

Ⅲ イギリス労働運動の現状

はじめに

日本にくらべて、イギリスの労働組合運動は段違いに強い。そこでの運動の経験や議論から、日本の労働運動の活動家が学べることは多い。だが、そのイギリスの組合運動も、ここへきて悪戦苦闘の連続である。イギリスやイタリアで運動は順調に発展しているのに、日本では停滞している、というような想定は間違いないか。むしろ、組合運動の母国、先達国でも、活動家たちがどのような困難に直面し、それをいかに克服しようと苦しい闘いを続けているか、に注目すべきであろう。この拙文は、そのような関心で、イギリス労働運動の現状を眺めてきた一研究者の帰国早々のレポートである。印象記の域をでていないが、資本主義の危機の時代における労働組合運動の進路を模索している活動家の皆さんに、何がしかの参考になればと思って筆をとることにした。

実は四年ほど前から、私は、教人の同僚と一緒に、イギリスの自動車、鉄鋼の工場レベルの労使関係の実態調査をおこなってきた。過去四年間、毎年イギリスにでかけて、特定工場の労使双方と面接

したり、文書資料を収集したりしてきたわけである。ことに最近では、一九八〇年三月末から八一年九月末にかけて、一年半の期間をイギリスに滞在し、補足調査に専念するという、研究者としては大変恵まれた機会をもつことができた。

御存知のように、悪名高いサッチャー政権が誕生したのは、一九七九年五月である。それは丁度、私たちの本調査期間中の出来事であった。私たちはその年の四月から八月はじめまで、イギリスでの現地調査にあたっていたのだが、正直のところ、新保守党政権のもとで事態がどのように展開していくかという点については、確固たる見とおしをもちえないままに帰国の途についた。だが、今度私が滞在した一年半は、サッチャー政権の素顔が誰の目にもはっきりとみえてくる時期にあたっていた。二年前の総選挙では保守党に投票したのだが、サッチャーがこうまで無茶な政治をするとは思わなかった、とこぼしている人々にでくわすのも稀ではなかった。失業増加、物価高、福祉の切り捨て、核武装強化など、暗いニュースにこと欠かない毎日であった。心の晴れない日々であった。

もちろん、いまでもイギリスの自然は美しい。私はイギリス中部の工業都市、コヴェントリーのほずれにあるウォリック大学で仕事をしていたのだが、大学の周辺はもちろんのこと、失業率が二桁に達したというコヴェントリーの市内にも、各所に深い緑のオアシスがあった。市街地をつきぬけたところに延々とひろがる牧草地ののどかさ、おそらくは昔ながらのものであった。だが、いかに自然は美しくとも、私がこの一年半の滞在をとおしてイギリス社会から受けた印象は、はなはだ暗く重苦しいものであった。それは否定しようもない実感であった。

やや先廻りしていうと、その重苦しさとは、結局のところ、世界に比類ないほどに強靱だったはずのイギリスの労働組合運動が、サッチャー政権下の経営側の太攻勢のまえに、太勢としてはみるべき反撃をくみえずして、後退につぐ後退を余儀なくされていくという、厳しい現実の過程に根ざすものであった。私にとって、その生々しい過程を現地でみるのはショッキングであった。それは、私がこれまで抱えてきたイギリス労働組合運動へのある種の楽観的な期待が、度々にわたって大きく痛がされていく過程であった。私自身のイギリス労働組合運動についてのイメージをいまだ一度考えなおさなければ駄目だ、と自覚してくる過程でもあった。私がここにかきとめておきたいのは、そのような過程それ自体である。結局のところ、筆者の眼鏡をとおしてしか現実はいえられないのだから、いささか私的観察に偏するかのようにみえても、筆者の眼鏡には以前はどう映っていたか、今回はその眼鏡ではなぜ映像がぼやけてしまったのか、今後身につけるべき眼鏡はどんなものでなければならないか、といった問題にこだわりながら、イギリス労働運動の現状についての印象をかきとめてみたい。

一 七〇年代前半の印象

今からふりかえってみて、私のこれまでのイギリス労働運動についてのイメージは、私が一九七三年の四月から七月にかけて、はじめてイギリスを訪ねたときにうけた印象に大きく影響を受けていたように思う。もちろん、それ以前にも私はイギリスの労働政策や労使関係の勉強をおこなっていた。いくつかの論文も書いていた。が、それらは基本的に歴史についてであり、現状についての私の認識

はいたって心もとないことを自覚していた。やはり、日本の現状を捉えようとする場合にそうであるように、公刊された文獻資料だけにたよることなく、労使関係の当事者たちをたずねて、自分の眼と耳で事実をたしかめていく、という実態調査の手法をとらぬことには、イギリスの現状など分かるはずもあるまい、というのが当時の私の考えであった。

そこで、一九七三年に、短期間ではあれイギリスに滞在できることになったとき、私が意識しておいたことは、さし当ってまず、労働運動に自覚的にとりくんでいる人々とできるだけひろく接触して、イギリスの労働運動のリーダシップの現状について私なりの見取り図をつくる、ということであった。当時、私は日本の「新左翼」諸党派の労働運動についての調査をとりまとめようと、四苦八苦している最中であつた。イギリスやヨーロッパ大陸諸国の「新左翼」の実態にふれることによって、私の視野もひろがるのではないか、という期待があつた。ともあれ、当時、私は、労働党内左派のトリビュン・グループやイギリス共産党といったような「既成左翼」だけでなく、ソシアリスト・レイバー・リーグ、インタナショナル・ソシアリスツ、第四インター・イギリス支部、ミリタント・ソリダリティといったような「新左翼」諸グループの本部や集会場を訪ね、リーダーや活動家たちとの面接をとおして、イギリスの左翼について、できるだけまの印象や情報を集めることに没頭したのであった。

この調査の結果はレポートとしてまとめられていない。もともと、レポートの作成を意図した調査でもなかった。残っているのは、あまり整理されてない面接記録と「新左翼」諸グループの新聞・雑

誌類だけである。だが、このときの見聞をとおして、私は、特定の党派のなかにというよりは、当時の労働運動全体の高揚と活動家たちの左傾化のなかで、労働者統制（ワーカーズ・コントロール）の思想がひろがっていることに注目した。当時、党派所属をこえて、労働者統制の研究・教育・宣伝にあたることを目的としてうたつた、労働者統制協会（IWC）と称する団体があつたが、そこには、運輸一般労組や合同機械労組などの大組合の全国リーダーや、労働党の著名な議員など、広い範囲の人々がかかわっていた。私は彼らのいとなみから学ぶべきものが多いことを自覚して帰国した。この点については、友人たちの協力をえて書物をだしてあるので、参照していただければ幸いである（戸塚秀夫編『労働者統制の思想』亜紀書房、一九七七年）。

左翼のオプティミズム

ところで、そのような調査をとおして、私は、当時のイギリスの「左翼」が労働運動の現状と未来について、大へん明るい見方をしていることに強い印象をうけた。もちろん、党派のリーダーたちは、とかく未来をバラ色に描きたがる性癖をもつ。その点をわり引いたうえでの印象であつた。当時はなお、保守党のヒース政権下であつたが、党派のリーダーだけでなく、多くの活動家や若い研究者たちの間にも、反撃から攻勢に転ずるイギリス労働運動の底力について、揺がぬ確信が共有されているように思われた。ヒース政権が立法化したところの、組合活動への法的規制をつよめようとした労使関係法（一九七一年法）は、すでに一九七二年の大衆的反撃をとおして、挫折しはじめていた。スコッ

トランドの造船所、アッパークライド・シップビルダーズ (UCS) では、七一年から七二年にかけて、破産に抗議して造船所を占拠し生産を継続するという、生産管理闘争がおこなわれ、一応の成果を収めていた。「合理化」にともなう工場閉鎖に対して工場占拠で闘うという戦術の有効性が、活動家の間で自覚されつつある時期でもあった。ヒース政権の賃金抑制策に対して、これまで運動の前面に登場したことのない看護婦さんや郵便労働者たちもストライキにたちあがっていた。

一口にいって、そのような運動の波のたかまりと、その渦中にある人々の熱気が、私にも影響を与えたのであるが、いま改めて当時のイギリス左翼のなかにあったオプティミズムのなかみを探ってみると、そこには次のようないくつかの判断がくみこまれていたことに気がつく。

その一つは、労働組合と労働党の左傾化がおしとどめようもなく進行している、という認識である。当時、運輸一般労組についても、合同機械労組についても、決議・執行機関における左派の進出がめだっていた。ごく少数の組合を別にすれば、戦國的、左翼的な活動家たちの声を組合運営に反映させることは決して困難ではない。そういうみかたが左翼の間にひろがっていた。労働党内でも、一九七〇年の総選挙の敗北後、その敗北原因の反省と新たな政策プログラムの作成をめぐつて、左派の影響が強まりつつあった。労働党政府の挫折が経済情勢の悪化によるところが大きいということはあるにしても、労働党とその政府の姿勢自体に、経済危機にのぞんで社会主義へむけての積極的な国家介入をひろげていく構想が欠けていた、ということが問題ではなかったか。左派はそういう角度から、これからは赤字企業だけでなく、黒字の巨大企業にも公有化を拡張すべきではないか、という方向で

議論をすすめていた。イギリス経済の死命を制する巨大企業、金融保険機関の国有化などが論議の焦点の一つとなっていた。

私は一九七三年六月はじめ、労働党への加入戦術を早くからとってきた「新左翼」、ミリタントの指導者、テッド・グラントと面接したが、丁度、労働党の全国執行委員会が大企業二五の国有化を表現せよ、とする左派の提案を少差で可決した直後だったこともあって、その意気は天をつくほどの高揚ぶりであった。「いまは二五企業だが、これが五〇企業、一〇〇企業へとひろがっていく。社会革命が近づいているのだ」という調子であった。もちろん、「新左翼」諸党派の指導者のなかには、組合や労働党の左傾化の動きについてふれながらも、その限界を強調し、そこに前衛的な党派の存在理由がある、と説く人々もいた。が、そのような人々もまた、イギリス労働運動が全体として左傾化、戦國化の上げ潮にのっていることについては、揺がぬ確信をもっているように思われた。

いま一つ、当時の左翼には、イギリスの労働組合運動が対資本の関係においてすでに強大な力を確立している、という確信がひろがっていた。産業構造の変化、「合理化」にともなう、筋肉労働者の比重が減り、ホワイトカラー層の比重が高まってきたことはたしかであるが、従来米組織分野とされてきたホワイトカラー層にも組合組織は急速にひろがってきた。マス・コミでのショッピング・スチエワードへの非難はさかんだが、職場におけるその権威は着実にたかまってきた。左翼の認識は、右のような点で共通していた。実際、一九六〇年代末から七〇年代前半にかけて、ショッピング・スチエワードが工場内で就業時間中に活動する権利、経営側から供与される便宜の幅は、ぐんぐんとひろがってき

た。それまで慣行のなかにあったショップ・スチニワードの権威が制度化されてくる、という時期にあつては、「ショップ・スチニワードの官僚化」の危険が生じている、といった指摘が「新左翼」内部の理論家からなされたのもこの頃である。当時、多くの工場で、ショップ・スチニワードのボスたちが工場内に机と電話、キャビネットなどをもちはじめた。彼らは、会社側の給与を受けながら、工場内の紛争処理や予防などにあたっていた。イギリスの左翼がこのような動きをみながら、工場、職場に深く根をおろした組合運動の強靱さを確信したとしても、不自然ではなかった。

すでに強大な力をもつ労働者たちにとって必要なことは、自ら手にしているその力を自覚し、それを有効に行使していくことである。当時、私がとくに親しくなった「新左翼」の理論家マイケル・ブラット・ブラウンは、とくに左翼党派がおこないがちな、狼がくる、強く恐ろしい狼がくる、といった調子の教宣活動を批判して、右のように強調していた。UCS はじめいくつかの争議にみられるように、イギリスの労働者は倒産や工場閉鎖に対しても工場占拠で闘うという力をもつにいたった。左翼の理論家たちは、その強大な力をもつ労働者をほげまし、彼等の抗議行動に理があることを説くべきである。こういうのであった。一企業の採算にとって合理的と思われる工場閉鎖などの措置も、解雇された労働者への社会保障給付、地域社会の人々への波及効果などを考慮に入れると、社会的に合理的な措置であるとは限らない。資本家的「合理化」に対して「帳簿の公開」、「社会的監査」で対抗せよ。イギリスの組合運動にはすでにその力がある。左翼の人々はこのような論陣をはっていた。

左翼の戦略構想

さらに、当時の左翼のオブティミズムを支えていた戦略的構想にふれておくべきであろう。丁度その頃、労働党内では、保守党ヒース政権をうちたおし、社会主義イギリスを実現していくための政策綱領づくりが進んでいた。七三年六月はじめに労働党の全国執行委員会が発表した「労働党のプログラム」は、その到達点であった。もちろん、ここでこの一九七三年綱領のなかに詳しく立入るつもりはない。だが、この綱領が、貧困の絶滅、経済的・社会的平等の拡大強化、労働・生活の環境改善などと同時に、「権力および富」のバランスの「根本的かつ不可逆的」な変化を目標としてうたい、そのための諸政策を具体的に提起しようとしていたことは留意すべきであろう。それはきわめて包括的であり、またきわめてラディカルな、攻撃的な文書であった。

とりわけ「新たな経済戦略」として、インフレの抑制、完全雇用の維持、実質的生活水準の上昇を達成するために、一連の斬新な経済・社会政策が提起されていたことが注目される。物価の統制、年金の改善、税制・住宅・教育・交通諸政策の改革などと同時に、私企業への統制強化、公有化の拡大、産業民主制の拡充などが具体的にあげられていたのであった。それは、労働組合の権利制限を狙って制定された一九七一年労使関係法を撤廃し、保守党政府の賃金統制政策を廃止したのちに、労働組合と労働党政府が協力して危機克服にあたるための前提条件だと意識されていた。一九七三年綱領では、「これはわれわれが働く人々との新たな社会契約をかちとり維持する」ために必要不可欠なもの、と位置づけられている。

御存知のように、第一次石油ショック以降、日本の労働界のリーダーたちの間でも、社会契約的運動路線を提唱する声があがった。おそらくは、イギリス労働界での議論に触発されてのことであつたに違いない。だが、すでにお分りのこととは思ふが、日本での議論とイギリスでの議論との間には、質的な差異があつた。もともと、当時の日本での議論は、保守党政府支配下での「社会契約」の追求であつた。イギリスの労働組合が保守党ヒース政権との協力を拒否した上で、自分たちの政府の樹立を前提として「社会契約」の内容討議に入つていったのとは、まさに対照的である。したがつてまた、当然のことながら、「社会契約」のなかみ自体が違ふ。さきにふれたように、イギリスでの論議では、公有化の拡大、産業民主制の拡充など、産業経済秩序の抜本的改編が重要なテーマとなつてゐた。とりわけ、七三年綱領を作成してゐた人々の間では、従来の公有化が非効率な、衰頹的な、赤字産業分野に力点を置いていたのに対して、いま必要とされるのは、イギリス経済の動向を左右する基幹的産業分野での、巨大な黒字諸企業の公有化ないしはそれらの企業行動への公的統制の強化である、という議論が支配的であつたことを忘れてはなるまい。国家持株機関としての全国企業庁(NEB)の設置、投資、生産・価格などに関する政府と企業間の計画協定(プランニング・アグリーメント)の締結、私企業への政府の統制権限を強化する新産業法(インダストリー・アクト)の制定などが、当時の党内左右両派間の具体的な論争点をなしてゐた。

誤解のないように願ひたいが、私はここで、日本の「社会契約」路線はよくないが、あのイギリスの「社会契約」路線はよかった、と主張したいのではない。イギリスの場合でも、一九七四年に実際

に労働党政府が成立して以降、とりわけ七三年綱領の実現が次々と骨抜きにされ制あげにされるなかで、「社会契約」路線はみるべき代償なしに賃上げを「自発的に」抑制する、という性格をつよめてゐた。一九七七年から七八年にかけて、イギリスの労働運動の活動家たちの間には、「社会契約の破産」が必要だという声がつよまってくる。それは、「社会契約」の現実に失望した労働者たちのごく自然な反応であつた。

だが、そのような以降の経過を念頭において、もともと「社会契約」路線は労働運動を去勢するものであつた、といつてみても、それは余りに外在的な批評ではないか、と私は思う。問題は、すでにふれたように、一九七三年綱領のなかで「社会契約」の内容が提議されたとき、そこには明らかに既存の経済社会秩序の抜本的改革を志向する、ラディカルな、攻撃的な側面があつたということであり、だからこそまた、少なからぬ戦闘的、左翼的な活動家たちの間にも、新労働党政権への真面目な期待がひろがった、という点にあらう。実際、当時、七三年綱領の不十分さ、不徹底さに批判的であつた「新左翼」諸党派の多くも、七三年秋の労働党大会で「労働党のプログラム」の路線が党内右派の反発をおしきつて多数の支持をえたとき、来るべき労働党政権下での社会主義への前進にかなりの期待をもつたのである。私が一九七三年のイギリスでの調査をとおして肌にした左翼内部のオブティミズムは、以上のべてきたような文脈のなかで理解されるべきものであらう。ついでにふれておけば、一九七五年、七六年の二年間、イギリスの労働組合の賃上げ闘争は基本的に鎮静した。争議件数も、争議による労働損失日数も減少した。それは、「社会契約」路線下でのイギリス労働者の「自発的な」

