

# アメリカ労使関係の〈三種の神器〉モデル

——アメリカ労使関係への試験的アプローチ——

平 恒 次

## 1. アメリカ労使関係のモデル

日本の労使関係における〈三種の神器〉に相当するものをアメリカの労使関係に求めるとすれば、職務給（日本は年功賃金）、先任権ベースの雇用保障（日本は終身雇用）、産業別組合による〈交渉単位〉別団交渉（日本は企業別組合による全企業の団体交渉）、ということになるだろうか？本稿では、1930年代以来産業別組合運動の発展と成熟の過程で成立したアメリカ労使関係モデルの特徴を〈神器〉毎に略記し、その由来を尋ね、その効率を評価し、最後に新しいアメリカ労使関係モデルの可能性を探ることとする。

### (1) 職務給 (job rate)

アメリカの伝統的な〈科学的管理法〉(scientific management)によれば、jobはできるだけ細分し単純化し短い記述で完全に説明しつくせることを理想とする。一つの職務には一人の従業員を配置する。雇用契約期間中、建前として職務は変わらない。細分単純化された職務は、誰にでもできる性質のもので、従って従業員は誰であっても構わない。欠員があれば工場門前の通行人でも呼び止めて採用すればよい。従業員は、技術的に決定される職務の部品のようなもので、職場にも人間社会があるとういことには、科学的管理者はついぞ思いも及ばない。生産工程の編成がこういうものであれば、各職務の限界生産力が職務従事者の賃金になる。職務従事者の人間的属性（知識、教養、技能、人格、動機、等々）は経営の関知するところではない。日本的に言えば、賃金は〈属人的〉でない。

産業別組合はこういう職場に根差している。職務の技術的構造には手を触れることはできないけれども、作業の遅速、労働の多寡、時間の配分（食事、休憩等）、欠員補充の仕方、事故または故障の対処法、等々従業員が生産効率に及ぼす影響はいくらでもある。即ち、職務の種類及び編成は技術的に経営の専決事項であるとしても、各職務への労働投入量は従業員が団結すれば調節できる。こうして労働投入管理（所謂 job control）が産業別労働組合の最も基本的な戦術となる。いざとなればストライキで労働投入を零にすることができる。労働投入管理を武器として賃金、労働条件、労働者の地位、等の改善を獲得することが産業別組合の行動論理である。（この点、産業別組合の抑え所は職業別組合（クラフトユニオン）とは異なる。クラフトユニオンは労

働市場での労働供給を抑えるのである。その為に、訓練、資格、組合加入条件等を厳しくしたり、労働供給の窓口を一本化したり（即ち hiring hall）する。産業別組合は、誰でもできる仕事に参与するために、労働供給を抑えることはできない。従って、採用は使用者任せで、採用後組合に加入させるのである。（Barbash [1985] 参照。）

こうして産業別組合は科学的管理法と妥協した。同一産業内の生産技術の斉一化傾向の下では、職務の性質も統一され、同一労働同一賃金が賃金原理として確立される。これを出発点として、職場の労使関係の展開過程で厳密な（というのは〈科学的管理法〉だけによる）職務給以外の賃金概念が発生し成長する。

## (2) 先任権

先着順による財やサービスの提供という配分方式は、人間社会では普遍的なルールである。人間社会のこの根深い慣習を職務と労働者との関係に適用したのが先任権という考え方である。一つの職務に一人の労働者を配置するに当って、誰が一番先に来て一番長く待ったかで該当者を決める方法である。職場の数多い職務間には、所要技能の高低、仕事の難易、快不快、機械器具の新旧、便不便、仕事環境の好悪、等々により使用者側にとっては重要度、労働者側から見れば望ましさに差異がある。使用者は職務評価により、労働者は社会的通念と個人的経験により、職務間に序列を識別する。この職務序列はやがて職務等級となり昇進路線となる。先任権概念は、労働者が如何なる順序でこの路線に乗り、如何なる速度で進行すべきかについての判断を便利で客観性のあるものにする。人々が欲しいものに向かって前進する場合の交通整理は容易であるかも知れない。欲しいものが得られずに後退する場合は混乱が起こり易い。職場秩序の重要な柱としての先任権概念の一つの功績は（少なくともアメリカ的価値観や人生観の範囲では）、労働者の採用と昇進に役立つのみならず、業務縮小で一部の労働者の降格、休業（layoff）を必要とする場合にも整然とした〈交通整理〉を可能ならしめている点である。業務拡大に伴い休業者は先任順に職場復帰する（recall）。（先任順による昇進、レイオフ、リコールという団体交渉下の職場のルールについては、小池 [1977] が詳しい。）

