (2) Trade Union Congress, *Report of 111th Annual Trade Union Congress*, 1979 p. 490
- (3) Norman Singleton, *Industrial Relations Procedures*, HMSO (1975) p. 64 に「それだけ調査対象のうちストライキ禁止条項をもつもの二四%、ノー・ストライキ及びノー・ロックアウトの双方の条項をもつのは四一%、従って産業別協約の六五%が定められた交渉手続に段階が済むまではストライキには入らなざることになっている。
- (4) Arthur Marsh, *Concise Encyclopedia of Industrial Relations*, Gower Press (1979) p. 212
- (5) "Japan's Rising Sun in Britain", *The Sunday Times*, 6 December 1981
- (6) *Industrial Relations Review and Report*, No. 241 February 1981, pp. 5—6
- (7) 註(5)に同く
- (8) J. B. Priestley, *English Journey*, Heinemann (1934) 拙著『イギリスの労働者階級』三二二頁を見よ。
- (9) たゞこれはこの国のポピーヌ・カノー最大の組合である Association of Scientific, Technical and Managerial Staffs (Asstms) の組合機関紙である Asstms-Finance News (Spring 1981) に所収の "The Samurai Society" を見よ。この機関紙は金融・保険関係組合員むけのもの。