協力の度合を表現しているように思われる。

当時の、いわば戦闘的な「社会契約」路線の評価に、私はこの拙文の最後で、いま一度たちかえりたいと思う。少なくとも、語られた言葉、書かれた文章からすれば、左翼的、戦闘的な方向性をもっていたはずの当初の社会契約路線が、日本よりもはるかに強力な運動主体があったはずのイギリスで、なぜ失敗してしまったのか。なぜ挫折してしまったのか。私はそういう観点で議論を深めるべきではないか、と考えている。

以上、私は一九七三年の調査をとおして接したイギリス左翼のオブティミズムのなかに立入ってみた。一言でいえば、それは、強靱な労働組合運動を基礎にして、大胆な社会主義的経済戦略の実現にむけて、上と下から労働者統制の運動を強めていくならば、当面するイギリス資本主義の危機を社会主義的に克服していける、というベラ色の確信であった。さきにふれたミリタントのテッド・グラントは、「計画された国有化経済」を基礎にすれば、賃上げと労働時間の短縮を実現することは完全に可能だ、イギリスにはそれだけの富がある、と活動家の集会で演説していた。もちろん、そういう場での演説を顔面どおり受けとるほど私もナイーブではないが、労働者統制が強められていく過程で、イギリス経済の効率、国際的競争力はどうなっていくのか、といった私なりの疑問に対する左翼の理論家たちの大方の反応は、労働者統制の強化によってこそむしろ経済の効率はあがるのだ、という調子であった。さきにふれた労働者統制協会のケン・コーツは、イギリスの私企業の経営者たちの非効率な、非合理的な企業行動の事例をあげて、本当に合理的な、効率的な経済をくみだてうるのは、資本

家的経営者ではなく労働者ではないか、と弁じていた。

保守の「良識」

ところで、以上のようなイギリス左翼の強気のかまえに対して、当時の保守党や経営者団体の姿勢はどのようなものであったか。彼らはイギリスの労働運動の高波をうけながら、どのようにたちむかおうとしていたのか。実は、短い滞在であったので、一九七三年にはこの点に深入りする余裕がなかった。ただ、その年の六月末に、保守党本部の産業部のチーフと面接したときのことはふれておきたい。私は軍刀直入に、当時ひろがっていた工場占拠争議についてどう思うか、どう対処しようとしているのか、とたずねた。不法侵入（トレスパス）として、警察力で排除するという方法はとらないのか、「法と秩序」を重んじる保守党としてどう考えているのか、という風にぶつけてみた。これに対する彼の説明は次のようなものであった。大体、工場占拠争議などはごく一部の現象だ。過大評価しないでほしい。もちろん、あれが法と秩序に反するとは思っている。会社側が困っていることは十分に理解している。だが、問題は会社側の対応の仕方にある。困った、困ったとはいっても、工場占拠された会社の経営者が、裁判所に対して占拠差止命令の申立てをおこなったケースは僅かに一件だ。これでは政府としても動きようがない。下手に介入して事態をこじらせては拙い。ざっとこういった反応であった。

では、経営者団体はどうみていたのか。丁度その頃、機械産業の労使は、紛争処理手続き協約の改

訂をめぐって、少なくとも表面的には真向から対立していた。組合側は、合意なしには労働条件の変更を一方的に強行しえない、という「現状維持」(ステイタス・クオ)条項を協約に明記させることによって、経営権を制約することをねらい、経営者団体側はこの要求をつつばねていた。彼らは、企業経営の管理責任は経営者にある、という伝統的なたてまえ論によっていた。だが、そのような立場からすれば最も問題とされるはずの工場占拠・生産管理争議などについて、権力をもって抑圧し排除すべしとは説いていなかった。その頃、イギリスのナショナル・センター、労働組合会議(TUC)の総評議会が、工場閉鎖や人員整理に反対する工場占拠・生産管理争議などを肯定的に評価していたことを思い起こしてみるとよいだろう。つまり、イギリスの経営者団体としては、単純に「法と秩序」のたてまえ論で運動の高揚に対して硬直的に対応した場合には、労働組合会議との全面対決に進んでいくことを覚悟しなければならぬような状況であった。

すでに彼らは、一九七一年の労使関係法に対する組合運動の反撃のすさまじさを体験していた。悪法は無視する。無視したものが投獄されたときは、連帯の抗議行動をもってむくいる。一九七二年には、そのような運動のドラマが展開していた。「法と秩序」をふりかざした法律重視主義(リーガリズム)では労使関係はうまくいかない、という考えが経営者団体のなかでも有力であった、とみて間違いないであろう。実は、今回の調査で知りあった機械産業経営者団体のある地方役員は、あの一九七一年労使関係法に対して立法当初から反対であった、と遺憾していた。あれは法律重視主義で、労使関係の現場をよく知らない連中の作文だ、というのが自分たちの考えだった、というのである。

イギリスの経営者団体が七一年労使関係法の立法化の過程に、本心でどのようにかかわっていたのかは、興味深いテーマだと思う。保守党の弁護士や政治家たちの議論と、イギリス経営者団体内部の議論とはかなりくい違っていた、とみるのが正しいだろう。ともかく、すでに七三年春には、機械産業の経営者団体(EED)は、七一年法についての否定的な総括を発表していた。組合登録の促進、法的拘束力をもつ協約の普及、ストライキ突入前の冷却期間、ストライキ権投票の設定など、七一年法が導入した新たな仕組みは、どれもこれも実効がなかった。TUCは組合登録の拒否をよびかけ、協約に法的拘束力がないことを明記するキャンペーンをおこなった。そしてその運動は成功した。冷却期間やスト権投票を導入しても、ストライキを回避できなかった。彼らはこのように述べて、七一年法の失敗を公然とみとめていた。ではどうしたらよいのか。イギリスの経営者団体がこの時点で新たな戦略・戦術をもっていたとは私には思えない。七一年法のような法律重視の接近ではうまくいかない。組合のリーダーとの話しあいをおして、労使協調の仕組みをつくりあげていくほかはない。その見通しも甘くはないが、それ以外にどんな方法がありうるか。およそこういう考えかたではなかったか、と私は推測している。

私がここでふれておきたかったのは、当時、保守党でも経営者団体でも、「法と秩序」をふりかざして組合運動を正面から抑えこもうとするような発想は背後に退いていた、ということである。そこには、長い歴史の曲折をへてイギリスの保守党や経営者団体のなかにもしみこんできたところの、ある種の「良識」が生きていた。さきにふれた労働者統制協会のケン・コーツは、いま経営者団体の側が

模倣している戦術は、ハードな弾圧というよりは、握^{にぎ}め手からのもっとソフトなとり込み方ではないか、といていた。当時、たしかにそれはあたっているように思われた。

最後に、「法と秩序」に関連して、当時の警察行政のありかたを示唆する二つの面接記録にふれておこう。一つは、さきにふれた保守党本部での面接のときである。不法な工場占拠をなぜ警察力で排除しないのか、という私の設問で、おそらく私を「法と秩序」派とでも誤解したのだと思うが、産業部のチーフは突如こう反論した。イギリスの警察は地域社会の住民との協力で成立っている。住民たちのコンセンサスがえられないようなかたちで警察力を使ったりすると、結局のところ警察行政がうまくいかなくなる。日本で空港の建設をめくって警察が学生や農民と武装衝突していることは知っている。テレビでみて本当におどろいた。ああいうことは、日本ではやれてもイギリスではやらない。こういうのであった。言外に、日本の警察行政への批判が含まれているように思われた。

いま一つは、インタナショナル・ソーシアリスツの指導者、トニー・クリフと面接したときのこと。クリフはイギリスの警察行政の巧みさにふれて次のように説いた。工場占拠争議などのときに、警察の部隊が出動してきて占拠者をおい払う、というような衝突がおきてないことは事実だ。そこにイギリスの特徴がある。イギリスの警察は、フランスの警察のようにつねに前面にでてきて住民を力で威圧する、というやり方をとらない。ふだんは至極おとなしそうにみえる。だが、一見紳士的に振舞いながら、必要な情報を集めている。左翼としてはその点の警戒を怠ってはならない。こういうのであった。

七三年の七月、私はバリにわたった。クリフがいつていたとおり、街の目抜きどおりに警察の装甲車が配置されていた。数時間毎に、不気味な警笛をならした警察の車が街なかを巡回していた。バリに住みついた私の友人は、一九六八年の「五月革命」以降いつでもこの有様だ、とこぼしていた。それは、観光客用かともみまがう程の派手な帽子をかぶって、のそりのそりと歩いていたロンドンのおまわりさんと対照的であった。イギリスの警察が「法と秩序」を守ろうとするその手法は、たしかに日本ともフランスとも違うのかもしれない。そんな印象を受けた。当時、イギリスでも、のちに猛威をふるう特別機動隊、スペシャル・パトロール・グループの設置が画策されていたことなど、私は全く知らなかった。

以上が、一九七三年の調査から私がえた印象である。七四年にまた短期間イギリスに滞在したが、この印象は強まるばかりであった。イギリスの現状についての私のイメージは、明らかに以上のような印象にもとづいて構成されていた。その後、来日したイギリスの左翼理論家たちも、イギリスから届く左翼の新聞・雑誌類も、私のこうした印象の修正をせまっているようには思えなかった。

だが、一九七八年以降、今回の新たな調査がすすんでいくにつれて、私は明らかに以上のようなイメージにそぐわぬ事態に遭遇することになる。節を改めてその経過を述べることにしよう。

二 七〇年代末の調査から(その一)

イギリスで本格的な工場調査を実施できないものか、と思いはじめたのは、一九七七年のはじめ頃

のことである。当時の東大社研所長岡田与好氏が、そういう実態調査のための金を文部省科学研究費の枠内でとることは可能なようだ、ひとつ具体化してみてもどうか、という耳よりな話をもちこんで下さったのが直接のきっかけであった。もちろん、研究費調達の方法がつかないことには、実態調査は困難である。海外での実態調査となればなおさらのことである。だが、いうまでもないことだが、どんなに金がでたとしても、有意義な実態調査ができるとは限らない。それにはいろいろなやりかたがあると思うが、私の経験からいうと、一番肝心なことは、研究者自身がどんな関心と方法で、どれほど新鮮な調査計画をかためていけるか、ということであり、その実施過程で、調査対象当事者たちの理解と協力をいかにひきだしていけるか、ということである。実際に予備調査に出発する一九七八年八月末までの一年半あまり、私たちはその点の検討と準備にあけくれた。調査団のメンバーは、本隊が私のほかに兵藤剣、菊池光造、石田光男、支援隊が氏原正治郎、山本潔、松崎義の諸氏、計七名である。このうちの五名は、当時、七〇年代の日本の労使関係の実態調査を目的とする「労使関係調査会」のメンバーでもあった（日本についての報告書は、労使関係調査会編『転換期における労使関係の実態』東京大学出版会、一九八一年、として出版されている）。

調査の意図

一九七七年に私が起草した調査計画書には、調査の「目的」が次のように記されている。

「この調査は、近年の深刻なスタグフレーションのもとで、イギリスの労使関係が直面している問

題を工場・職場レベルでの実態調査をとおして明らかにし、そこでの労使双方の新たな対応とその諸結果を具体的に追求することによって、現代資本主義のもとで開発されてきた労働問題処理の仕組の意義と限界を社会科学的に解明することを目的としている。

第二次世界大戦後、イギリスで追求された完全雇用政策、社会保障制度および任意的団体交渉・協議制度の拡張を軸にする労使関係政策は、労使関係の「近代化」を追求する日本の研究者・実践家たちによって、労働問題の社会改良的処理の現代的な仕組のモデルとして注目されてきたが、近年のイギリス経済の当面する諸困難は、そのような社会改良的な仕組が決して万能でないことを明らかにしはじめている。非公認争議の頻発、協約賃金率を上回る実収賃金の上昇、設備投資の停滞、生産性上昇テンポの鈍化とあいまって、イギリス経済を危機的状況においこんでいる。この危機的状況を打開すべく、労使関係法の改正、所得政策、社会契約などの実験的政策がおこなわれたが、その多くは所期の目的を達成しえずして失敗した。結局のところ、イギリス労働組合運動の工場・職場レベルでの強靱な抵抗力が、労働組合機能の抑制を追求するナショナル・レベルでの政策を挫折させていつたからである。イギリス経済の未来は、工場・職場レベルでの労使関係の秩序をいかなるものとして再編成しうるかに大きく左右されるであろう。

そこで、この調査では、イギリスの基幹的産業における工場・職場レベルでの労使関係に焦点をあわせて、そこで経営側から提起される「合理化」の諸方策、とりわけ近年追求されてきた生産性交渉、利員整理、参加制度などが、フォーマル・インフォーマルな労働者集団の対応に制約されて、現実に

いかに具体化され、いかなる効果をもたらしているかを具体的な工場・職場の実態に即して明らかにすると同時に、そのような展開を必然化している社会経済的、政治的要因を明らかにすることによって、強靱な労働組合運動を資本主義経済の危機の克服の協力者として統合していくための諸方策の可能性について、基礎的な認識を深めることを意図している」(昭和五三・五四年度、海外学術調査「現地調査」計画調査)。

文部省あてに提出された文章なので、多少いかめしい文体で読みづらいが、当時の私たちの関心は比較的率直に表現されていると思う。調査を実施するに当たっては、当然、こうした私たちの関心を調査対象の当事者たちに理解してもらうことが不可欠であった。私たちは、当初、自動車についてはイギリス・フォードとブリティッシュ・レイランド(BL)、鉄鋼についてはイギリス鉄鋼公社(BSC)をとりあげたいと考えて、その三社の労使に接近をはじめたのであるが、日英経済関係が緊張しているということもあって、自動車では必ずしも容易ではなかった。私たちは知らなかったのだが、当時、英でBLと本田技研との技術提携のはなしがすすんでいた。もしや産業スパイの一味ではないか、といった疑念が一部には流れたという。それはともかくとして、大体、労使関係はるかに安定しているはずの日本から、ゴタゴタの絶えないイギリス労使関係の調査にでかけてくる真意がつかめない。日本車の輸出にこれほど苦しめられているわれわれが、どうして日本の研究者にサーヴィスしなければならぬのか。自動車の経営者の多くの人々の最初の反応はそういったものであった。

私たちはこれに次のようにこたえた。日本経済も七〇年代に入って漸く厄介な事態にぶつかってい

る。程度の差こそあれ、スタグフレーションの波から超然としているわけにはいかない。これまでの日本の労使関係の安定性も、遠からずゆらぎはじめるに違いない。その意味では、早くから経済危機に直面して打開策の試行錯誤をくりかえしてきたイギリスの経験は、「先進的」である。そこでの労働組合運動の経験も「先進的」である。私たちはそういう経験からたくさんことを学べんと思っている。ざっとこんな具合の説明であった。もちろん、相手が経営側か組合側かによって、私たちが説明の仕方を多少かえたことは事実だが、趣旨は基本的に同じであった。「病めるイギリス」に常識とは逆ベクトルの関心をもっているようにみえる、奇妙な日本人調査団の出現に興味をもってくれたのであろうか。若干の曲折はあったけれども、組合側はもちろんのこと、経営側もまた私たちの調査に協力してくれた。当時の状況下で望みうる最大限の便宜を与えてもらったように思う。

「社会契約」の挫折

ここで、この調査の結果明らかになってきた事実を詳しく述べていくつもりはない。それは調査報告書にゆずるほかはない(中間的レポートとしては、拙稿「一九七〇年代初葉におけるイギリス自動車工場の労使関係——ブリティッシュ・レイランド・カウレイ工場における個数賃金制から時間賃金制への移行」『労働問題研究』五月社、創刊号所収、石田光男稿「現代イギリス鉄鋼業の労使関係——製鋼工場における労働組合の規制の実態」『労働問題研究』3号所収などがある)。ただ、この調査をとおして私が受けた印象のいくつかは書きとめておきたい。それは、前節でふれたような七〇年代前半

の留学で私がもった印象と部分的には重なっているが、しかしまたそれとはかなり異なるものでもあった。

まず、以前よく印象づけられたあの左翼のオブティミズム、あの明るい熱気を感じとることはもうできなかった。むしろ、労働者の闘いがなくなってしまった、というわけではない。すでに一九七七年の前半に、B.L.の工具製作工やB.S.C.の電気工たち、つまり一定の資格をもつ熟練労働者たちは、賃上げを要求して山猫ストライキをおこなっていた。それは、明らかに、「社会契約」のもとでの賃金抑制に対する反乱であった。七五年には一律定額週六ポンド、七六年には所得に応じて週二・五ポンドから四ポンドの範囲内に賃上げ額を自主的に抑える、というのが、インフレと失業の克服のために闘うと標榜する労働党政府に対して、労働組合会議(T.U.C.)がとり結んだ「社会契約」のついでであった。明らかにそれは熟練労働者の賃金の相対的低下をもたらした。しかも、インフレは決しておさまらず、失業はむしろ増加していた。不満は労働者全体にひろがっていった。一九七七年の組合大会シーズンには、「社会契約の継続」を拒否する動議が次から次へと可決されていった。同年秋のT.U.C.の年次大会では、今後は「自由な団体交渉」にもとずく、という動議が可決されている。丁度、私たちが予備調査にでかけた一九七八年九月から一〇月にかけて、政府の賃金ガイドラインを突破しようとする闘いがはじまっていた。最も劇的であったのは、九月二一日に開始されたフォード労働者のストライキである。労働者の二五%賃上げ要求に対して、フォード社が労働党政府のガイドラインにしたがって五%の賃上げ回答を提示したとき、その報せをうけた労働者たちは、組合指令をまたずに次か