先任権は労働者にとっては〈聖域〉である。それは人事における使用者専制に対する武器であるからである。使用者が科学的管理に徹すれば、職場の人間関係には無関心になる。一つひとつの職務への人の配置は他の職務や人々とは無関係に個別に行われる。従って、〈昇進〉等で労働者を喜ばせるような配慮は持ち合わせていない。使用者が好む所謂〈能力主義〉は、労働者の価値観や社会関係への配慮の無さを表向き正当化したものといえる。職務毎に最適最高の能力を発見し配置するという意味での〈能力主義〉ではない。技能は職務毎に前もって決まっているわけであって、その標準水準の技能の持主なら誰であってもよい。特に最適最高の能力を見つける努力は必要でない。使用者の〈能力主義〉と労働者の先任権思想とが、労働者から見れば昇進と思われる職務をめぐる衝突するとき、使用者のいう〈能力〉が実は具体的な内容を欠き結局欠

員補充に関する使用者の恣意の擬装に過ぎないという場合は非常に多い。このように、先任権は使用者が提供する職務構造と妥協しながら、その構造内の人の配置、移動等に労働者が、組合を通じて、介入することを可能ならしめる思想である。これは、企業の〈内部労働市場〉の〈市場法則〉が組合の介入によって整備されたものであることを示す。それはまた、抑えるべき労働市場が産業別組合にとっては〈外部労働市場〉ではなく〈内部労働市場〉であることを意味する。使用者は、生産工程の工学的整備で事足りるとして機械と人との関係への配慮を怠ったために、期せずして労働者の職場社会に〈マン・マシン関係〉の管理を許したということになる。日本企業の内部労働市場のルールが極めて経営主導型であるのに較べて、アメリカ企業の場合は労働組合主導型であることは興味深い。そのせいで、内部労働市場の経済合理性にかけては、日本企業がアメリカ企業よりも優れているということになるかも知れない。

### (3) 産業別組合の〈交渉単位〉別団体交渉

このややこしい表現は、労働組合と団体交渉との関係が極めてまわりくどいことを示している。アメリカの団体交渉とは個人交渉を団体化したようなものであって、労働組合は使用者に対して従業員団体を代表する交渉代理業者（bargaining agent）である。つまり、団体交渉を望む従業員団体と労働組合とは峻別しなければならないわけである。この従業員団体を労使関係法では〈交渉単位〉（bargaining unit）と呼ぶ。交渉単位の従業員は団体交渉を引き受ける労働組合の組合員となる必要はない。

団体交渉を望む従業員は、まず、交渉団体＝交渉単位を組織しなければならない。自力で内発的に行っても良いし、外部から労働組合を誘致してもよい。合法的な交渉単位になるには中央労働委員会（National Labor Relations Board）の認可をえなければならない。この手続きは煩雑であるが大略次ぎのようなものである。

ある企業のある職場の団体交渉志向者はまずどの範囲の従業員が交渉単位になれるかを考える。そして、この非公式交渉単位に属する従業員の少なくとも30パーセントの合意を取り付け、所定のカードに署名してもらう。団体交渉志向者たちは、自発的にこういう運動をすることもできるが、多くの場合、将来団体交渉を託するに足るとされる特定の労働組合の援助と指導を受け入れるのが普通である。これを組合側から見れば、新しい組合支部の組織を始めたということになる。

前記30パーセントの署名をえた組合は、交渉単位設置および同組合の当該交渉単位代表権認可の申請（原語は petition, 嘆願?）を中労委に提出する。使用者にも通告する。中労委は署名の真偽を確かめたり、労使関係の現状を調査したりして、決定する。申請認可となれば、中労委は一ヶ月以内に当該交渉単位所属の従業員全員に無記名投票で団体交渉代表権を誰に、またはどの組合に与えるかを決めさせる。決定は多数決による。これを〈代表権選挙〉（representation election）という。組合が成功して中労委の認証を得れば（certification）、少なくとも向こう一年間

当該交渉単位の代表権を排他的に（独占的に）行使することができる（exclusive representation）。しかし、これで組合安泰というわけには行かない。一年過ぎれば、同組合のサービスに不満のある従業員は組合追放運動をすることができる。その手続きは前記の組合誘致の場合と全く同じである。再び〈選挙〉が行われ、組合が〈落選〉すれば、中労委はその代表権を取り上げる（decertification）。こうして職場は団交なき状態に戻るか、新しい組合に乗り替えるか、ということになる。こういう〈選挙〉騒ぎの中で使用者がどう振る舞うかは、推量するに難くない（後述）。労働運動の停滞または衰退は、〈代表権選挙〉数または〈選挙〉における組合勝利比率、の低下として現れる。