ら次に職場をはなれた。私はたまたま中に入っているショップ・スチニワードとの約束があつて、その最終団交決裂の会場入口にいたのだが、その会場をとりまく活動家たちの怒気は鋭かった。たまっていた憤懣が一度にほとばしりでた、という感じであった。あちこちに、「やさけるな」というブラカードが眼についた。

このストライキはその後二週間位の間に関係諸組合に公認され、以降二カ月あまり続くことになる。イギリス・フォードは生産性も高く、明らかにもうかつていのに、ヨーロッパ大陸のフォード労働者とくらべても、イギリス国内の他自動車企業の労働者とくらべても、賃金が低い。組合側は執拗にこう主張した。会社側は黒字であることはみとめながら、政府のガイドラインを盾にして防戦した。五%をこえる賃上げをのんだら政府は制裁措置をとる、と明言している。きみたちはこの賃金交渉を政府との対決の場にしようとしているのか。こうきりかえしていた。結局、会社は度々にわたって回答を上積みし、最終的に一六・五%の賃上げを余儀なくされた。政府のガイドラインを突破すること三倍以上の水準であった。政府はフォード社に何らかの制裁措置をとる、と警告したが、これを皮切りにして、政府の所得政策を粉砕する賃上げ闘争がこの年の冬にかけてあいついだ。それは、イギリス労働者の経済的な戦闘性を明示するものであった。

だが、それにもかかわらず、私はイギリス左翼の前途を案視することはできなかった。労働者の熱い期待に支えられて発足したはずの労働党政府が、労働組合の支持を失いはじめていることは明らかであった。しかも総選挙がせまっていた。保守党はいやだ。だが、あの傲慢なフォード社の低額回答

を支持している労働党政府もいやだ。このままでは労働党は選挙で危ない。あるショップ・スチニョードはこう語っていた。一方で、保守党のサッチャーは、私たちは所得政策に反対、自由な団体交渉を支持する、ただ会社を破産させるような賃上げは妥当でない、などと秋波を送っていた。こうしたなかで労働組合の役員たちも、政府がいまの態度をかえない以上、労働党支援の態勢は弱まらざるをえない、ともらしていた。亀裂は政府と労働組合界との間に走っていただけではない。フォードのストライキが開始された直後に開かれた労働党年次大会は、党と政府との間の対立をあらわにする結果となった。賃金に対するいかなる形の政府統制にも反対する、という動議が大会で可決された。それは「社会契約」のもとでの政府の業績に対する不満と不信の表明であった。これに対して、首相シム・キャラヘンは、経済危機克服のためのよりよい案があればだしてくれといい、副党首マイケル・フットは、議会労働党（議員たち）からえられたわれわれは党大会決定に直ちに拘束されるわけではない、とひらきなおっていた。しかも、こうした労働党政府の明らかな威信の失墜のなかで、これに代って、明確な社会主義的対案戦略をもった新たな主体がたちあがっているようにはみえなかった。

七八年秋に再会した労働者統制協会（IWC）の理論家、マイケル・バラット・ブラウンは、自分たちはやや楽観的にすぎたかもしれない、と率直な感想をもらしていた。産業相として入閣した左派リーダー、トニー・ベンの左遷、EC脱退をねらったレフエレンダムの敗北、IMFからの圧力などで、「戦間的な社会契約」の路線はさしあたって挫折した。彼はそう捉えているように思われた。その挫折感、多くの左翼の理論家たちに共通しているようであった。旧知のマルクス主義者、リチャ

ード・ハイマンは、IWCだけではなく、「新左翼」諸党派全体が低迷状況にあるのだ、と強調していた。一九七九年五月はじめ、私は首相キャラヘンがロンドンでおこなった最後の選挙演説をききにでかけたが、会場の入口には、人種差別、警察の弾圧、アイルランド介入などに抗議する、さまざまなグループが詰めかけていた。キャラヘンの演説中に、数人の「新左翼」党派の若者が、英軍はアイルランドからでていけ、と叫んで会場警備係につまみだされる、という一幕もあった。労働党が広汎な左翼の結集に失敗していることは、誰の眼にも明らかであった。イギリスの労働者は、経済闘争であれほどの力量を発揮しながら、保守党政府のかえり咲きを阻止することができなかったのである。総選挙の開票結果は、投票総数の四三・九%が保守党、三六・九%が労働党、二三・八%が自由党という具合で、保守党の圧倒的な勝利であった。以降、イギリスの労働運動にとって、一段と厳しい冬の時代がはじまることになる。

職場での日常的規制

イギリス労働者の政治的力の不足。たしかにそれは大きな問題である。私はあとでいふ一度この点に立ちかえりたいと思う。だが、ここで多少ともふれておきたいのは、職場における労働者集団の賃金その他の労働諸条件に対する日常的規制の弱さである。この調査をはじめのまえにも、私はその点に光をあてた文献を読んではいた。だから全く意外な事実につづかつたというわけではない。それは、七〇年代前半の留学でイギリスの左翼をとおして聞いていた、イギリスの職場のイメージともほ

は一致するものであった。しかし、やはり本で読んだり、他人づてに聞くのと、実際にみるのとでは印象がちがう。かなりの新しい事実発見もあった。そのいくつかはかきとめておくに値いしよう。

まず、労働者集団内部のある種の平等主義の強さである。私たちは、B.L.のカウレイ工場で、車体組立てラインでも、総組立てラインでも、ラインについている直接労働者が、年齢、勤続にかかわらず、一律同額の賃金を支払われていることを知った。日本での複雑な賃金表になじんでいるものにとっては、わが眼を疑いたくなるほどの単純明快な賃金表である。全くの平等といってよい。機械・設備の保全・修理や原材料の運搬などに従事する準直接労働者の賃金は、職種によって数段階にわかれているが、その場合でも賃金格差はいたって少ない。熟練労働者の賃率を100として、不熟練労働者は82、というのが一九七八年末の実態であった。もちろん、これにはすでにふれたような「社会契約」下の一律賃上げの影響が残っているかもしれない。だが、六〇年代末をとっても、七〇年代はじめをとっても、その格差は100対80といった程度である。もちろん、同一職種内の賃金率はすべて同額である。これでは、会社側が係長なり職長なりをとおして、個々の労働者の勤務を査定して賃金に格差をつける余地は全くない、といってよい。準直接労働者の場合、下位の職種から上位の職種へあがることによって賃金があがることは事実だが、一定の徒弟資格が必要な熟練職種は別として、上位職種への昇進は先任順位によっている。その先任順位をどの範囲の労働者グループ内でかぞえるかは、工場によってまちまちである。同じカウレイでも、ボディ・プラントでは課単位での先任権（シニョリテイ）、アセンブリ・プラントでは工場全体一本にしての先任権が重視される、という具

合である。だが、いずれにせよ、経営側が恣意的に介入することはできない。配置転換についても、剰員整理についても、先任権がものをいう。経営側が自由にできるのは、誰を職長に抜てきするか、という人事ぐらいである。これがカウレイでの実態であった。

鉄鋼の場合も、個々の労働者に対する経営側の差別的な管理の余地が厳しく制約されている、という点では同様であった。もちろん、鉄鋼の場合には、仕事の性格上、下位職務と上位職務の間の賃金率格差は、職種によってはかなりひらいている。たとえば、製鋼工場では、賃金率の上下格差が一番ひらいているのは炉前工であるが、その場合でも最上位の炉前伍長と新入りの賃金格差は100対五五位で、他は大体、100対六〇ないし八〇という構造であった。しかも、すべての職務の賃金率は、そこに誰がつくかにかかわらず、団体交渉で確定している。そこで、下位職務から上位職務への昇進は、同一昇進ラインの先任権順位によっている。ここでは、先任権の範囲は自動車の場合よりもはるかに狭い。そこに経営側の恣意が入りこむ余地はない。プラント新設時に、経営側はいくつかの基幹的な職務については、先任権によらず「適性」によって人員配置をすることを主張し、部分的には組合もこれを認めているが、その場合でも、「適性」の判定には組合がかんている。これが自他ともに組合は強くない、といわれるスカンソープ製鉄所の実態であった。

日本の経営者にとっては理解しがたいことであろうが、少なくとも七八年、七九年の調査の時点では、自動車についても鉄鋼についても、このような組合の職場規制に対する正面からの非難を経営者側からきくことはなかった。日本的経営に一般的、個々の労働者への勤務評定にもとづく、きめの

細かい差別的な管理をなぜ追求しないのか、という私たちのやや挑発的な質問に対して、彼等のこたえは大体同じであった。昔はわれわれも似たようなことをやった。「お気に入り」(ブルー・アイト・ボーイズ)を厚遇しようというやり方だ。が、これには弊害も多い。それはやめしようということによって現在のルールにした。もちろん、欠陥が全くないとはいわないが、もしこういうルールがなかったら、労務管理者の負担はかえって大へんだ。労使が客観的なルールを尊重することによって、職場の労使関係の安定性がたもたれていることを忘れないでほしい。およそこういう説明である。アルコールの入った席であったが、ある経営者は、自分の部下全員を公平かつ客観的に勤務評定することなどできるはずがないし、自尊心の強いイギリスの労働者がそれを受け入れるはずがない、とまで断言していた。

問題は、経営側にこういった考えが定着してきた根拠はどこにあるか、ということである。「昔」は必ずしもこうではなかった、という。何故このようにかわってきたのか。そう問うべきであろう。労働者集団内部での相互の了解、ある種の黙契、自治的なとりきめの形成こそが起動力ではなかったか。私はこう考えている。ここで、少なくとも次の二つのことがとかれるべきであらう。一つは、何故、いかにして、そういった労働者の自治的なとりきめが形成されたのか、その歴史的、社会的性格はなにか、ということ。いま一つは、何故、イギリスの経営者は労働者の自治自体にきりこみ、それを解体させる道をとらず、労働者自治を許容していく道をえらんだのか、その得失を彼ら自身と認識しているのか、ということ。それぞれ、イギリスの労働者、イギリスの経営者の思考様式、行

動様式にかかわる問題である。もちろん両者は密接に関係しているが、それぞれ独自に研究を深めていくべきテーマだと思う。実は、この調査を設計したとき、私は、後者の問題の重要性をあまり自覚してはいなかった。だから、この点に関する私たちの資料蒐集は豊かとはいえない。でも、調査を総括しようとしている現在、私は労使双方での思考・行動様式を正確に理解することなくして、労使関係の動態を捉えることはできない、というごく常識的な問題を反芻している。この点のうちに一度ふれたいと思う。

出来高賃金制下の職場

ところで、B社のカウレイ工場での調査は、この二つの問題にかなりたしかな手がかりを与えてくれることになった。日本の読者には信じがたいことであらうが、フォードのような外資系企業は別に、イギリス固有の自動車会社のほとんどすべての工場では、一九七〇年代のはじめまで、出来高賃金制(ピースワーク)が支配的であった。技術革新がおくれていたためではないか、と一時は考えたりしたのだが、実はそうではない。イギリスでも、一九五〇年代末から六〇年代はじめにかけて、主要な自動車工場ではトランスファ・マシンが入り、コンベアによる流れ作業方式が確立していた。にもかかわらず、主要生産工程の労働者、ラインについている直接労働者たちは、集団的な出来高賃金制で働いていた。それはかなり古風なもので、経営側からは賃率評定係(レイト・フィクサー)がでて、場合によっては職長(フオアマン)たちあいのもとに、作業集団の代表(ショップ・ステュワ

ード)と交渉して個数賃金を決定するが、日々の生産の具体的な遂行の仕方についてはその多くを作業集団の自治に委ねる、というのが、六〇年代に一般化していた管理の様式であった。生産の現場における資本の労務統制はいまだ充分に確立していなかった、といえよう。経営者のなかにも、こうしたいわば間接的管理に依存する姿勢が根強かった。

ちなみにレイト・フィクサーというのは、ストップウォッチを片手に労働者一人ひとりの作業時間を測定し、それに一定の換算率をかけて、たとえば、タイヤとり付け作業は一個につき何ペンス、といった個数賃金を提示するその道の専門家である。当然、動作研究、時間研究などの素養が必要だが、同時に、ショップ・スチュワードとやりあって賃金を決めるのだから、交渉者としての有能さも必要とされる。作業現場に白い上つばりを着てあらわれるレイト・フィクサーは、当時の経営管理のかなりであり、尖兵でもあった。かつてはフォアマンも重要であった。第二次世界大戦前は、採用、解雇は彼の裁量で自由にできた。労働者の配置、仕事の割当て、ラインのスピードの決定なども、フォアマンの権限に属する、というのが常識であった。だが、戦時中から戦後にかけて、とりわけ五〇年代後半から六〇年代にかけて、彼らの現場での地位はめっきり低下していった。採用、解雇は工場人事部の仕事となる。自分の部下の労働者集団の作業管理については、労働者集団との合意なしにはできなくなってくる。やがて労働者集団内部での自主的なとりきめがものをいうようになってくる。それが一般的な趨勢であった。六〇年代の後半には、フォアマンの主要な仕事は作業進行係(プログレス・チェイサー)にすぎなくなった、と誰もがいう。ラインで働いている直接労働者が、おい、部

品が少なくなってきたぞ、早く部品をもってこい、工具がこわれかかっているぞ、などと口々に怒鳴ると、それに応じて動きまわるのがフォアマンであった。引退したあるフォアマンは、私たちは連中のためのサウヴィス・ワークをやっていたようなものだ、賃金収入も彼らの方が高かった、と当時を回想していた。

労働者集団の自治

私はやや、出来高賃金制下の職場管理の実態に深入りしすぎたかもしれない。だが、以上のあらましを前提にしたうえで、B.L.傘下工場の労働者の自治的なとりきめの根拠、その性格もクロース・アップしてくる、というのが私の強調したい点である。それは、まず何よりも、集団出来高賃金制下で働いていた労働者集団内部で、経済的利益を最大限に追求しようという、経済合理主義にもとづく合意として形成された。いうまでもなく、集団として受けとる賃金収入全体を高めることが先決である。それはさきにふれたレイト・フィクサーとの賃金率交渉でさる。モデル・チェンジのときはもちろんのことだが、ささいなデザインの変更でも部品の変化でも、賃金率の再交渉の機会をのがしてはならない。交渉が難航したときには作業テンギをおとそう。場合によっては作業停止の圧力もかけよう。賃金収入がなくなるのは痛い、少しでも高い賃金率を勝ちとって、猛烈に働けばとりもどせるはずだ。さし当ってはまず、こういった世俗的な合意、默契であったとみて間違いないだろう。だが、それは、日々一緒に働く労働者集団内部での自治的なとりきめとして発展していく。おそ

らしくは二つの方向での発展となる。一つは内側にむけて。つまり、つねに一緒に働き、一緒に交渉し、一緒に稼ぐ集団のメンバーとして、賃金収入と労働の配分は、自分たちが「公正」(フェア)と思うやりかたできめよう、という方向である。もちろん、何をフェアと考えるかについては、労働者集団ごとに微妙な差異があったに違いない。が、賃金については細かなことはわずに一律平等に制らう、そのかわり、皆できるだけ力をあわせて最大限に働こう、どうしても配転や人員削減が避けられなくなったときには、先任権によって処理しよう。およそこういうとりきめがかたまってくる、というのが普通であった。仕事の割当て、人員の配置、労働時間、労働強度など、賃金以外の労働諸条件についても集団内部での一定の合意が形成されてくる、という点が重要である。こうなってくると、ショップ・スチュワードは、集団を代表してレイト・ファイクサーと賃金率の交渉をすると同時に、こういった集団内部の自主的なとりきめの執行に責任をもつ、いわば労働者自治の守護役の性格をつよめてくる。ここにはすでに、当初のいたって世俗的な、商人的な暗黙をこえる、生産者としての主体的な誇りが、やや大げさにいえば、職場の主人公としての自負と責任感がめばえてくることになる。ある古株のショップ・スチュワードは、実際に生産をとりしきっていたのは、フォアマンではなくわれわれだった、と述べている。私は、労働者集団の自治的なとりきめには、この二つの異質の契機がひそんでいたのではないかと考える。

いま一つの方向は外にむけての発展である。だが、ここにはさまざまな限界があった。実は、それがイギリス労働組合運動の弱点として、今日まで尾をひいているように思う。もちろん、右にえがい

たような労働者集団内部の連帯が、外へのひろがりをもたなかったわけではない。端的にいって、六〇年代の後半をとると、B.L.傘下の工場では、ほとんど一年中、工場のどこかで賃金率の再交渉がおこなわれている、というのが常態であった。交渉中の労働者集団では作業能率が落ちる。短期間のストライキも頻発する。これが普通であった。自動車工場のように、各労働者集団の作業が有機的に連関しているところでは、そうした一部の作業集団での能率低下、ないしストライキが、他の多数の労働者の生産能率、賃金収入にマイナスの影響をおよぼすことは当然であろう。場合によっては仕事が全くなくなってしまう。各労働者集団のショップ・スチュワードたちが、お互いに接触するのはこういう場合である。だが、その接触ははじめから積極的な、闘争への連帯だった、と想定することはおそらく誤りだろう。むしろ一般的には、消極的な、了解しあう程度の連帯ではなかったか。私は、昔の経験を語る人たちとの面談をとおして、そういう印象をもった。たとえば、デザインの変更で、いまあの連中が賃金率の改訂交渉をやっている。そのストライキの余波で、自分たちの賃金収入も減っている。たしかに困ったことである。だが、自分たちも同じようにやってきた。ここであの連中を非難するのはひかえよう。連中が高い賃金率をとったら、自分たちの次の賃金率の改訂交渉で、少なくともあの連中と同額に、と要求できるではないか。さっとなんか意識ではなかったか、と思う。イギリスの労働運動を追っていると、一部の労働者グループの闘いによって受ける迷惑に、黙々と耐えている多数の労働者の姿に接するのであるが、そこには右のようないわば我慢の連帯がひそんでいる、と私はみる。いかに迷惑をこうむっても、他人のストライキ破りをするなどはすべき行為だ、と意

識されているのが普通である。労働者集団の自主的な行動は、結局はその労働者集団の自主的な判断によって取捨される以外にはない。外からの性急な介入は、まして暴力的な介入は、人間の尊厳を脅かす。そういった意識ではなからうか。ある活動家が、われわれには「天と組、合は自ら助けるものを助ける」という格言がある、と教えてくれた。意味深い言葉ではないかと思う。

だが、やはり、強調しておくべきことは、積極的な連帯の範囲がきわめて限定されている、ということであろう。私たちが調査したカウレイでは、近一つぐだてた二つのプラントの間に、ショップ・スチエワードの恒常的な連絡組織すらなかった。いや、一つの工場のなかでも、労働者集団間の連絡組織は決してつよくない。所属組合の系統をこえてあつまる合同ショップ・スチエワード委員会がおかれている場合でも、その機能はかなり不安定である。カウレイのボディ・プラントにはそれがなかったし、アセンブリ・プラントでは閉店休業状態であった。出来高賃金制のもとで、労働者集団の自治的なとりきめがそれとして順調に機能している限りでは、集団間の連帯を横にひろげていく必要が強く意識されなかった、という歴史の後遺症なのであろうか。それとも、それは自分たちの組合の上部機関の仕事だとでも意識されてきたのであろうか。

鉄鋼の場合にも同様な問題がある。それは先任権の運用の仕方にはっきりとあらわれている。同じスカンソープ地域で、隣りの製鋼工場がスクラップになって大量の配転が必要になったとき、ビルド工場の製鋼労働者は、他工場での経験年数を生かしたかたちで配転者を受入れることを拒否した。よそはよそ、ここはここだ、というのである。よそでどんなに長い経験をもっている、自分たちのグ

ループの一員となる以上は、新入りと同じ扱いを覚悟してもらわねばならない。こういうのである。配転されてきた人々が気の毒だとは思わないか、とたずねたら、あの連中には悪いが、次の昇進ポストがあくのを待ちながら働いてきた仲間のうえに、よそものを入れるわけにはいかない、というこたえがショップ・スチエワードからもどってきた。それが組合支部の自治というものだ、というのである。冷静に眺めるならば、そこには自治的な労働者集団間の対立の契機がひそんでいることに気づくのである。ここで詳しく述べる余裕はないが、カウレイのボディ・プラントでは、直接労働者全員を組織している運輸一般労組と、工具製作工を組織している合同機械労組との間に冷たい対立が続いていた。工具製作工たちが、自分たちの熟練が正当に格付けられてない、もっと賃金率をあげろ、という要求をするたびに、ボディ・プラントの運輸一般労組は、ラインの直接労働者の賃金率を上回ることは許さない、彼らを上げるならわれわれも上げろ、と圧力をかけていた。おそらくは根強い平等主義の故に、僅かの賃金率格差が象徴的な重みをもってくるのであろう。

以上、私は、この調査の過程で明らかになってきた事実をおもいおこしながら、組合の日常的規制を支えている労働者集団の自治の性格にふれてきた。いうまでもなく、私の議論はかなり単純化されている。六〇年代のB.L.系傘下の工場でも、時間賃金で払われていた準直接労働者がいた。フォードになると、はじめから一貫して時間賃金である。そこでの労働者集団の自治形成の契機は、ここで描いたものとは多少異なる。フォードについては最近翻訳されたH・メイノン著『ショップ・スチエワードの世界』（下田平裕身訳、拓植書房）を読まれるとよい。だが、イギリスの機械産業の職場で組合

がつよい、という場合のその強さの根拠は、本来的には、ここでとりあげてきたような職場の態様のなかで理解されるべきではないか、というのが私の考えである。フォード労働者の闘いは、イギリス的でない経営者に対する闘いであった。しかも、その闘いの歴史には、出来高賃金制下の、伝統的なイギリス労働者の闘争の経験が深い影響を与えている。私たちは調査の途中から、フォードへの接近を断念してBだけに専念したのだが、限られた私たちの能力を前提にしたとき、これでよかったのだと考えている。

三 七〇年代末の調査から(その二)

時間賃金制への移行

ところで、B社の工場でも、大体において七〇年代の前半に出来高賃金制が廃止され、時間賃金制が導入された。その賃金構造自体は、すでにふれたように、ラインで働く直接労働者は一律同額、他の準直接労働者も数段階の賃金という、いたって単純なものである。賃金率はラインで働く直接労働者が一番高く、それは、従来の出来高賃金制下の直接労働者の平均賃金収入にほぼみあうような水準に設定されていた。争議をおこさず真面目に働いてくれさえすれば、空き時間(アイドル・タイム)が生じてもこれだけの賃金は保障する。材料供給の欠乏や不況による生産調整などで、一時的に休んでもらうことがあっても、そのときはレイオフ手当を保障する。つまり、この新しい賃金制度はきみたちの賃金と雇用の安定を意図するものだ。これまでのように、職場のあちこちでことあることに賃

金改訂交渉がおこなわれ、ひんぱんにラインの流れがストップするような事態を「合理化」しないことには、生産性の向上は望めない。激化してきた国際競争のなかで生存していくためには、出来高賃金制から時間賃金制に移行することが不可欠だ。会社側はこのように説いて労働者の協力を求めた。

これに対して、圧倒的多数のショップ・スチュワードの態度は、出来高賃金制廃止反対という点で一致していた。二つの理由からである。一つには、新制度のもとでは、これまでのように職場で折にふれて賃上げ交渉をする余地がなくなってしまう。どんなに働いても収入が増えるわけではない。つまり、自分たちの力で賃金をあげていくことが難しくなっていく。こういう不安からであった。実際、このとき以降、賃金交渉は現場のショップ・スチュワードたちの手をはなれて、上でおこなわれることになる。年々の賃金改訂交渉は、さし当ってはまず工場レベルで、ショップ・スチュワードのボスたちと工場長との間でおこなわれるようになる。ここでいうボスとは、会社に給身をうけながら組合としての仕事をしている、いわば在籍専従のショップ・スチュワードのことである。その後、会社側は、賃金改訂交渉を工場ごとにバラバラにやるのは不合理だ、会社として一本化してやろう、と主張しはじめる。現在では、バス、トラックを除く全自動車部門の賃金交渉が一つにまとめられ、中央レベルでおこなわれている。その交渉の場では、事実、関連全国組合の中央役員たちが組合側を代表している。フォードの賃金交渉の仕組みと似かよっている。あの当時のショップ・スチュワードたちの危機は的中したといえよう。

いま一つは、新制度のもとでは職場での管理がきつくなる、という不安である。端的に言って、厳

しいフォード的な管理がもちこまれるのではない。仕事の割当て、人員の配置、労働時間、ライン、スピードなど、これまで自分たちで自主的にきめることもできた事柄が、生産管理技術員（I E マン）やフオアマンたちによって一方的に決定され、おしつけられることになるのではない。自分たちが職場にきずいてきた自治の城がきりくずされていくのではない。そういった危機感である。事実、この頃、B L 各工場では、フォードから移ってきたI E マンやフオアマンの姿がめだつたという。

こういう緊張の結果、時間賃金制への移行過程では、いくつかの工場で争議がおこった。ただ、B L 各工場のショップ・スチュワードたちがいっせいに抗議ストライキを組織する、というような闘いはおきていない。一部の左翼からそういう呼びかけがなされたが、支持はされなかった。組合は統一ストライキを組織しなかった。結局、拠点工場を一つ、また一つと攻めおとしていくやり方で、会社側はショップ・スチュワードたちの反対をおしきって時間賃金制を導入していったのである。それは明らかに「合理化」の強行であった。

生産性向上と労働組合

ここで首をかしげる読者がいるかもしれない。イギリスの労働組合は、そのような「合理化」には絶対反対のたたかいを組織する、ということではなかったか。組合側がそういう統一闘争もくめぬままに「合理化」が強行された、というのはちょっとおかしくはないか。そんな疑問がわいてくるかもしれない。

実際、イギリスの労働組合の「合理化」への態度、生産性向上への態度については、これまである種の「通説」があった。一口に言って、イギリスの組合は労働現場・生産点での労働者の利益をまもろうとする点で、執拗であり原則的でもあって、それが日本の組合の態度と対比して、際立った特徴をなしている。それは、「合理化」や生産性向上への頑迷なまでの非協力の態度といつてよい。およそこういう想定である。もちろん、日本の労働組合の態度といつても、それは決して一様ではない。だが、今日、民間大企業の組合の主流では、パイの増大に協力して労働者の分けまえを増やす、という運動論が有力であるように思われる。分配では対立することがあっても、生産では協力する。生産性向上に必要だということであれば、「合理化」にも協力する。それが企業の存続、発展にとっても、賃上げにまわす源泉の増大のためにも賢明な選択だ、というのである。

こうした日英比較論は、たしかに問題の所在を示唆している。だが、問題の核心にせまるためには、いまだし厳密な議論が必要である。そのための調査が必要である。ここでは、私たちの調査で明らかになってきた諸事実によれながら、若干の論点に読者の注意をうながしたいと思う。

まず第一によれておくべき事実は、さきにふれた出来高賃金制への移行過程で、組合の中央指導部は絶対反対の方針をとらなかった、ということである。出来高賃金制の廃止に反対する点でショップ・スチュワードたちの足並は揃っていたが、組合の中央指導部はこれをバック・アップしなかった、ということである。それはなぜか。もちろん、出来高賃金制廃止への会社側の強い意志をかえさせることは不可能だ、という読みがあつたには違いない。が、力関係の読みだけでそう動いたとみるのは

皮相であろう。ここで私が指摘しておきたいのは、そこに生産性問題に対するイギリスの組合の中央指導部の基本的な考え方が投影されている、ということである。では、それは何か。一言で要約すれば、生産性の向上には協力する、だが、そのための方策は労使間の充分な協議にもとづくものでなければならない、という考えかたである。それは明らかに、さきにふれた「通説」とはニアンスが異なっている。事実をたしかめたい読者には、一九六八年一二月に締結された、機械産業全国協約のなかの「生産性原則と交渉基準」と題する条項をみることをすすめたい。そこでは、生産的資材と労働力の利用方法を改善する「緊急かつ継続的必要」があることに、労使双方が「留保なく合意」とうたわれている。改善すべき事例として、「不適切かつ非経済的な要員配置」「労働力の配置における柔軟性の欠如」「労働時間の計画的利用に対する抵抗」などがあげられている。また、組合は、「効率および賃金」の改善のために、作業方法研究、作業測定、職務評価などの近代的管理技術が導入されることを承認する、現場の組合員にもその方向で指導する、と約束している。

この六八年協約は、賃上げには生産性の向上が必要だ、という当時の労働党政府の賃金政策のもとで成立したものである。その圧力が働いていたことは自明である。事実、こういう精神がもりこまれた全国協約のはしりは、一九六四年暮の包括協約である。それは、六八年協約ほど具体的ではないが、明らかに同じベクトルのものであった。そして、それが、新しく成立した労働党政府の所得政策への志向のなかで成立したものであることも疑う余地はない。だが、その面だけをかたるのは不十分であろう。国際競争力の低下が顕著となってくるなかで、イギリスの労働組合も生産性向上の必要性を

積極的にみとめる立場へとおいこまれていった、という点が肝心である。もちろん、労働党政府のもとでそのように展開したということは重要な事実であるが、政権が保守党の手に移ってもその立場がかわったわけではない。資本主義経済の危機の深化に対して、イギリスの労働組合がいかにかかわってきたか、という問題を考えるさいに、まずこの点はありのままにみておく必要がある。

現場協議への関心

このように述べると、そうだったのか、イギリスの組合も日本の組合と大差ないのか、と早合点するひとがいるかもしれない。が、それは大きな誤解である。さしあたり、さきにふれた一九六八年協約のなかに一つの首どめ条項がもりこまれていた、ということにふれるべきであろう。それは、生産性向上のための具体的な方策は、それによって影響をうける労働者たちとその代表、つまり、現場の労働者とショップ・ステュワードとの「最も完全な協議」にもとづくものとする、という約束である。経営者団体がそう約束した。それは、日本での労使関係用語をつかうならば、この種の事柄について現場での労使協議をつくす、という約束だといってよい。もちろん、この程度の約束が本当に「首どめ」になるかどうか。それは、当時、ショップ・ステュワードたちが大いに危惧した点である。だから、かれらは「生産性原則と交渉基準」を全面的に拒否すべきだ、と主張した。協約が調印されたあとでも、実行行使の態勢をくむことが不可欠だ、と主張した。このような労使協議の約束が反古になるかどうかは、結局のところ、現場での力関係に左右されるであろう。会社側がわれわれとの合意な

しに「合理化」を強行したときには、ストライキその他、可能なあらゆる武器で闘おう。当時、戦闘的なショップ・スチュワードたちの間では、そのような声がひろがっていた。六八年協約を締結したイギリスの組合の全国指導部は、その声を無視することはできなかったのである。この協約が締結された直後、イギリス最大の組合、運輸一般労組(TGWRU)は工場での生産性交渉へのガイドライン的な文書をだしているが、そこでは、生産性向上のための諸方策についての労使間の合意が必要であることが強調されている。労働・生産の現場における「人間的価値」を保持すること、労働諸条件について団体交渉し、合意に達すること、それが組合の果たすべき重要な任務だという考えかたである。ききにふれた六八年協約のなかにもりこまれた「最も完全な協議」をおこなうという経営者団体側の約束を、組合側が事実上の団体交渉拖延への手がかりと位置づけていたことは明らかである。その限りで、組合の中央指導部は、現場での労使間の合意なしに「合理化」を強行させてはならない、という戦闘的なショップ・スチュワードたちの熱意にこたえたのである。

これは決して運輸一般労組だけにみられた現象ではない。二番目に大きな合同機械労組(HUEW)の態度も同様であった。それは、さらにいえば、イギリスのナショナル・センター、労働組合会議(TUC)の基本的な考えかたとも符合していた。工場レベルでの労使協議と団体交渉との間の区別は、徐々になくなっていくべきである。協議機関にでている組合員が、そこに付議される事項についても交渉権をもつ。そういう状況をめざすべきである。一九六〇年代後半にひろがった生産性向上をめぐる交渉、いわゆる生産性交渉について、TUCはこう指導した。新しい機械の導入、作業方法・労働

賃行の変更、要員問題などについて、会社側が現場のショップ・スチュワードとの充分な協議をつくすということ、それが望ましい方向への第一歩だ、というのである。ここには、日本の民間大企業の組合リーダーたちにときにみられるような、労使の利害は分配では対立するが生産では一致する、といった安易な発想はない。生産における労使の相互依存関係を強調する場合でも、そこでは労使の利害は一致しうるはずだ、といったような先入観はしりぞけられている。むしろ、労働・生産現場における労使それぞれの具体的な利害をはっきりさせたいと、現実的なとりひきをするのが有能な組合リーダーだ、という考えかたである。「生産性交渉」という言葉がつかわれるのもそのためである。

以上、やや立入って、イギリスの組合の中央指導部の生産性問題への態度をとりあげてみた。それは、日本風にいえば、現場協議への固執であり、それを手がかりにした団体交渉拖延への志向である。出来高賃金制から時間賃金制への移行にあたって、組合の中央指導部はそのような態度でのぞんだ、といってよい。

生産点での「合意」の追求

では、実際に、時間賃金制のもとでの工場・職場レベルでの労使関係はどのように推移しているのか。すでにふれたように、出来高賃金制のもとでひろがった労働者集団の自治的なとりきめは、時間の割当て、人員の配置、労働強度など、労働諸条件をいわば自主的に規制するものであったが、時間賃金制のもとでその点はどのように展開しているのか。おしなべて、イギリスの自動車工場における

現場協議・交渉の実態はどうなっているのか。

私たちは、この問題をおいかけていくなかで、一つの重要な事実を発見した。考えてみれば当り前のことなのだが、出来高賃金制から時間賃金制へ移行する過程で、それ以降の新しい管理体制のもとでの労使関係の秩序を規定する協約が、いわば工場レベルでの基本協約として締結されている、ということである。もちろん、工場ごとに労使関係の歴史も違ひ、工場レベルでの労使の力関係も決して一様ではないのだから、当然、その協約のなかも同じではない。が、どの工場でも、まさにこの移行過程で工場レベルでの包括的協約が結ばれ、それが七〇年代の労使関係を基本的に律してきた、といえるのである。私がここで強調したいのは、各工場でのそのような基本協約の核心的部分に、作業の組織・遂行の仕方自体について労使間の合意を追求する、といういわば手続的な規定があることである。もちろん、その表現や規定の仕方は、工場によって多少の差異はある。が、そこに共通しているのは、作業の割当て、人員の配置、労働強度、配転・応援など、職場での日常的問題は現場での労使の合意のもとに処理していく、という考えかたである。たとえば、私たちが立入って調査したカウレイのボディ・プラントの協約では、人員・作業の割当てに関して、フォアマンが具体的な作業指示をもらいこんだ標準作業票を労働者とそのショップ・スチエワードに手渡す。それは「相互に合意されるものとする」と規定されている。また、「標準的な作業遂行」つまり労働強度に関して、それは「疲労および合意された一定の私的時間の必要」をしかるべく配慮して、「相互に合意されるものとする」と規定されている。念のためにつけ加えるが、イギリスではフォアマンは現場の一般労働者と