団体交渉単位は当然、企業の一小部分である。団体協約とは個人契約の団体化であるから、契約を一本化してそれで満足という従業員の数は限られてこよう。交渉単位のおうまかな基準は法に示されているが、その調査、分析、認可は中労委に任される。主観的には、団交希望者たちの利益共同体意識、客観的には、同一部署、同一職務、高度の関連性、技能資格等の類似性、等々が目安になる。一企業はいうに及ばず、一事業所内でも団体交渉単位が乱立し、多数の組合が入り込んでいる状態は、正にこのアメリカ的団体交渉観によるといえるであろう。一事業所の従業員でさえ、単一団体にまとまりえないという現象を、全従業員の一括加入という企業別組合に慣れた日本人はどう見るであろうか？

こうして、団体協約は交渉単位毎に結ばれる。しかし、同一組合が多くの交渉単位を代表している組合は、獲得する賃金、労働条件、その他の恩典等には高度の類似性、近似性がでることになろう。また組合の組織力の如何によっては、全企業的、全事業所的交渉単位を設定することもできよう。従って、有力組合の場合は（例えば自動車労働組合、UAW、の如く）、交渉は企業別、交渉単位別でありながら協約内容の産業内、企業間平準化をもたらすこともできる。これが所謂 pattern bargaining である。イデオロギー的にも、例えば〈同一労働同一賃金〉のように、賃金や労働条件の企業間平準化志向は強い。こうして、アメリカ産業別組合は産業全体に腕みがきくくらいに強い組合であるようにも見える。同時に産業のパターンに付いていけない弱小企業はどうするかという問題をも抱え込むことになる。企業の弱体化は組合員の失業や減少となり、団体交渉に強かったために却って組織の縮小を招くという皮肉な結果にもなりかねない。80年代の産業構造の激変の中で、企業も労働組合も生き残りを賭けて新事態適応のために新機軸を打ち出さなければならなくなった。その新機軸の方向は期せずして日本的労使関係であった。

## 2. アメリカ的〈三種の神器〉から日本的〈三種の神器〉へ（？）

〈もっと（よこせ）、もっと、もっと〉（more, and more, and more!）と高賃金への一方通行を求め続けることがアメリカ労働組合の伝統的行動様式であるとすれば、第二次オイルショッ

ク以後のアメリカ労働組合は相当変わったものである。労働協約の賃金引き上げ条項をさえ緊急臨時交渉で中止または下方修正するという程経営側の苦しい事情に理解を示したからである。これを俗に<条件返上交渉> (concession bargaining) という。労使関係のムードも協調的になり労働争議も減少した。しかし生産費に直接反映する条件については譲歩したけれど、見返りに各種の質的、制度的改善を要求し獲得した。

Cappelli (1983) は、経営側の譲歩を六項目にまとめている。(1)負担の労使間平等化(労働者の賃金譲歩と並行する経営側のボーナス辞退の如く)。(2)直接的な雇用保障の強化(no-layoff等の約束)。(3)間接的雇用保障の推進(外注内製化等)。(4)弾力的状況対応(例えば、状況好転に当っては速やかに本協約に復帰すること)。(5)企業の意思決定に関する組合の発言増大。(6)経営・経理資料の共用、情報交換、その他組合の地位向上策。労働組合の経営参加志向が飛躍的に高まったことを示している。これも従来の行動様式とは異なる。従来は、<経営は管理、労組は苦情> (Management manages and the union grieves) という確固とした<分業>体制にあったものである。

このような<条件返上交渉>を皮きりに労務管理、労使関係、労組戦略等もこの数年間に相当変化してきた。以下この変化を<三種の神器>の項目別に整理してみる。

#### (1) 賃金の企業別化、属人化、年功化

従来の賃金原理は職務給である。同一職務であれば、誰が何処で何時やっても賃金は同じという考えで、これを同一労働同一賃金として理想化し企業内では勿論企業間でも賃金の平準化を推進するというのがアメリカ労組の賃金戦略であった。しかし、賃金を含む<条件返上>が各社各様の事情によるものである以上、<返上交渉>の結果、産業内(企業間)同一賃金パターンは崩れる。こうして<返上交渉>は伝統的な pattern bargaining の終焉を意味することになる。

それに人的資源管理における管理手法の発達により、日本的表現を借用すれば賃金の<属人化>が起こっている。アメリカでは pay for knowledge と呼ばれる。直訳すれば<知識給>であるがピンとこない。これが<属人給>である所以は、従事する職務はたまたま同一であっても、各人の技能の広狭によって賃金が異なるからである。より多くの仕事がこなせる労働者にはより高い賃金を、ということである。一定の職場で職務知識を増やすためには職務間を移動しなければならない。また、pay for knowledge を公平なものにするためには、職務間 rotation を規則正しくしなければならない。ローテーションが定着すれば、労働者がこなせる職務の数及び各職務における習熟度は勤続年数に比例してくる。つまり<属人給>の最たるものである日本の年功賃金に近くなるわけである。

職務給から離れて属人給への道を歩みだすと、それなりに経済合理性の要求によって、労務管理方式、職場秩序、就業態度、労働意欲、等々が違ってくる。たとえば、アメリカの職場での特別職である<多能工> (relief man) はもはや特別ではなくなる。(誰でもいずれば<多能工>に

なるわけであるから。)ローテーションの円滑化には集団メンバー間の相互依存を励ます必要もあり、これはいずれ集団の自律性と自主管理志向をつよめ、従来の現場監督体制の手直しとなる。さらに、集団内の人間関係の密度を高めるためには、経営側は新規採用管理をきびしくして〈毛並み〉を揃える必要に迫られよう。労務管理にこれだけの気配りをするようになれば、それはもう〈科学的管理〉とはいえない。かつて職務の付属品でしかなかった労働者が〈人間〉になるのであるから。

集団の自律性は賃金についての考え方にも影響する。集団 (team) としての能率はこの場合、集団が無意味であった状態にくらべると、各個人に帰属する限界生産力の総和以上のものになるはずで、集団生産性の配分方法としてボーナス等を考える必要がでてくる。ボーナスをこう見れば、その存在は集団生産性向上のための努力をも刺激する。こうして、職場で労働者が集団として意識的に、職場の生産設備や就業体制にたちむかう時、集団生産性増強 (ひいては賃金収入増大) のために、設備をどう使いつどう改善するかというような、問題発見・解決への意欲がでてくる。経営にしてもこういう集団的意欲、即ち〈やる気〉を利用することに、利潤極大化の好機を見ないはずはない。思いこに到れば、小集団活動における労使協調は、労使双方にとって、見逃し得ない経済合理性を持つようになる。既に日本のQCサークルというモデルがある。またアメリカの職場でも自ら発見した職場集団運動として、QWL (quality of work life) とか WI (worker involvement) というようなものもある。職場集団の生産性に納得したアメリカの労使は、1980年代に入って以来、職場の新しい労使関係育成に積極的になってきている。〈管理〉と〈苦情〉の対決という伝統的労使関係の名物がまたしても消えざるをえなくなる。

## (2) 先任権と雇用保障

昇進、配転、雇用調節等の基本的統制概念としての先任権原理の確立は、アメリカの伝統的労使関係の最も重要な功績である。この原理は1970年代以来の激動期に大変な威力を発揮した。今後この原理の重要性は損なわれないであろう。先任権原理がもっとも効率的に作動するのは、総需要の安定成長の下で問題と言えば定期的な景気循環だけというような場合である。こういう場合には、雇用調節は先任順序でレイオフとリコール繰り返すだけで十分ということになる。1970年代以降は、景気変動のみならず経済構造の変化の下でも、休業、失業、再就職、等の交通整理に大いに役立っている。しかし、同じ人減らしでも原因別に雇用調整方法を使いわけている。原因は大別して市場的要因と構造的要因にわかれる。市場的要因である販売量の減少による省力は従来通りとするが、構造的変化の場合は特別な配慮をすべきであるとするのがUAW (自動車労組) の立場である。1984年の団交においてUAWはこの立場を貫き、構造的変化に対する〈雇用銀行〉という費用全額使用者負担の新制度を作らせた。この制度は、GM社ではJOBS (Job Opportunity Bank-Security) と呼ばれ、Ford社ではPEP (Protected Employee Program) と呼ばれる。(以下、1985年米国労使関係研究会 (IRRA) 春期大会における数氏の報告に基き要

約する。)