別の組合に組織されているのが普通である。フォアマンも企業別組合の一員で、ときに組合の職場委員や分会役員がフォアマン相当の末端職制でもある、というような日本の状況はイギリスではありえない。

当事者たちは、この合意手続き規定を、ミューチュアリティ (Mutuality) 条項とよんでいた。訳しにくい言葉だが、私はここでも「合意」条項と訳しておく。私は、この規定のなかに、新たな時間賃金制のもとでの職場の労使関係の規範が凝集しているように思う。「相互に合意されるものとする」(shall be mutually agreed) という表現は、合意が望ましい、という程度の精神的規定ではない。むしろ、合意を前提にした管理を追求する、という約束だとみるのが自然であろう。この規定は、私たちが本調査を実施した一九七九年にはなお現行協約のなかに明記されていた。当然、私たちはこの規定の解釈、運用の実態について、労使双方への質問をくり返したのだが、多少のニュアンスはあっても、この種の事柄について労使間の合意を追求すべきであるという理解は、当時、明らかに生きていた。では、合意が成立しない限り経営者側は「合理化」を強行できないということか。そう問いつめていくと、ショップ・スチエワードたちの回答は二つにわかれた。たてまえはそうだが、実態は職場での力関係による。合意に達しないうちにおしつけられてしまう場合もないとはいえない。だから、その危険をふせぐために、われわれは「現状維持」条項を紛争処理手続き協約の改訂交渉で一番重視したのだ。それでも危険はなくなっていないのだが。これが一方の回答であった。それは明らかに強硬派の意見である。これに対して、あれはそういった拒否権の規定ではない。労使双方が建設

的に合意を追求すべきだ、ということだ。実際、普通は柔軟に、合意のもとに処理されている。労使双方が建設的にとりくめば、合理的な妥協が可能なのだ。これがいま一方の回答であった。それは明らかに穏健派の意見である。経営者側の説明も、大体はこの穏健派の意見と同じ調子であった。

私は、いま、カウレイのボディ・プラントの実態をおもいおこしながらこう書いている。道一つくだって隣のアセンブリ・プラントでは多少事態は異なっている。合意の手続き規定がより詳細であり、その実施をめぐる労使間紛争の頻度が高い。が、ここではその点に立入る必要はないであろう。

「石派」リーダーの体質

以上、イギリスの労働組合の生産性問題に対するとりくみかたを考察してきた。組合の中央指導部が生産性の向上に協力するといいいながら、工場・職場レベルでの現場協議制に固執し、それをおして経営権の一方的行使が制約されていく。それが運動の全体的な構図であった。

私はここでとくに二つの事実にふれたいと思う。一つは、出来高賃金制から時間賃金制に移行するにともなって一般的に生産性はむしろ低下した、という当時の労使関係当事者たちの証言である。それはあくまでも記憶にもとづく証言の域をでないのだから、事実がその通りかどうかは別に吟味しなければならぬ。が、私たちが調査したカウレイの二工場についてみれば、その証言はあたっている、というのが私の印象である。時間賃金制の職場がひろがってきた七〇年代前半に、現場労働者の数かなりのピッチで増加した。が、自動車の生産台数は同じカーブで増加していないのである。これは

何を意味するのか。もちろん、生産性の動向を規定する要因は多様である。市況に左右される操業度の変化、機械設備の変化、材料・部品の供給体制の支障いかなどは、重要な要因である。が、同時に、労働者の働き具合自体も重要な要因である。すでに前節でふれたように、出来高賃金制のもとでは、一たん賃金が決定されると労働者は猛烈に働いた。賃金収入をたかめるために「自己搾取的」な労働強度で働いた。体験者たちは皆そう語る。が、時間賃金制のもとでは、賃金収入が労働時間で固定されてしまうのだから、定時間内に根をつめて働くうまみはなくなった。だから、労働強度も生産性もおちて当然、作業にゆとりがでてきて当然だ、というのである。私は、この説明に次のことをつけ加えたい。それは、合意にもとづく現場管理の追求をうたったあの協約のもとで、現場の労働者は組合の支持を受けながらそのゆとりを制度化していった、ということである。カウレイのボディ・プラントでは、時間賃金制に移行する際に、労働者一人ひとりが、茶のみ休憩時間のほかにシフト当り最低三〇分間の「私的時間」(パーソナル・タイム)をもてるように「交代要員」(リリーフ・マン)を配置する、ということが協定化されている。すでにふれた人員・作業の割当、労働強度に関する「合意追求」の協定とあいまって、それは時間賃金制下の労働・生産の現場にかなりのゆとりを保障するものであった。私はこれまでに、日本とイギリス、イタリアの自動車工場しかみたことはない。見学した時期も少しずつずれている。だが、労働の密度がずばぬけて高くみえるのは、いつも日本であった。たとえば、日本では、午前一〇分、午後一〇分の一斉休憩が普通である。イギリスでは、一日一人当り四〇分の息抜き時間をとれるように、交代要員が配置されているのが普通である。イタリアで

は、ラインは動いているのに、コカコーラを片手に休んでいる人影が目についた。談笑しながら動いているラインの労働者も稀ではなかった。ラインの流れにそって、小走りに黙々と働きつづける労働者の姿は、日本特有のものかもしれない。日本人は働きものだから、という説明は、ただこの現象をなぞっているだけのことである。作業の組織・遂行をめぐる職場での労使関係、その仕組みと実態の違いに立入っていくべきではないか。私はそう考えている。

いま一つの事実、時間賃金制への移行過程である合意手続きの重要性を強調しつつけたのは、イギリスの組合界で「穏健派」あるいは「右派」とよばれるリーダーたちであった、ということである。もちろん、「左派」のリーダーたちもその重要性をみとめなかったわけではない。が、かれらは出来高賃金制の廃止に絶対反対するという路線を堅持することによって、時間賃金制下の労働諸条件についての交渉に入る点では、相当のおくれをとった。これに対して、「右派」リーダーたちは、時間賃金制への移行を不可避だとみて以来、新体制下の労働諸条件を有利にとりきめるための交渉に全力を傾けた。その核心があの合意手続き規定だったのである。実は、私たちは今回の調査で、当時その交渉をリードした、運輸一般労組のオクスフォード地域のリーダーたちと大変親しくなった。かれらは労働党員であるが、決して労働党左派ではない。共産党や新左翼、トロツキストたちへの敵意をかくさない、その意味では戦間的な「右派」リーダーである。そのような位置にいるリーダーたちがさきふれた合意手続きの協約化に没頭したのであった。私は、このことの意味を重く考えている。

私たちが親しくなったこの「右派」リーダーたちは、「職場民主主義」(ショップ・フロアー・デモ

クラシー)という言葉をつたひ口にした。もちろん、プラス・シンボルとしてである。出来高賃金制のもとでかちとられた「職場民主主義」を今後も維持していくこと、かれらはそこに組合の使命があると信じていた。そのためには、新たな時間賃金制のもとで生ずる職場での日常的な諸問題をできるだけ広くかつ深く、あの合意手続きの対象事項としてとりこむ必要がある、と考えていた。実はいま、一九五八年に発表された総評の「組織綱領草案」を改めて手にとってみた。そこでも「職場の民主主義」の必要が語られている。が、イギリスの「右派」リーダーたちが現場での作業の組織・遂行のありかた自体を核心的な問題として意識していたのに対比して、この「組織綱領草案」では、それが職場闘争の中心的な課題としておさえられてはいない。そういう特徴があるように思う。もちろん、そこでは「職制支配の排除」がうたわれている。が、職制が「作業指示をこえた労務管理」をおこなっているのを許してはならない、というのがその含意である。「作業指示」自体は経営権に属する、というのが当時の常識であったのだろうか。ともかく、「作業上の指揮」のありかた自体の改革はそこでの中心的な課題として意識されていない。

明らかに、これは、イギリスと日本の職場状況の差異を反映しているのであろう。「職場民主主義」という点で、日本の当時の民間大企業の職場は、一般に、私たちが今回たしかめたイギリスの職場の状況と対比して数段おくれていたに違いない。高度経済成長の過程で、また七〇年代から八〇年代にかけて、そのおくれはどう推移しているのか。また、民間と公共企業とでは、どんな差異があるのか。これは調査にもとづいて論議すべき重要な論点であろう。ただ、この点についての日英比較のなかで

私がとくに強調したいのは、最近の日本では「左翼的」な活動家の独壇場になっているかのようにみえる「職場民主主義」のための闘いが、イギリスでは「右派」リーダーの正念場とされていた、ということである。これはまことに奇妙なコントラストというべきではないか。

労働現場へ滲透する契約思想

なぜ、こういうコントラストが生じているのであろうか。私にはまだ充分にその理由がつかめていない。が、イギリスの「穏健派」や「右派」のリーダーたちが、すでにふれたような意味での「職場民主主義」に固執する根拠については、私なりの仮説がかたまりかけている。その一つは、しごく平凡なことだが、職場における労働者自治の伝統、その重みである。イギリスの組合運動の強靱さの源はここにある。「右派」であれ「左派」であれ、この伝統を尊重せずには組合リーダーの地位を保持することはきわめて困難である。いま一つは、労働者一人ひとりのなかに根づいている契約思想、その深さとひろがりである。もともと、雇用契約には、実際に職場で働いてみないことにはその契約の意味がはっきりしてこない、という特徴がある。労働強度、作業の難易度、職制や同僚との人間関係、作業環境などには、多かれ少なかれ、実際に働かだしてからはっきりしてくる面がある。前世紀末に「産業民主主義」を論じたりエップ夫妻が「労働契約の不確定性」とよんだのがそれである。が、イギリスの労働者は、その「不確定」な領域を経営側の恣意にゆだねておくことを許さなかった。出来高賃金制のもとで、その多くの部分が労働者集団の自主的規制の対象となった、という経緯はすでに

ふれたとおりである。そこまでの場合でも、かれらは「不確定」な労働諸条件の多くを当事者間の合意で確定しようとした。ここにいう当事者とは、現場で働く一人ひとりの労働者と職場の監督者である。次第にこれにショップ・スチュワードが加わるようになった。

私はこの動きのなかに労働現場への契約思想の滲透をみる。あの「合意」(ミューチュアリティ)という言葉は、はじめは賃金率について語られた。労使関係用語としては、前世紀末の協約にでてきたのが最初であろう。そこでは、賃金率についての当事者間の合意なしに労働・作業はありえない、という文脈で、「合意」の必要がうたわれていた。契約が成立しない場合には労働はありえない。それが近代的労働の原則である。そういう思想からであった。が、当時は、賃金率についての契約、いいかえれば、労働市場における労働力の売買契約が、当事者間で個々に成立していることが不可欠だ、とされていたにすぎない。当時の大争議で組合が敗北した、という歴史的事情がその背景にあった。が、これがやがて集団的な契約に発展していく。それが、ショップ・スチュワードの職場での交渉権が確立してくる過程と符合していたことはいうまでもない。問題は、そのように職場に組合が根をおろしてくるにつれて、労働現場での労働者の権利意識がふくらみ、たかまってくることにある。この労働、この作業のありかたはあの賃金率にふさわしいものかどうか。作業現場でのこの騒音、この臭気、この暑さ寒さはどうしても許容しなければならないものかどうか。そもそも、われわれは健康や生命の安全をそこなうような労働の契約をしたのであるか。そのように、賃金率や労働時間以外の労働諸条件全般が労働契約の内容にかかわるものとして意識されてくる。契約の思想がそこまでひろが

っていく。私はこのような文脈のなかで、イギリスの組合のリーダーたちがあの合意手続きに固執した意味を捉えてはどうか、と考える。

今度の調査で、ヨーロッパ・フォードの労務担当重役に会ったとき、開口一番、彼はイギリス労働者の扱いにくさを強調した。フォードは世界の方々に工場をもっているが、こんなに厄介な労働者はあまりない、というのである。大多数の国では、労働者は職場での不満を苦情処理手続きにしたがって処理するのが普通である。作業を続けながら苦情が処理されるのをまつ。が、イギリスの労働者は、自分が納得できないとなると、一人でもすぐに作業をストップしてしまう場合が稀でない。まず現場で作業停止がおこる。そこへショップ・スチエワードや管理者がかけつけて交渉がはじまる。紛争処理機構があっても、それがあまり生かされていない。これにはもちろん、労使双方にそれぞれ原因はあるのだが、労働者の気質がかなり特異なように思う。といって、イギリスでは従順な外国人労働者を雇うこともできない。彼はおよそこういう説明をした。もちろん、話半分にきいていたのだが、調査がすすむにつれて、私たちはこの話を裏づけるような沢山の事実を発見することになった。たとえば、寒い冬の夜勤で、あまり冷え込んできたのでラインから離脱する労働者がでた、それで作業停止がおこったという話。あるいは、ひどく暑い夏の日につきい悪臭がただよってきたので労働者が勝手に職場を離れたという話。フォアマンがあまりに横柄な調子で命令したので直ちに作業を停止したという話。こういう話を裏づける文書資料を私たちは数多く蒐集した。もちろん、これには経営側の管理の拙劣さもあるのだが、労働者一人ひとりの自立的な権利意識がその根底にあることは疑う余地

はない。小規模な、短期間の山崩ストが多いという、十数年前から多くの人々によって指摘されてきたイギリス労使関係の特徴なるものも、イギリス労働者のこうした思考・行動様式の表現にはかならなかったのである。戦後長く続いた経済成長、労働力不足のなかで、労働者たちが比較的容易に、日常的な作業停止の威圧で経営側の譲歩を勝ちとれた、という労働者に有利な客観情勢があったことは事実であるが、そこにすべてを帰着させることはできない。イギリスの労使双方に特有な思考・行動様式をこそ問うべきであろう。

教養への兆し

すでにふれたように、一九七九年五月、私たちが本調査をおこなっている最中にサッチャー政権が成立した。が、そこで直ちに労使関係が激動しはじめたわけではない。以上みてきたような労使関係の秩序は、政権交代によって即座に変化していくような根の浅いものとは思えなかった。

だが、いくつかの不気味な動きがはじまっていた。率直にいうと、当時、私たちはそれがどのような発展していくかについて、たしかな見とおしをもてないままに帰国したのだが、労使関係の前途が一段とけわしくなりはじめていることは明らかであった。

B.L.についていえば、一九七六年以来かなりの金と時間をかけて運営してきた参加機構が、円滑に動かなくなっていた。すでに七八年二月に、会社側がマージサイドのスピーク第二工場の閉鎖を一方的に発表したことで、中央の参加機構がしばらく停止される、という異常な事態がおきていた。合

意手続きを無視した「合理化」の強行に対する、組合側の抗議の結果である。このときは結局、人員整理手当を若干増額させた程度で、組合側はおしきられたのであるが、再開された参加機構では、その機構・運営原則の改革が争点となっていた。組合側は、「合意なしにはいかなる決定も実施しない」という原則を会社側が受け入れることを要求した。会社側はこれを拒否した。その結果、一九七九年三月、組合側は参加機構から脱退することを通告していた。事実、九月にはB社の正式の参加機構は終わりを告げた。それは、合意手続きを尊重する労使関係の枠組自体が揺るぎはじめていることを示唆していた。

類似の緊張は、賃金・交渉機構の改革問題についてもたかまつていた。会社側は、一九七七年一〇月の全従業員の投票で、全社的に賃金を同一職種・同一賃金率に整理する方針が多数の支持を受けていることを大義名分として、職務評価にもとづく賃金グレイドの整理をいそいでいた。それは、各工場別の賃金交渉を本社レベルでの中央交渉に一本化していくための、不可欠な作業とされていた。が、私たちの調査対象工場についていえば、その作業が労使間の合意にもとづいて実現するとは思われなかった。カウレイでは、ラインの直接労働者を最高の賃金グレイドに格付けせよと主張しつつける運輸一般労組と、熟練資格をもつ労働者を最高グレイドにせよと主張する合同機械労組との間で、主張がきびしく対立していた。会社の労務担当者は、もはや一方的実施以外に方法はあるまいと洩らしていた。

だが、一体、合意手続きを無視するこうしたやりかたが、果たしてイギリスでどこまで通用するも

のか。イギリスの労働者、組合がおとなしく引き退くはずもあるまい。いまや、イギリスの労使関係は未曾有の動乱の時期を迎えているのではあるまいか。一九七九年八月、帰国の途についた私には、そんな思いが去来していた。が、それから数ヵ月後、事態は思いがけぬ方向へ急激に展開していくことになる。

四 サンチアゴ政権下の攻防

悲観的な見方

私が再びイギリスの土をふんだのは、一九八〇年三月末のことである。今度は一年半の滞在を予定していた。五回目の訪英であったが、当時の私には、これからイギリスの労働運動がどう展開していくかについて、確かな見とおしはなかった。いや、正直にいえば、二つの両極端の見方の間で、私自身の視座が揺れ動いていた。一つは、かなり悲観的な見方である。深化したイギリス経済の危機のなかで、経営者が巧妙に、倒産か人員整理か、倒産か労働強化か、倒産か賃上げ抑制か、といった具合の二者択一をせまった場合には、イギリスの労働者も結局は人減らし「合理化」をのんでしまうのではないか。これに反対する少数の活動家がいるには違いないが、彼らは孤立していて、だんだんと経営者におさえこまれていくのではないか。失業者が急増している現状では、当面、これは避けがたい動きかもしれない。およそこういう見方である。日本にもどっている間、新聞でB社関係の記事をおいながら、私はときにそんな不安にとりつかれた。