〈雇用銀行〉というのは、人力貸出業 (manpower loan, 日本の出向や派遣業に似た業務)、再訓練、および再就職援助促進、等を兼ねた暫定的職場である。労使が合意した構造的要因によって余剰化した従業員は、通常の待遇で〈雇用銀行〉に配転する。再就職援助促進や再訓練には特に目新しいものはないが、この銀行からの人力貸出業は興味深い特徴がある。まず各部署の欠員補充が狙いである (社内出向、応援に似ている)。原則として、構造的な原因で余剰化した従業員を完全に吸収し尽くすまでは新規採用は行わないという。特に注目すべきことは、欠員補充用人員の存在を利用して、各部署で技能訓練、研修等の目的で一時的に職場を離れる従業員の補充がしやすくなったことである。〈雇用銀行〉から人力を借りることによって、従業員の訓練、研修等が促進されることになる。

〈雇用銀行〉所属従業員と市場的原因でレイオフされる従業員との関係は先任序列による。〈雇用銀行〉の収容能力は構造的な原因で余剰化した従業員の数に等しいが、同時に市場的原因でレイオフされた従業員がおれば、レイオフ者で先任序列の高い者は、〈雇用銀行〉所属で先任序列の低い者を〈押し出して〉 (即ち bumping) 代わりに〈銀行〉入りできる模様である。レイオフを出した職場で生産が回復するにつれ先任序列の高い者から順に〈銀行〉から出ていくので、〈銀行〉内の空席は、市場的ならびに構造的な原因でレイオフ中の者が先任順序で埋めていくということになる。結局この〈雇用銀行〉とは、従来通りであれば直ちにレイオフされたはずの従業員に就業状態で時間を稼がせる〈緩衝装置〉 (buffer) である、ということになる。

構造的な原因として労使が合意したものは四種類ある。(1)技術変化 (幅広く解釈され、製品の性格、生産方法、組織、工程、工具、中間財、等々における変化を含む、とされる)、(2)外注による仕事の減少、(3)生産性向上、(4)事業所間業務移転または統合。いずれも省力化の原因と考えられるものばかりである。

つい最近、1986年の11月、上記の JOBS/PEP 制度のテストケースとして役にたちそうな省力計画が GM 社から発表された。1990年までに中西部の9工場を完全に、2工場を部分的に閉鎖する計画であるという。これらの工場には現在約3万人のブルーカラーがはたらいている。The Wall Street Journal (11月6日、同10日)はこの発表を報道するに当たって、1984年の JOBS 制度に触れ、今回の工場閉鎖は市場的要因によるもので JOBS の雇用保障には該当しないと言われていと報じている。しかし、JOBS とは別にレイオフ者の企業内優先配転は協約にきめられているので、閉鎖予定工場の労働者はあまり驚いてはいないということである。また UAW-GM 協約は、GM 社所属の事業所は現存するものは勿論、将来新設のものまで UAW が団交権を持つと規定している。事業所間移動さえ辞さなければ、全社的な雇用機会はかなりあるのではないかと思われる。(そのため、地域では GM の工場が建っても地元からの雇用は期待されるほどはないという苦情が聞かれるという。)

アメリカ労使関係における先任権制度は雇用調節を伴う雇用保障制度である。日本のように全従業員の絶対的保障というわけではない。しかし、万策尽きて省力以外に手は無いとなった時の日本的経営の大混乱を避けることができる。アメリカの労使は、賃金と雇用のトレードオフを考えるに当って、明らかに硬直的賃金と弾力的雇用に好む傾向にある。日本の選択とは逆である。この点は経済学者も同様で、長期的雇用関係の黙契理論 (implicit contract theory) はこのアメリカの選択を基礎に展開される。

### (3) 組合部門の不振と非組合部門の成長

本稿でアメリカ労使関係の〈三種の神器〉の一つとしてあげた産業別組合は、総雇用に対しても、また労働運動内部においても、年々比重が低下している。これは、産業別組合の〈神器〉としての尊さが薄れたことを意味する。アメリカ産別会議 (CIO) がアメリカ総同盟内に産別部として発足してから今年で52年の歴史を持つ。その間に生成、発展、成熟、衰退という略常識的な組織の運命を辿っている。ここに到って、新しい何物かに生まれ変わらなければ、今後の発展は望めないという悲観論も蔓延している。産業別組合の前に職人組合 (クラフトユニオン) が同様な運命を辿った。

目下成長期の組合といえば、公共部門とサービス部門で見られる。しかしまだ労使関係モデルにおける典型的な組合組織としては一般に認知されていない。専門的、技術的職業分野が拡大するにつれ、専門家や技術者のプロレタリア化も進んでおり、彼等の同業者団体が労働組合化する傾向も見られる。誇り高かったアメリカ教育協会 (American Education Association) は今や立派に労働組合として労働組合一覧表にも載るくらいである。そのうちアメリカ大学教授協会 (AAUP, 即ち, American Association of University Professors) も労働組合への転身を遂げるに違いない。