実際、イギリスに到着して早速集めた情報によっても、七九年一〇月以降のB.L.労働者の動きは、決して明るなものではなかった。すでに九月上旬、社長マイケル・エドワーズは、B.L.の減量合理化プランを発表していた。一三工場を部分的あるいは全面的に閉鎖し、生産と近代化投資を拠点数工場に集中していく。その過程で、向こう二年間に一六万五千人の従業員のうち二万五千人を整理する。そういうプランである。会社はこの大胆な合理化を実施することなしに、競争力を回復することはできない、と主張した。そして、一〇月下旬、この合理化案についての賛否を全従業員の郵便投票にかけた。結果は、八〇%の投票率、ほぼ七対一という大差で、合理化案賛成であった。左翼党派はもちろんのこと、B.L.のショップ・スチュワード連合委員会も、投票をボイコットせよ、あるいは反対票を投ぜよ、とよびかけたのだが、このような結果となった。しかも、このあとにショッキングな事件がつついた。この投票結果がでたあとでなお、会社の合理化案の実施を阻止しようと訴えた、小さなパンフレットに署名した責任を問われて、十一月一日、B.L.ショップ・スチュワード連合委員会の役員四名が処分された。その議長、デレク・ロビンソンは懲戒解雇である。彼は、つい二カ月前まで存続していたB.L.参加機構の組合側委員の代表者であり、B.L.最大の拠点工場、ロングブリッジのショップ・スチュワード委員会の代表者でもあった。

著名な共産黨員でもあるこのロビンソンの誠意は、イギリスの左翼、組合活動家全体に大きな衝撃を与えた。彼の足もとのロングブリッジの工場では、処分発表と同時に七千人が職場をはなれた。活動家たちのピケラインは固くはりめぐらされ、夜勤者のほとんど全員、約一万二千人がストライキに

入った。翌日から、ストライキはB.L.の他工場にも広がった。一時は全国で四万人近くがストライキに入ったという。当時、明らかに、処分撤回とロビンソンの復職を要求して、B.L.の全組合が全面抗議ストライキを組織していく道がありえた。が、現実には、ロビンソンの所属する合同機械労組(AUEW)の執行委員会が妥協に動いて、ストライキを収拾した。十一月二十七日のことである。

合同機械労組は、まず、不当解雇かどうか調査委員会をつくって調べる、不当解雇だという結論がでたときは公認ストライキを組織するが、現在の非公認ストライキは終息させる。その代わり、会社側は、調査委員会の結論がでるまでロビンソンに従来通り給料を支払う。以上がその妥協条件であった。おそらくは、このとき悲劇的な結末への運命がきまった、とみるべきであろう。翌一九八〇年二月上旬、合同機械労組の執行委員会は、調査委員会の報告にもとづいてロビンソンの即時復職を会社側に要求する、この要求が拒絶された場合にはストライキに入る、ということを決めた。だが、二月二〇日、一万数千人が集まったロングブリッジの組合員大衆集会で、合同機械労組、運輸一般労組の役員がロビンソンの復職を要求するストライキをよびかけたとき、それに応じて賛成の挙手をしたものは僅かに千人であった。「ロボ(ロビンソン)よ、われわれはきみに戻ってほしくない」そんなブラカードが目につく騒々しい集会であった。壇上にたつロビンソンに泥が投げつけられ、「でていけ、でていけ」の連呼で組合役員のストライキ・アピールが中断される、という有様であった。イギリス共産党機関紙『モーニング・スター』ほか数紙がその模様を細かく報道している。この一連の経過は、B.L.の労働者にはもちろんのこと、イギリスの労働運動全体にとって、まことに憂慮すべき事態であ

った。

楽観的な見方

だが、それでもなお、私はいま一つの見方を捨てきれなかった。それは端的にいつて、かなり楽観的な見とおしである。自動車にせよ、鉄鋼にせよ、イギリスの基幹的産業で人減らし合理化や賃金抑制が強行される場合には、やがてイギリスの組合運動が正面からの反撃にたちあがるに違いない。組合役員が弱腰で、一時的に運動が後退することはあっても、職場に強固な根をもつイギリスの組合運動がこのままおさえ込まれることはありえない。インフレと失業増加のなかで、組織労働者の反撃がはじまった場合には、広汎な人々の欲求・不満とも結びついて、サッチャー政権との全面対決にすすむ可能性もあろう。およそこういう見方である。

実際、こういう見方に符合するような、いくつかの動きもあった。最も注目すべきものは、鉄鋼労働者の長期ストライキである。イギリスの鉄鋼産業の主要部分はイギリス鉄鋼公社(BSC)として公有化されている。サッチャー政権が成立して間もない一九七九年七月下旬、その鉄鋼公社は次年度の賃金改訂交渉に関して、企業の業績が悪化しているので根本的に新しい態度でのぞみたい、と関連諸組合に通告していた。それは、全国一律の賃上げは最小限度にとどめ、地方・事業所レベルでの人減らし合理化交渉にもとづいて一定の範囲までの賃上げをみとめていく、という方針であった。公社側が提示した最初の回答は、全国的に一律二%の賃上げ、地方・事業所レベルでの交渉で最大限一〇

%までの賃上げ、という内容であった。鉄鋼労連(ITC)ははじめ関連諸組合は、これに一斉に反対した。そして、結局、一九八〇年一月二日から、全国ストライキがはじまった。それが一三週間の長期ストとなった。元来、イギリスの鉄鋼労連は「穏健組合」の令名が高い。全国ストライキなどは、過去半世紀もの間、おこったことはない。そういう組合がこの長期争議にたちあがったのである。私たちが本調査を終えた七九年八月には、このような事態を予測することはできなかった。

どうしてこうなったのか。イギリス鉄鋼公社の労務担当重役は、「鉄鋼労連の会長、ビル・サースが傲慢だったので、まとまるのもまとまらずにこんな長期ストになってしまった」とこぼしていた。が、それは余りに表面的な捉えかただろう。もともと、サース会長は硬直的な「左派」ではない。むしろ、労働党の「穏健派」「右派」に属する、柔軟な組合主義者として知られている人物である。事実、彼は争議突入後のかなり早い時期に、妥結への道を探って動きはじめていた。が、そういう動きを阻止し、逆に、ストライキを強化するために活躍したのは、ストライキ委員会に結集した組合活動家たちであった。鉄鋼の輸送をおさえて、鉄鋼を必要とする産業全体を苦境においこんでいく。そのためにピケットを強化する。港湾や鉄道、トラックなどの運輸労働者を共闘にまきこんでいく。保安要員もひきあげていく。威勢のよい活動家たちは、そういった方向を追求し、組合役員をつきあげていった。「付帯条件なしの二〇%賃上げを！」これが彼らの合言葉であった。結局は、四月はじめに、実質的に一律約一六%の賃上げで争議は終結する。地方・事業所レベルでの人減らし合理化交渉の枠組みをのんだうえでのことだから、「付帯条件なし」とはいえない。しかし、さきふれたような第一次回答

と対比すれば、これは大きな前進であった。もちろん、左翼や活動家たちの間には、「裏切られた」という声もあがったが、大多数の組合員には、ともかく力一杯に闘った、というある種の満足感があったのではないと思う。事実、彼らの運動はこの三ヶ月余の間、イギリスの政治の焦点であった。三月九日、ロンドンのトラファルガー・スクウェアでおこなわれたTUC主催の反サッチャー集会には、一〇数万人の群衆が詰めかけたが、鉄鋼労連のサース会長は、われわれは労働組合運動全体のために闘っている、と決意を表明した。彼らの運動がBしその他の戦線での反撃と結びついた場合には、サッチャー政権を窮地におい込むことも不可能ではあるまい。左翼的、戦間的な活動家たちはそう考えていた。

組合運動の後退

右のような二つの見方のいずれが正しいのか。激しく揺れ動く現実をおうなかで、私には定見がなくなりかけていた。ここ暫らくの間、労資間の衝突がくり返されるであろう、ということは確言できても、その衝突の結果を予測することは不可能であった。私にできることは、その経過をできるだけ正確におおっていくことである。自分なりの見方はそのなかでかためる以外にはない。私はそう割り切つて、事実をありのままにみていくことにした。

そのうちに深まってきた私の実感は、サッチャー政権下、イギリスの労働組合運動も後退につぐ後退を重ね、いまや危機的な状況に近づいているのではないかと、といういらだちである。そもそも、毎

月発表される全国的な労働統計が、どれもこれもばつとしない。失業者数は八〇年のはじめには一四〇万人であったが、年末には二三〇万人に激増した。八一年末には三〇〇万人に達するという恐るべき勢いであった。失業率をばじくと、八〇年のはじめには約六%だったのが、一年半後には約一二%にはね上がる、という具合であった。地域によっては三〇%、四〇%というような、信じ難いほどの高失業率に達しているという。しかも、就業労働者の実質賃金は横ばいあるいは低下傾向を示している。もちろん、産業別に差異があるが、私たちの対象としている自動車についてみると、労働の強度は著しく高まったと推定されるのに、実質賃金が低下している。組合の全国的組織率は、いまなお五割を上回っているものの、失業によって組合籍を失うものが増え、最近では組合員の実数が減りはじめている。さらに、この数年間をとってみると、機械産業で賃上げ・時間短縮の全国争議がおこなわれた一九七九年を別にすれば、労働争議は、争議件数、参加人員、労働損失日数などでみても、明らかに沈静化の傾向をたどっている。少なくとも、私が滞在していた八〇年三月から八一年九月までの間には、その傾向が顕著であった。

もちろん、こういった統計数値だけで、組合運動の危機などとさわくのはやや怪事であろう。不況下で失業が増え、賃金があがらず、組合員が減り、争議も沈静する、というだけのことであれば、程度の差はあれ、不況の度ごとにくり返されてきたことでもあろう。私が注目したのは、右のような趨勢のなかで、個々の企業のレベルでしのぎを削った労使の格闘そのものである。一言で要約すれば、そこでイギリスの経営者は新しいスタイルでの合理化攻勢をかけ、組合はこれに屈服していった。そ

それが様というほど見せつけられたパターンであった。組合が見事にはねかえした例外的なケースとしては、炭鉱と港湾の労働組合の闘いが記憶にのこった程度である。

民間活力の注入

私はいま、「新しいスタイルでの合理化攻勢」といった。その特徴は次の二点にあるように思う。その一つは、経営危機を強調し、企業が生き延びるためには耐乏やむなし、荒療治やむなし、と正面から訴えていくやりかたである。読者の皆さんは、なぜそれが「新しいスタイル」なのか、といふか、に違いない。私はここで、日本での赤字の公企体、たとえば国鉄をめぐる行政改革論議をひきあいにだすとよいのかもしれない。B.Lも鉄鋼公社も、赤字累積の公有企業であった。もともと、それらは、重要な基幹産業のなかに位置する民族的企業として、国の資金を投入しても存続させるに値するものと捉えられてきた。もちろん、赤字の縮小は重要であるが、赤字だからといって倒産させるわけにはいかない。そういう特殊な企業として位置づけられてきた。が、サッチャー政権のもとで、そのような位置づけかた自体について、根本的な見直しがはじまったのである。窮すれば政府からの融資できり抜けていくというような、安易な経営姿勢を根本的に改めること、競争力の回復をめざして効率と収益性の改善に全力を傾けること、これがサッチャー政権の強い要求であった。いまはやりの日本語をつかえば、公企体への「民間活力」の注入とでもいうべきか。この要求に模範的にこたえようとしたのが、B.Lのエドワーズ社長である。あの大規模な縮小合理化計画を従業員に訴えたとき、

彼が強調したのは、税金にはもうこれ以上たよれない、人減らしと生産性向上なしに会社は存続しない、当面、政府に融資をたのむとしても、それは確固たる再建計画にもとづいてのことではなければならない、ということであった。もしこの計画に諸君が反対するといふのであれば、これ以上政府に融資をもとめるつもりはない。これが彼の殺し文句であった。のちにはもつとどきつい文句が吐かれることになる。この賃上げ額で不服だといふのか。これは赤字企業として捻出できるぎりぎりの額だ。どうしてもめなないでストライキに入るといふのであれば、倒産する以外にはない。現在のB.Lはこれでつぶれる。諸君は全員解雇だ。エドワーズ社長は度々にわたってこの台詞をつかった。どこまでが本心で、どこまでがおどし文句だったのか。その判定はむづかしい。が、私が滞在している間には、彼のこの殺し文句は実によく効いた。たいていの場合、まず合同機械労組の腰がくだけ、ついで他の組合もぶつぶついいながらも屈していった。明らかに、エドワーズ社長は、公企体に資本家的経営の魂をふきこんだ「英雄」であった。首相サッチャーは、イギリスの歴史上最も有能な経営者の一人、とまでエドワーズをもちあげていた。

強圧的な経営スタイル

「新しいスタイル」のいま一つの特徴は、組合との「合意」を無視しても、経営側の方針を一方的におしつけていこうとする、強圧的なやり方である。B.Lの事例に即して、いくつかの注目すべき事実を指摘しておこう。まず、重要な案件について、郵便投票で従業員の総意をたしかめる、という方

式が度々にわたってとられた。第三者の投票管理会社がいつさいをとりしきり、投票結果だけが発表される。そういうやりかたである。一見、民主的ではないか、と思う人がいるかもしれない。が、忘れてはならないことは、この方式でははじめから組合との「合意」の必要が軽視されている、ということである。イギリス労使関係の「古き佳き」伝統のもとでは、経営者が組合代表をとおして従業員の意向をたしかめる、というのが普通の手続きとされていた。イギリス・フォードがときにやったような、社長なり工場長なりがダイレクト・メールで従業員一人ひとりによびかける、というようなやり方は、組合との関係を悪化させるおそれのあるものとされていた。それを思いおこすと、この郵便投票方式には組合として当然の危惧があろう。それは経営者側の意志をおしつけるための巧妙な手段ともなりうる。投票の前には、新聞、テレビで、経営者側のキャンペーンがはられる。万一、投票が裏目にでてでも逃げ道があろう。実際、B社は、会社側提案に反対の投票結果がでた場合でも、その結果を無視して会社側提案を強行するようなことがあった。

さらに、一九八〇年三月から四月にかけては、新協約案の一方的強行という、従来の労使慣行にてらしてきわめて異常な事態が発生した。八〇年度賃金改訂交渉にあたって、会社側は、従来の労使慣行の全面的な合理化をもち込んだ新包括協約案を提出した。労働力の効率的な利用を促進するために、配転、応接、残業、熟練職種間の協働などについて、組合がより柔軟な姿勢でとりくむこと、作業標準や作業、人員の割当てを会社側がふだんに改善していく権利を承認すること、などが詳細に規定された文書であるが、組合側は当初これに一斉に反対した。これまで、工場レベルでの協約や慣行によ

って、ショップ・スタンダードと「合意」されるべきものとされていた事例が、今後は、ほんの形式的な協議だけで経営側によって一方的に処理されていくことにならないか。そう心配したからである。会社側は、従来のあの「合意」条項の運用によって生産性の向上がさまたげられてきた、という立場をくずさなかった。結局、長期にわたる交渉は決裂した。組合側は、会社案拒否をよびかけ、組合員投票では、有効投票の約六割が会社案を拒否してストライキで闘う、という意志を表明した。が、会社側は一步も退かずに、次のように組合に通告した。イースター休み明けの四月八日を期して、会社側はこの新協約案を一方的に実施する、いまや労働慣行の変更が決定的に重要なので延期するわけにはいかない、これを妨げるものは懲戒処分につすることになろう、と。まさにトスをつきつけた最後通告であった。これに対して、組合側の足並みは乱れた。合同機械労組がスト突入に反対し、電気工組合、型製作工組合がそれにならった。運輸一般労組はイースター明けのストライキを公認し、一時は二万人近くがストに入ったが、会社側は職場にもどらぬものは解雇する、と威嚇した。結局、労働慣行の大きな変更については一〇日間に限って「合意」のための討議をおこなう、という妥協条件で運輸一般労組もストライキを終息させた。そこでともかく「合意」手続きが条件つきではあれうたわれたことはたしかだが、会社側の強圧的な方針が効を奏したことは疑う余地はない。

もちろん、ここで会社がおしつけた新労働慣行に関する協約が、実際に工場・職場のレベルでいかに具体化されるか、従来の労働慣行がどの程度かわっていくかは、現場での力関係に左右される別個の問題であらう。が、現場でも、会社側は新しい強圧的なやりかたをくりひろげている。私はカウレ

イのアセンブリ・プラントのあるショップ・スチエワードから、ストライキ提案をするのであれば解雇するぞ、と会社におどされた、という話を聞いた。B社のどの工場でも、ショップ・スチエワードへの便宜供与は、ここへきてとんとん削られているようである。同じアセンブリ・プラントで、重要案件を討議するショップ・スチエワード会議が、三分以内で切りあげるという条件で許可された、という話も耳にした。しかも、その会議室には椅子がなかったという。人減らし合理化がすすむなかで、ショップ・スチエワードが現場のラインにしばらくつけられる度合がつよまっている。会社に給与を払われ組合業務に専念してきた、シニア・ショップ・スチエワードの数が大幅に減らされている。年度の一年半の潜在期間中には、こういう暗い話題が絶えなかった。

運動主体の選選

このような新しいスタイルがどこまで成功するものか。それは、今後の推移をおいながら、落ちついて考えるべきテーマであろう。もちろん、多くの経営者は、あのエドワーズ社長の「勇気」と「成功」をたたえていた。第二次世界大戦で、ドイツ軍に包囲されたイギリス軍のダンケルク撤退作戦が成功したのは、一九四〇年五月から六月にかけてであった。ちょうど四〇周年にあたるということで、一九八〇年にはテレビが特別番組をくんだり新聞が特集記事をつくったりして、さかんにダンケルクを回顧したのだが、多くの経営者にとって、エドワーズ社長はダンケルクの闘いの指導者のとき光彩をはなっていた。国難が到来すれば、イギリス国民は「ダンケルク精神」を発揮して一致して起ち

あがる。そのリーグシップをとったのが「英雄」エドワーズだ、というのである。だが、同時に、ああいうやり方が長続きするはずはない、あれはうたかたの「成功」にすぎない、と洩らす経営者もいた。経営者団体の役員として、長い間組合との交渉を手がけてきた人々のなかには、エドワーズ的なやりかたを一般化することはできない、という留保があった。イギリスの経営者たちのなかでも、とるべき経営スタイルに関してかなりの意見の聞きがある、というのが私の印象である。そうした現実の動向を反映してのことであろうか。最近のイギリスの若い研究者の間には、企業の経営戦略、経営スタイルの歴史的変化や多様性、国際比較などに関心をもつものが増えている。が、ともかく、新しい経営スタイルの模索がはじまっていることは明らかである。

これに対する労働側の対応がはかばかしくないことはすでにふれた。それも、ただ経営側の力の威圧におされている、というだけのことではなさそうである。私が一番気になったのはその点である。物理的な力それ自体は決して万能ではない。それは、暴圧に抗する強靱な主体を生みだしていく契機ともなりうるはずである。が、物理的な力の威圧が労働側の氣勢を挫き、無力感を生み、さらにはイデオロギーの変質をよびおこしていく、という可能性も絶無ではない。そこで問われるのは運動主体の思想であろう。イギリスの労働者は、サッチャー政権下の資本家側の大攻勢に直面して、そういった意識の領域でどのように動きはじめているのか。それが私のいま一つの関心事であった。

もちろん、これはいたって捉えにくい事情である。私に結論がかたまっているわけではない。が、次のいくつかの事実にはふれておくべきであろう。その一つは、この間にすすんだ人減らし合理化計

画が、退職金にとびつく希望退職者の続出によって意外と順調にすすんでいる、ということである。私たちが調査してきたスカンソープの鉄鋼所でも、八〇年、八一年と連続して、大幅な人員削減がすすんでいるが、ごく一部を除いて希望退職の募集でうまく処理できた、というのが労使双方の説明であった。多くのプラントでは、募集人員をこえる応募者があり、五六歳以上の年輩者を優先的に扱って「希望」をかなえさせた、というのである。ショップ・スチエワードがその順位をきめるのに苦勞した、という話も耳にした。カウレイの自動車工場でも、これと似たような話を聞いた。アセンブリ・プラントのあるマネイシアは、応募者が上回るのよりどり見どりだ、ショップ・スチエワードや活動家が応募したときには優先的に辞めていただく、などと自慢していた。つまり、ここでは、希望退職者の選定について組合側の規制は全くおよんでいない、というのである。この時期に上乘せした退職金の魅力で、こういう希望退職ブームが生まれている、という説明であった。勤続二〇年で、スカンソープで約五〇〇万円、カウレイでは約三〇〇万円というのが退職金の相場だという。

この程度の金で辞めてしまつてあとはどうなるのか。高齢者の場合には年金受給につないでしるぎ、あとは奥さんのパート・タイム収入にたよる、というのが大方のこたえであったが、自動車の場合には中年者も多い。ある古株のショップ・スチエワードは、いや、あの程度の金で安心できる筈はない、それは確かだ、だが、いまにも会社はつぶれるといわんばかりのキャンペーンがこうまで続くと、退職金がでるうちに辞めてしまおう、という人々を非難するわけにもいかない、と話していた。この時期に多くの古株のショップ・スチエワードが退職していった、という。ここで私は、会社の将来に

期待をつなぐことができないだけでなく、組合運動の未来にも希望をもてなくなった、とバブで告白した元ショップ・スチエワードの言葉を想いだす。無力感が、ショップ・スチエワードたちの間にもひろがったのであろうか。アセンブリ・プラントではショップ・スチエワードが空席のままになっている職場もある、という。

右のような私の見聞をどこまで一般化しうるものか。もちろん、慎重に考える必要があろう。が、広く見渡しても、労働運動にとって明るい話題はいたって少ない。一九八〇年には、雇用法という名の労使関係法をサッチャー政権がだして、組合の権利のさまざまな制限が問題とされたが、ちょうどその頃『サンデー・タイムズ』紙がある世論調査機関に委託して組合員の意識を調べさせた。それによると、「労働組合は労働者の利益を守るうえで不可欠なものだと思いますか」という質問に、組合員の九割が「イエス」とこたえているが、組合運動の現状についてはいろいろな面で不満をもつものが多い。約六割前後のものが「警察はマス・ピケットを阻止する権力をもつべきだ」「クローズド・ショップは個人の自由への脅威だ」「イギリスの組合は余りに力もちすぎている」などこたえている。組合員自身がそうこたえているのである。また、「今日の大部分の組合は過激派や戦闘的分子によってコントロールされている」とこたえたものが五五%もあり、「働く者は誰でも組合に所属すべきである」という考えは、僅かに三六%に支持されているにすぎない。重ねていうが、これは組合員についての調査である。もちろん、こういう世論調査結果をうのみにすることはできないが、この結果をみたとき、私がフィールド・ワークのなかで感じていた雰囲気、かなりよく表現されているように思

ったことは事実である。イギリスの場合でも、運動の主体自身の混迷が深まっているのではない。もしそうだとすれば、なぜそうなってしまったのか。そこからの脱出はいかにして可能なのか。私の関心は、次第にそのような問題にしばられていくことになった。

五 混迷の原因はどこにあるのか

輝かしい闘いの間

ここまで読み続けて下さった読者には、すでに、労働組合運動の母国、先輩国であったイギリスでも、近年、活動家たちがいかに守勢にまわり苦闘を重ねているか、という現状の厳しさが多少とも伝わったであろう。イギリスの労働組合運動がこれほどまでにおさえこまれていくとは、私がこの調査を設計しはじめた五年前には、全く予想できなかった。不明をはじるばかりではない。そして、何故これが見とおせなかったのか、反省しなければならないと思うのである。

あるいはここで、同学の士から批判がよせられるかもしれない。かつて余りに楽観的にイギリスの労働運動を捉えようとしていたことへの反動として、今度は逆に、余りに悲観的な見方に傾きすぎてはいないか、この時期にも、なお目覚ましい闘いがあったのではないかと。たしかに、そういう局面もあった。その一つは、一九八〇年九月のリヴァプールの港湾労働者の闘いであり、いま一つは、翌八一年二月の炭鉱労働者の闘いである。前者は、リヴァプールの港湾業者が一七八人の労働者を刺殺員として整理し、「暫定的無所属登録」(T U R)に移したい、と通告してきたのに対して、運輸一般労働

組(T G W U)の港湾労働者二二〇〇〇人が全国ストライキをかまえた闘いであった。「暫定的無所属登録」とは、働かず平均給与の半額程度の手当をうける制度であるが、この適用をうけるものは、これまでは、懲戒処分審問中の労働者か、近々に他の業者に配属される労働者かに限られていた。各業者が過剰人員をかかえているときに、「暫定的無所属登録」に移すということは、結局は誠に切に繋がる。たとえ一人であっても、そこに移されるのであれば、全国ストライキに入る以外にはない。ショップ・スチュワードたちはこう断言した。一九七二年の港湾労働者の全国ストライキで、各港湾の登録労働者数は希望退職で辞めた人間の数しか減らさない、という規定がかりとられていた。それは六五歳の停年までのいわば終身雇用制度である。その雇用保障制度がこれを突破口にしてくずされていく。労働者たちはそう思ったのである。港湾労働者の雇用関係について、いまいし説明を加えたところだが、以上ですべてに争点は明らかであろう。結局、全国交渉で、雇用主団体側は、問題の一七八人を他の港湾業者に配属すること、「暫定的無所属登録」を今後は懲戒処分関係以外には使わないこと、などを約束してストライキ突入を回避した。政府がスト回避に動いたことは明らかであった。さらに組合側は、希望退職による人員整理には反対しないが退職金を増額せよ、と主張した。この紛争をとおして、退職金の最高額は約二割五分引きあげられて五〇〇万円近くになった。明らかに組合側の見事な勝利であった。

炭鉱労働者の反減量合理化闘争も際立っていた。イギリスの炭鉱は国有化されているが、その中央管理機関、全国石炭庁は、石炭需要の減退と生産増によるストックの急増を理由に、生産量の削減を

提起した。向こう二年間に二五坑前後を閉鎖し、二四万人の炭鉱夫のうち約三万人を整理するという合理化案である。これに対して、炭坑労働者たちは全国炭鉱夫組合(NUM)中央の態度決定をまたずに、サウス・ウェイルズ、スコットランド、ヨークシアなどで、非公認ストライキに入った。非公認ストといっても、各地方炭鉱夫組合のリーダーたちがストライキをよびかけていたのだから、左翼リーダーシップのもとに開始された組織的行動である。ヨークシア炭鉱夫組合の著名な左派リーダー、アーサー・スカーギルは、たとえ一九八〇年雇用法のもとで違法とされようとも、遊撃ビゲ隊を組織してこのストライキを全国にひろげよう、炭鉱労働者の全国ストはサッチャー政権を国会解散においこむであろう、とアジった。スコットランド炭鉱夫組合のリーダー、共産党のマイケル・マクグーイは、地元の鉄鋼、鉄道の労働者たちに働きかけて、「三角同盟」をかためて反撃にたちあがろう、と訴えた。このような動きにおされて、穏健派のリーダーたちも、あの合理化案が撤回されない限り全国ストライキは不可避だ、と発言しはじめた。そして、遂に、全国炭鉱夫組合が中央執行委員会を開いて、組合員のストライキ投票開始を決定しようとしていた矢先に、政府は組合に会見を申し込み、政府の補助金枠の増額を前提にして全国石炭片が今回の閉山合理化計画を撤回したことを告げた。左派リーダーたちはこれでもなお保証が不十分だと主張し、事実、非公認ストライキに入っていた約五万人の労働者が職場に復帰したのはその数日後であったが、将来に不安をのこすとはいえ、これまた組合側の明らかな勝利であった。

後退を重ねるイギリス労働組合運動の大勢のなかで、以上の二つの闘いは注目すべきものであった。

それぞれがイギリス経済の動脈を制するような重要部分での紛争であり、両産業での組合運動の戦術的な伝統、その組織的な力量が抜群に強大であったので、さすがのサッチャー政権も力の威圧に屈した、というのが大方の印象であった。これを全面的な反撃の突破口にしよう。左翼はそう位置づけた。彼等は、港湾労働者のように闘おう、炭鉱労働者のように闘おう、と他産業の労働者たちによびかけた。だが、大勢は動かなかった。私はこの二つの闘いに深い感銘を受けたが、にもかかわらず、これらの闘いが運動の大勢を逆転させえなかった、という現実を重視する。それは輝かしい闘いであったが、いわば例外的な¹⁾闘いであった。その輝かしさに魅了されて、今日のイギリス労働運動が直面している困難な現実、すでにふれたような運動主体にひろがりかけている混沌から眼をそらしてはならない、というのが私の考えである。

リーダーシップの動揺と分裂

そこで、本節では、そのような運動主体の混沌が生じている原因を探ってみることにしよう。私たちが調査してきたB.L自動車労働運動は、それを考えるうえで恰好の素材を提供してくれるように思われる。ここでまず指摘すべき論点は、経営側の合理化攻勢に対して労働側が有効に反撃できなかった直接の原因は、全軍を叱咤激励すべき組合中央のリーダーたちの指導方針における動揺と分裂にあったのではないか、ということである。一九七九年秋に、B.Lの社長が大規模な減量合理化計画を提起したとき、関連諸組合を包含する造船・機械産業労働組合連合(CSEU)のリーダーたちは、

当初は反対の方針をとりながら、やがて受諾やむなしの方針にかわり、全従業員の郵便投票の折には、会社側の配布したドラのなかで、CSEUもこれに賛成している、と付記される有様であった。運輸一般労組はこの動きに同調しなかったが、強力な反対キャンペーンを組織したわけではない。ただ、ショップ・スチュワード連合委員会だけが断乎反対をよびかけた。つまり、組合運動のリーダーたちの方針は揺れ動き、大きく引き裂かれた。郵便投票の結果、七対一というような大差で会社側の合理化プランが支持された直接の原因は、このようなリーダーシップのありかた自体に求められる、といって間違いないであろう。

一九八〇年三月から四月にかけての、会社側による新協約案の一方的強行の過程でも、類似の事態が生じた。ショップ・スチュワードの代表者会議は、ストライキをもって闘おう、と決議していた。だが、対決を辞さぬ会社側の強硬姿勢に直面して、合同機械労組(AUEW)の本部は、土壇場でスト反対にまわった。ストライキに入っても展望はない。AUEWの組合員の過半数はストライキに反対。この程度の新労働慣行はイギリス・フォードでもおこなわれている。そんな弁明がなされた。このときも運輸一般労組は直ちにはこれに同調しなかった。何事も「合意」にもとづいて運営するという、従来の労働慣行の精神を廃棄することは同意できない、とくり返した。が、その指導部も、ストライキに入れ、とは呼びかけなかった。ストライキに入るものを公認する、というのがせいっぱいのところであった。ただそれだけの方針でも、運輸一般労組の活動家たちはストライキの輪をぐんぐんとひろげていった。だが、その形勢のなかで、指導部は会社側との妥協に動き、ストライキを取

捨した。以上のような指導部の動きは、さきにみた炭鉱夫組合の指導部の動きと極めて対照的である。職闘的・左翼的な活動家たちは、組合のボスに裏切られた、とこの過程をふりかえるのが一般的だった。

私もまた、組合のリーダーシップの弱さに問題があった、と考える。そこに運動後退の直接の原因があったこと、少なくともその原因の一つがあったことを疑う余地はない。だが、だからといって、一般の組合員には闘う意欲がみなぎっていたのに組合のボスがこれをおさえた、という図柄が正しいとは思わない。一九八〇年の五月一四日、労働組合会議(TUC)はサッチャー政権の反動的諸政策への抗議を表明する「行動日」を組織したが、BSLについていうと、一四万人の労働者のうち欠勤したものは四千人足らず、一工場で生産がストップしただけであった。丁度その日、私は調査対象であったカウレイのボディ・プラントを訪ねたが、経営者たちは、いつもより欠勤者が少ない位だ、などと自慢していた。笛ふけど踊らず。ある新聞はこの「行動日」をそう茶化した。ある程度の大衆デモを組織できたとはいえ、それが当初企図していた規模を大幅に下廻るものとなったことは明らかであった。一般組合員の間に、諦観、無力感がひろがっている。それがあの本格的な闘いを避けようとするリーダーシップを支えている。また、後者が前者に拍車をかけている。活動家たちもこの状態に有効にきり込む力をもちえていない。そういう全体的な状況を問題とせず、組合ボスの姿勢だけを批判してみても、大勢は動かぬのではない。私はこう考える。

では、今日の運動主体の混迷、思想的な危機の本当の原因はどこにあるのか。もちろん、世界的な経済の低迷とイギリス経済の危機がその背景にあることは間違いない。閑おうにも客観情勢が悪すぎる、というのが多くの組合リーダーたちの言い分であった。が、そういう「客観主義的」な説明をいかにくり返してみても、右の設問への答とはならないであろう。運動主体の姿勢に即して具体的に考えてみる必要があるのではないか、と思う。

この難問に明快にこたえる用意はないのだが、私はこの一年半のイギリス滞在をとおして、いくつかの仮説的論点を意識するようになった。その一つは、前節でふれたようなサッチャー政権下の経営者側の攻勢は、その攻撃の質という点で、イギリスの労働組合運動が過去四〇年間にあまりでくわしたことのないような、斬新なものではなかったか、ということである。つまり、組合のリーダーも活動家たちも、思いがけない攻撃に不意をつかれてたじろいでいる、といえるのではないか。もちろん、これまでも、「経営権」の行使をめくって、戦闘的なショップ・スチエワードとの全面对決を辞さない経営者はあった。だが、それは、たとえばB.I.のエドワーズ社長がこの時期に展開したような、ぎりぎりのイデオロギー攻撃に裏づけられていたかどうか。「世界経済の荒波のなかで、倒産寸前のこの赤字企業が生存していくためには、徹底的な能率改善による国際競争力の向上が至上命令である。そのためには、もはや従来の「職場慣行」や組合運動の「既得権」を許容する余地はない。なおも合理化に抵抗するというのであれば、会社をつぶすほかはない」。合理化の成否に企業の存亡をかける。

まさにこの点に、この時期の経営側のイデオロギー攻勢のエッセンスがあった。当然のことながら、これは経営管理体制の技術的な強化志向につながっている。ここでは、ショップ・スチエワードの協力をえながら職場を管理していくという、一九六〇年代から七〇年代の前半にかけて、開明的な労務管理担当者たちが追求してきた路線はもはや影をひそめている。一九八一年春に発表されたイギリス経団連(C.B.I.)の「勝ちぬく意志」と題するガイドライン文書には、経営意志の伝達にショップ・スチエワードをつかうな、手続き違反や悪慣行を許容するな、紛争をおそれて改革をおくらせるな、といったきつい指示がもり込まれている。そこに貫いているのは、経営者こそが毅然たる態度で合理化の指揮をとれ、邪魔者は容赦なく排除せよ、という硬い姿勢である。それは、読むものに、第二次世界大戦後の動乱のなかで、経営権の確立を叫んだ経団連の姿をおもいださせるような文書である。実際、そこでは、いたるところで日本の経営者の実践が肯定的にふれられている。