医師、弁護士、会計士、等も労働法上の〈専門的従業員 (professional employees)〉であれば労働組合を組織することが出来る。彼等が失うべきものは、〈労働〉とか〈労働者〉という言葉に対する大人げない拒否反応だけである。組合に加入している医師や弁護士の数は掴みにくい。医師の75パーセント、弁護士の70パーセントは自営業者であるが、それでも20万人強の医師、11万人の弁護士が被雇用者であるといわれる。ニューヨークのUAW支部では、法務従業員組織部があって、約4千人の被雇用弁護士を組合員にしているといわれる。また、医者・歯医者組合 (Union of American Physicians and Dentists) というものがあり4万3千人の組合員を抱えているという。(以上、The Wall Street Journal, May 23, 1986 参照。) 高度の専門的職業資格のある者でも複雑な労使関係法における団体交渉の知識があるわけではない。その点、長い経験を持つブルーカラー組合の方が優れている。組合組織または加入を通じてブルーカラーと各種の専門家との連帯が成立するとすれば、アメリカとしてはそれこそ一大社会民主主義的の革命となろう。

更に、アメリカ社会の複雑さを反映して雇用関係に種々雑多の社会問題が絡んできており (人

種、性、年齢、等による差別問題等) 労働組合の手におえないものも多く、被害者である労働者の救済、権利主張等において労働者を支援する団体も多い。雇用関係や雇用条件の改善のために、時には使用者に話しかける(〈交渉〉とは呼べないけれども)こともある。(秋元[1986]は、こういうような団体を〈非公式労働運動〉の担い手と呼ぶ。)

要するに、経済構造の変化、雇用関係の多様化、雇用関係に影響する社会問題の複雑さ、等々を反映して、雇用関係における従業員の利益の擁護及び増進という目的は労働組合だけの活動分野ではなくなった。こういう状況下では、〈神器〉なみに尊べる特定の型の労働組合を発見し推奨することは困難であろう。ただ、支配的型の組合は何かといえ、従来の思考法で類推すれば、かつてクラフト組合が産業別組合に〈支配的〉地位を譲ったように、今や産業別組合は別のタイプの組合に道を譲る時がきた、と言えるかも知れない。その新型組合は〈professional union〉(専門職別組合)であろうか?

問題を組合タイプに限らず、労働者に満足のいく優れた雇用関係は何処にあるかと問いなおせば、今のアメリカでは意外な処に〈神器〉並みの優れた雇用関係がみられる。労働組合のない優秀企業である。労働者が組合の交渉力で獲得に努める賃金や雇用条件が、組合不在企業で実現しているのである。良好な労働条件、人間的な労務管理、高い労働生産性と健全な経営、等で知られる企業に組合不在企業が多いのである。特にその中の一社、IBMは、アメリカの雇用システムの模範として衆目の注視の的である。組合不在の優秀企業の雇用システムが広く理解されるにつれ(Foulkes 1980; Peters and Waterman 1982) アメリカ労使関係の理論化に当って非組合部門の動態を無視することはできなくなった。労使関係研究における指導的三氏の最近作(Kochan, Katz, McKersie 1986)は、特に一章を組合不在の労使関係制度(nonunion industrial relations system)にあて、アメリカ労使関係モデルの重要な柱にしている。

これらの組合不在企業はいかにしてこれほど重要な役割を持つようになったか?新しい人的資源管理法(human resource management)や組織行動論(organizational behavior)を学んだ新進管理者層の努力をあげることもできる。同時に、経営側の長期的、計画的反組合闘争も無視できない。既に触れたように、組合の企業攻勢は団体交渉単位設置と代表権取得のための運動という形をとる。部外者の無断立入を禁ずる内規で組合オルグの従業員接近を難しくしたり、就業規則で就業時間中の勧誘は種類、目的を問わず絶対禁止として組合のクの字もいえないようにしたり、社内情報活動で組合批判を続けたり、という具合に組合の進入に対して警戒体制を維持する。これに関して、不当労働行為の訴えがあれば中労委から最高裁まで闘うことを辞さない。にもかかわらず従業員が団交単位設置申請に踏み切れば、その単位の広狭で合法的に争い、組合否決投票工作をする。団体交渉単位がきまっても、代表権をめぐる組合信任、不信任投票に向けて〈選挙運動〉を繰り広げる。かりに組合が従業員の多数票を獲得したとしても、〈選挙違反〉で争える。こういう風に、企業がその気になれば、組合締めだし工作はいくらでも法的に可能であ

る。組合が入り込んだ後でも、同じ手続きで組合不信任投票に持ち込んで組合を追い出すことができる。また団体交渉単位毎の闘争であるから、組合が入り込んだ事業所や部署の業務縮小、設備老朽化、経営怠業、等で組合勢力をせばめていくこともできる。勿論、新設事業所では反労組高度防衛体制をしく。

つまり、組合不在企業は一方では新しい人的資源管理法で個々の従業員の心を掴み労働組合の魅力を削ぎ、他方では反労組闘争のための恒久的臨戦体制にあるといえる。こういう企業における労務管理の大原則は、〈個々の従業員を個人として尊重する〉ということである。〈個人尊重〉ということは、個人的雇用契約の尊重ということであり、団体協約の拒否ということである。団体協約拒否といえ、不当労働行為に問われるので避けるわけである。個人尊重思想の一表現は、従業員との高密度のコミュニケーションである。特に、従業員意識調査を定期的に行い、従業員の満足感、充足感を、少なくとも組合の誘惑を撃退できる程度に維持することが重要である。このために、組合を持つ同業他社並の賃金、福利、労働条件、参加、提案、社内報、苦情処理、イベント等々の待遇を自発的に提供する。更に、精神・文化運動を推進し、従業員が社会的に自慢でき、且つ尊敬される程の社風（所謂 corporate culture）の培養にも努める。日本的にいえば、企業への所属意識ないし愛社精神の高揚を狙うわけである。

こう見るならば、アメリカ企業における従業員管理能力の向上は否定できない。おそらくその論理と戦略は〈日本的経営〉からも類推可能であろう。注目すべきことは、労使関係の環境としての法と政治と世論の違いである。世論は明らかに反労組的である。労組は公共の福祉に反する貪欲な特殊利益集団と見られている。現行労使関係法は経営側に有利に、労組側に不利にできている。しかも法の適用、執行等が政治的影響を蒙ることは避けられない。（例えば、中労委委員の人事権は大統領にある。大統領はその支持政党を無視できない。）従って、政治が保守化すれば中労委の労使関係政策は経営に有利になる。今のところアメリカ労使関係モデルには珍しく世論と政治と法の役割が殆ど見られない。しかし、組合勢力の停滞と組合不要経営の台頭の結果できあがると思われる新しい労使関係モデルの構造に当っては、法と政治と世論に注目した旧モデルから新モデルへの移行過程の考察は避けられないであろう。（但し、Lipset 1986 はこの点にふれてはいる。）

### 3. 結 論（要約と展望）

アメリカの伝統的〈三種の神器〉を歴史的に見ると、それは今ようやく終わろうとしている生産の大量化、機械化、画一化の下での分業の効率が生んだ労使関係制度であることが分かる。〈科学的管理法〉は、機械工学華やかな時代の大量生産体制の中で、人間の労働を機械の論理と速度に合わせる努力の一端であったといえようか？ 一世紀にもわたる大量生産追求の成果として、生活水準は質量共に飛躍的に上昇し、消費者趣味は多様化し、標準型製品需要は飽和状態に

達し、大量生産向きの機械設備は過剰化した。折りから、技術は精密化、電子化、知能化し、社会の情報化と生活品位の高度化に対応して、繊細優雅なく軽小短薄>製品の少量多品種生産を可能ならしめた。アメリカ経済は、機械時代の大量生産にかけてはまぎれもなくナンバーワンであった。この時代に最も効率よく作動したアメリカの経営及び労使関係制度は果たして新時代の新型経済に速やかに適応しうるであろうか？ 旧時代の遺産、遺制の重さを考えると、要求される適応は極めて困難なものであろうと推測される。

本稿は、労使関係におけるこの適応状況の部分的描写である。〈三種の神器〉パラダイムに従って要約すれば、(1)給与は属人化する傾向を見せ、そうすることによって大量生産時代の管理方式から離脱しつつあることを示し、(2)先任権思想は意外と制度調節に建設的役割を果たしており、(3)従業員の要求と欲求を満たすに当って、きめのこまかい人的資源管理方式が多くの有力企業で団体交渉並みに雇用条件の改善に役立っている。組合不在企業の成長と組合部門企業の窮状は、労使関係制度に対する研究者の態度を大きく変えようとしているかに見える。組合不要労使関係モデルが〈団体交渉下の労使関係〉モデルに取って代わるかも知れない。そうなれば、組合の存在理由や意義は、組合不要モデルの論理と整合的な行動様式によって、企業の強化、繁栄に貢献することにある、ということになるだろうか？ そういう行動様式の最も自然な形態は組合の積極的経営参加であろう。事実、従来の団体交渉でえた良好な雇用条件を〈返上〉するに当って、組合の企業意識が著しく高まったことは、一つの指標と言えるであろう。

当面気にかかることは、組合不在企業の雇用システムの優秀さが果たして誠実真剣なものであるかどうかということである。単に組合回避、組合撃退の戦術に過ぎないとすれば、それだけで既に組合の優位と主導性を認めたことになる。従って、自律性を欠き労使関係の未来の指標とは言いがたい。強力な組合の威嚇効果があればこそ、組合不在企業でも雇用条件が改善されるのだという主張は、依然として有効な仮説であり続けるであろう。しかし、最近の研究者の組合不在企業向けの眼差しの異様さには、この仮説以上のものを見ているようにも思われる。

アメリカ労働史には、有力企業の反労組運動が奏効し10年間に労働組合員数を半減させた経験がある。1920年代である。アメリカ的経営温情主義で労働者に譲歩しアメリカンプランで労働組合を締め出したのである。大不況到来となるや、ここぞといわんばかりに温情主義の仮面を脱ぎ捨て、大量解雇、賃金減額等一方的攻勢によって、自ら墓穴を掘りニューディール下の産業別組合運動の隆盛をもたらした。その産業別組合を、50年後の今、アメリカ企業は再び制圧することに成功しつつあるように見える。本格的な歴史家でさえ、1920年代と1980年代の類似性を指摘している (Dubofsky 1985)。この見方を単純に延長して大不況の再来と労働運動の再建が1990年代に起こるかも知れないと危惧 (あるいは期待) する人々もいる。労組不在企業の優秀な雇用システムがどれだけ真正なものであるかに、それは依存するともいえようか。

この文脈での一つの異変は、日本企業の米国進出である。労務管理理念及び手法における日米

交流史は今原点に戻ろうとしている。所謂〈日本的経営〉のルーツの一つは、1920年代のアメリカの温情主義と反労組的思想の学習効果である。その日本的経営が、日系企業を通じてアメリカの労務管理と労使関係に無視し難い影響を与えつつある。日本的経営を日本で育った1920年代のアメリカ経営の落とし子として見れば、アメリカにおける日本的経営は、いわば、立派に成長した子供が実家に戻ったようなものといえようか？ 日系企業の労使関係システムを如何にしてアメリカ労使関係の全体像に編入するかは、新しいアメリカ的労使関係モデルの構築を志す研究者の緊急課題ではなからうか？

この営みのためには、〈三種の神器〉モデルでは器がやや小さすぎる。ここに来て、日本的労使関係の〈全体像〉に迫るために、伝統的〈三種の神器〉を超えて視野を著しく広げた隅谷（1984）を思い出す。アメリカの研究者は、組合部門に限定された伝統的労使関係モデルを改築して今やっと組合不在企業の雇用システムを吸収したばかりである。目指す〈全体像〉への一歩が踏み出されたというべきであろう。全体像に立脚する労使関係の国際比較もこうして射程に入った感じがする。

#### 文 献

- 秋元 樹 「アメリカ労働運動の全的把握にむけて」〈労働研究所報〉 No. 7 (1986. 3).  
 小池 和男 「職場の労働組合と参加」〈東洋経済新報社〉 (1976).  
 隅谷三喜男 「日本の労使関係論の再構成」〈日本労働協会雑誌〉 No. 300 (1984, 4).  
 Barbash, Jack. "The Theory of Industrial Unionism" in IRRA (1985).  
 Dubofsky, Melvyn. "Industrial Relations: Comparing the 1980s with the 1920s" in IRRA, *Proceedings of the Thirty Eighth Annual Meeting*. Madison, WI: 1986.  
 Foulkes, Fred K. *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*. Prentice-Hall, 1980.  
 IRRA (Industrial Relations Research Association), *Proceedings of the Spring Meeting*. Madison, WI: 1985.  
 Kochan, Thomas A., Katz, C., and McKersie, Robert B. *The Transformation of American Industrial Relations*. Basic Books, Inc., 1986.  
 Lipset, Seymour M., ed. *Unions in Transition*. ICS Press, 1986.  
 Peters, Thomas J. and Waterman, Jr., Robert H. *In Search of Excellence*. Warner Communications Co., 1982.