注目すべきことは、イギリス経営者のこのような労使関係戦略の転換が、サッチャー政権の全面的なバック・アップのもとにすすめられている、ということである。それは政府の労働行政スタイルの大転換につながっている。イギリスでは、第二次世界大戦中に労働組合界の著名な指導者アーネスト・ベヴィンが労働大臣のポストについて以来、政府が労使代表とコンセンサスを形成できる範囲で労働行政をおこなっていく、という政策スタイルがとられてきた。戦後の労働党政府はもちろんのこと、保守党政府もまた、長い間、労使のコンセンサス形成を誘導しながら行政をおこなってきた。それが「良識」とされてきた。そのような労働行政のもとで、経営者団体のなかでも、組合との合意をとり

つながら経営をおこなっていくスタイルが望ましいものとされてきた。明らかに、サッチャー政権は、そのような伝統的な政策スタイルを一挙に投げ捨てようとしたのである。国の政策の面では、労使関係法の「改正」が組合の反対をおしきって強行される。企業レベルでも、経営側の一方的意志を強引におしつけていく。サッチャーは、そういうタカ派の経営者の「勇気」を称賛する。事態は急速にこう動いてきたのだが、私のみるところ、組合側にはこういう新事態に即応する準備が欠けていた。思想的にも、組織的にもその準備が欠けていた。そこに大きな問題があったのではないかと私は考える。会社側の合理化政策を批判するペンフレットに署名しただけでも敵になる、ということでは、危なくてうっかり支部ニュースもだせない、と激動的なジョブ・スチュワードたちが洩らしていた。彼等は、タカ派経営者の弾圧的なスタイルの攻撃に対抗して闘っていくうえで、労働者側の主体的な準備がたちおくれていることを率直にみとめていた。

治安行政スタイルの変化

私はここで、サッチャー政権下の警察行政スタイルの変化にもふれておくべきであろう。もちろん、私はこの点についての専門家ではない。だが、限られた見聞からではあるが、私はその変化を前感した。一つは、スペシャル・パトロール・グループあるいはタスク・フォースと呼ばれる警察機動隊の動きである。調べてみると、それらは一九六〇年代末の学生反乱、七〇年代初葉の労働争議の高波のなかで、通常の警察では処理しきれない治安問題に対処すべく創設されたものである。それが各都市

にひろがったのは七〇年代前半のことだといふ。だが、七三年、七四年の留学では、私はその存在に気づくこともなかった。恐らくは、減多に出動することもなかったであろう。だが、今度の一年半には、うんざりするほど度々お目にかかった。もちろん、都市暴動が頻発したためだが、僅か一年半の間に、その軍事的装備は目覚ましく強化された。弾力な水の大砲を備えた装甲車に前面におしだし、楯を片手に警棒を振りながら群衆にたちむかう機動隊の姿は、余り珍しくなくなった。CSガスやプラスチック弾も配備されているという。地域社会の市民の協力をえて治安維持にあたる「民主警察」というイメージは、もはやイギリスでも昔物語になりかけているのか。そういう印象を深くした。

いま一つは、一般の市民生活のなかで感じる警察の監視の眼の鋭さである。別に私が怪しげなことをしていたわけではない。私の住んでいた町は別荘地のようなところで、治安が悪いわけでもない。だが、二人一組の無表情なパトロールが実によく眼についた。実は、あのパトロールが若者や有色人種を呼びとめて、身元調べや持物検査をしようとする、それがもとでいざこざがおきる、というのが大学の友人の説明であった。幸いにして私はそういう目にはあわなかった。だが、失業してぶらぶら歩いている若者や有色人種にとって、あのパトロールにぶつかることは愉快ではあるまい。また、治安維持のための電話の盗聴がひろがっている、という無気味な話も度々耳にした。さきにふれた左翼の組合リーダー、アーサー・スカーギルが、自分の事務所の電話が盗聴されているのではないかと、イエスカノーかははっきりと返事してほしい、と内務大臣に要求したところ、大臣の秘書から、たしかに治安維持のための盗聴はおこなうが、誰を盗聴しているとか、していないとかは、言明することはで

きない、という返事が届いたという。私が度々会った左翼のショップ・スチュワードは、自分の家の電話は盗聴されていると思ってくれ、などといっていた。おそらくはアイルランド問題でのテロ騒ぎからひろがってきたのであろうが、労働運動の活動家たちにとっても脅威であるに違いない。一九七〇年代には、警察官の職務執行法、刑事訴訟法、刑法の改正などが政治問題となった。基本的人権が試練にたたされていることは明らかである。労使関係法の面からだけでなく、そういう治安関係法の面からも、労働組合活動の自由が脅かされている、というのが現状ではあるまいか。ただ、治安関係法の「改正」はサッチャー政権成立以前からはじまっていた、という事情があるのだが。

右の点と関連するが、街頭における集会、示威行進が、この時期にかなり制限されている、ということもつけ加えておこう。その多くは有色人種その他移民をスケープ・ゴートに仕立てた国民戦線と称するファシストたちと、これに対抗する反ナチス運動との衝突を回避する、という名目で、警察が集会や示威行進を規制するために生じているのだが、都市暴動の折にも、まことに機敏な規制がおこなわれた。ファシストたちの街頭示威行進は、警察官の厚い壁にとりかこまれておこなわれるのが普通である。警察官がファシストの表現の自由を保護する。そのために出動費がかさむ。反ナチス運動の人々がその示威行進をさえきこうとする。そこで警察との衝突がおこる。それが街頭での衝突のパターンであった。私は一九三〇年代はじめのイギリス・ファシストの研究をしたことがある。あのときの衝突のパターンとほとんど全く同じである。私は、こうしたファシストの影響を大したものとは思っていないが、これを契機にひろがっているやや行き過ぎの警察行政には注意すべきだと思う。

私の滞在中には、反核武装の平和的示威行進までが不許可になる、という事件もあった。

たこつばの職場闘争の限界

イギリスの労働組合運動の低迷、運動主体の混迷は、以上ふれてきたような政府、経営者側の新たな攻撃によって生みだされている。これに対処するかまえを欠いていたために今日の事態になった。これが私の一つの仮説である。では、何故に対処するかまえが欠けていたのか。強靱なイギリスの労働組合運動は何故にこれに対応できなかったのか。ここで、私のいま一つの仮説がうかびあがってくる。それは、端的に言って、強靱とされてきたイギリスの組合運動の「強さ」には、実は大きな限界があつて、その限界がここへきて露呈しているのではないか、ということである。第二節で出来高賃金制下のショップ・スチュワードの運動の性格を論じたとき、私はこの点にふれておいた。ショップ・スチュワードたちは、それぞれの属する作業集団の代表者として、その利益擁護のために活動しているが、その視野は自分の作業集団のことに局限されがちである。他の作業集団のショップ・スチュワードとの連繫は決して深くない。もちろん、出来高賃金制から時間賃金制へと移行して、賃金交渉の場が職場から工場へ、工場から企業へとあがっていくにつれて、労働者の連帯の輪はひろがってきた。だが、それはなお決して強固ではない。誤解をおそれずにいえば、企業意識の弱さが、自分の職場の枠をこえた連帯の弱さと同居している。しかも、その職場での連帯は、しばしば職種の縄張り毎に分断されている。私は、イギリスの草の根の組合運動の「強さ」には、そういう限界がつきまとい

と思う。

だから、工場レベル、企業レベルでの労働者の連帯、統一行動の伝統は決して強くない。少なくともB.L.の労働運動について、そういつて間違いない。会社の賃金回答についての苗香をきめる各工場での大衆集会を同一日に開催する、という統一行動のくみかたが、やと二年前からおこなわれるようになった。この辺から連帯感をつちかっていく必要がある、というのが、私の親しいショップ・スチエワードの意見であった。誰もがいうように、日本の組合は企業別組合である。事業所毎の単位組合が連合したいわゆる企業別組合連合体（企連）のまともは、きわめて強い。しばしば、それは職場や事業所レベルの組合活動の自主的な発展をおさえるほどの「強さ」を発揮する。だが、B.L.についていうと、これに当るものが至って弱い。各工場のショップ・スチエワードの代表をもって構成される、B.L.ショップ・スチエワード連合委員会と称する組織があるが、その代表性は不充分だし、その機能も貧弱である。つまり、職場にはそれぞれの作業集団の利害に敏感な、職場の隅から隅にまで眼を配っているようなショップ・スチエワードがいるのだが、企業、産業レベルの問題を見渡しながら、政策立案と執行にあたっている組合組織はいたって弱い。運輸一般労組には自動車部会がある。私はその全国委員会を傍聴したことがあるが、正直いって、その議論の質は高くない。情報交換の域をでるものではない。ここから、日本人の眼からすると至って奇妙なことがおこる。B.L.のエドワーズ社長が減量合理化プランを提議したとき、組合側は独自の対抗プランを自分でつくりあげることができなかった。ユーロ・ファイナンスというフランスのコンサルティング企業に、大金を払って経営分

析と提案作成を依頼した。そういう態勢である。昔から企業レベルでの賃金交渉がおこなわれてきたイギリス・フォードの場合には、B.L.よりはショップ・スチエワード連合委員会のまともりがよさそうである。だが、そのフォードの場合でも、毎年の賃金要求書の作成はオクスフォードのラスキン・カレッジの研究者に「外注」している。

もちろん、私はこういう現状を一概に悪いなどというつもりはない。企連が肥大化して職場に組合がなくなってしまった日本の現状の方が、もっともつと嘆かわしい、という人があるかもしれない。もともと、イギリスの組合運動には、とかく空理空論をもてあそぶ「インテリゲンチエア」を警戒しながら、労働者自身の心と体で自分たちの利害を守っていこうとする、地に足のついた集団的な功利主義があった。絵にかいたような「階級的連帯」から出発しなかったところに、運動の堅実さがあったというべきかもしれない。だが、その延長線上で発展してきた、こつ、ぼ的な職場闘争主義だけでは、もはや企業の存続をかけるような全面的な合理化攻撃には有効にたちむかえない、ということも、過去二、三年のB.L.での労使対抗の顛末はおしえてくれているのではない。職場の枠をこえ、工場の枠をこえて、ショップ・スチエワードや活動家が交流し、戦術を相談しあえる場をつくらう。それはB.L.に限る必要もない。フォードも、ヴォクソールも、タルボットも、イギリス自動車産業の各会社、各工場の活動家が一緒に集まって協議できるような場をつくらう。さらに、ヨーロッパ大陸の自動車工場の活動家との連絡もひろげよう。敗北を重ねるなかで、B.L.の戦術的な活動家たちはそのような方向を模索しはじめている。それも決して容易ではなからうが、明らかにそれは一つの有望な選択である。

物とり主義的運動の幻想

以上ふれてきたような組合運動の組織活動上の限界は、実は、いま一つのより深刻な問題につながっている。もともと、イギリスの組合運動の職場レベルでの強さは、ショップ・スチエワードが自分の属する作業集団の代表者として、その経済的利益の擁護者として、現実にも、ものをとってくる力に源泉があった。それはすでにふれたとおりである。日本風にいえば、職場闘争でも、ものをとってくる力だ、といってよい。そのものとは、ある場合には金であり、ある場合には要員であり、ある場合には時間であり、ある場合には作業環境でもあった。巧みな弁説と、多少のはったりもきかせて、職場の仲間にも、ものをかちとってくることに、しかもそれを仲間への経済的負担をできるだけかけないようにして達成すること、それが有能なショップ・スチエワードのあかしであった。労働市場が労働側に有利な市場条件のもとでは、それがかなり容易でもあった。経営者は、ショップ・スチエワードの要求に部分的に譲歩することで、職場の労使関係の安定を維持してきたのである。

だが、この仕組みは、経営側に譲歩の余地がある場合にはじめてうまく動く。経営危機が深まり、倒産の危険がせまってくる、という状況になると、ショップ・スチエワードの前には厚い壁がたちあらわれることになる。もちろん、経営危機が深化しても、直ちに企業倒産につながるとは限らない。B.L.の場合でも、一九七四年に倒産の危険がせまってきたとき、ときの労働党政府は国の金をつぎこんで救済した。そして、それ以降、B.L.は事実上の公有企業となった。だが、これはサッチャー政権下

ではおこらないことである。国有企業についても国の融資枠をしめあげ、民間企業なみの合理化努力をせまっていく。それが現保守党政府の路線である。こうなると、公有企業であれ私企業であれ、企業努力で経営状態が好転しない限り、経営側の対応は硬直化せざるをえない。ショップ・スチエワードが、ものをかちとることは著しく困難となる。そして、現実にもものをとれないということになれば、ショップ・スチエワードの職場での権威がゆらいでくるのは避けがたい。この数年来、イギリスの組合活動家がおかれている状況の困難さは、こういう文脈で理解できるのではないかと私は思う。ある意味では、以前の物とり主義的運動の成功のつけをまわされているのだ、ともいえる。

もちろん、私は、イギリス経済の今日の危機を招いた主な責任が組合にある、などという保守党政治家の論議を支持しない。資本家や経営者、政府の責任を見のがして、一度としてイギリス経済運営の責任者の地位についたことのない組合を非難するというのは、どうみてもフェアではない。だが、ショップ・スチエワードたちが、次から次へと経営側の譲歩をひきたすのに成功していた当時、あるいはまた、はた目には明らかに不生産的な、仕事の縫ばりをめぐる労争で経営効率を低下させていた当時、彼等が会社の将来について、さらにイギリス経済の未来について、どのような見とおしをもっていたのか、ということは、どうしても問わなければならない。これに対して予想される一つの答は、イギリスの労働者には「奴等と俺たち」という根深い階級意識があるので、「奴等」のものである会社の将来などに心を配らない、仮に会社が潰れるとしても、それにおしげずに自分たちの要求を追求しようとするところに、イギリスの組合運動の強さがある、という仮説である。実は、私自身も、

かつてそういう仮説を抱いたことがある。だが、今回の調査をとおして、私はそれは余りに単純な、誤った解釈だと思うようになった。すでにふれたように、企業倒産が減量合理化か、という二者択一をせまる経営者に対して、イギリスの労働者の多数が後者を選んできたという、近年の現実を直視する必要がある。私が親しくなった「穏健派」のシニア・ショップ・スチュワードは、工場の集会で感勢のいい発言をする労働者たちも、バブやマーケットで会うと、皆それぞれ会社の業績を気にしている平凡な人々だ、その複雑な気持を理解せずに突っ走っても仲間についてこない、と強調していた。そこに彼の眼鏡の色が投影していることはたしかだが、運動の後退語をおつてきた私には納得のいく話であった。

さきの設問に対するより確かな答は、ショップ・スチュワードも普通の労働者たちも、ごく最近にいたるまで事態を深刻につきつめて考えてはこなかった、ということではあるまいか。私はそう思いはじめている。やや大胆にいうと、多分にセクシュアルな物とり主義的な運動と、企業の存続・発展、国家の存続・発展とは決して深刻に矛盾するものではない、というある種の楽観主義が、戦間的なショップ・スチュワードたちの意識の底に流れていたのではないか。その楽観主義の起源は、意外と遠い昔にまでさかのぼるかもしれない。イギリスの労働組合運動には、イギリス帝国の落ち穂を拾っているような面がある、と指摘したのは一九世紀後半のマルクス、エンゲルスたちであった。それと違う立場からであるが、ウェッブ夫妻は、組合運動の発展が健全なイギリス経済を実現する、強い組合運動と強いイギリスとは矛盾しない、と説いた。マルクス、エンゲルスは批判的に、ウェッブ夫妻は

肯定的に、いわばあの楽観主義の源流にふれていたのではなかったか。私見では、第二次世界大戦後のいわゆる福祉国家の展開は、さらにこの楽観主義の幻想をひろげるうえで大きな役割をはたした。もちろん、「強すぎる組合」「無責任な組合」を批判する論調は、一九五〇年代後半から、保守党右派を中心に脈々と流れていたが、それは、「健全なショップ・スチュワード」「責任ある組合リーダー」の役割をたてる「良識派」の声におさえこまれてきた、というのが数年前までのイギリスの状況ではなかったか、と思う。

イギリスの労働組合運動の主体的な混迷の基礎には、以上ふれてきたような楽観主義、ある種の幻想に支えられてきたところの、ショップ・スチュワードたちの物とり主義的な運動が、大状況のなかで否定できない壁にぶつかってきた、という事情があるのではないか。現実感覚ゆたかな普通の労働者がその壁を自覚したとき、ショップ・スチュワードたちが従来の運動の進め方自体について再考をうながされるのは当然であろう。イギリスでも、心ある活動家たちは、新たな運動体質の構築なしには今日の激しい合理化攻撃にはたちむかえない、という危機意識を深めているように思われる。では、それはどのような動向を生みだしているか。その先にひらけるイギリス労働運動の展望はいかなるものか。

六 今後の展望

都市の運動

私はこれまで、一九七〇年代前半にはとても予想できなかったような、近年のイギリス労働組合運動の深刻な後退の様相にふれてきた。スタグフレーションのなかでじりじりと後退を余儀なくされているだけでなく、これまでイギリスの組合運動を支えてきた活動家たちの間にも無力感がひろがり、いわば運動主体の思想的な迷途が生じはじめているのではないか、というのが私の現状認識である。

もちろん、すでにふれてきたようなサッチャー政権下のイギリス支配階級の大攻勢によって、労働者たちが去勢されてしまったわけではない。さきによれた炭鉱夫や港湾労働者の見事な闘いを別にしても、抑えつけられた労働者たちの憤まんが一律に爆発したかのような、衝撃的な事件も度々あった。私が滞在していた一年半の間にも、ブリストル、ロンドン、リヴァプール、バーミンガム、マンチェスターなどの主要都市で、あいついで暴動がおこった。多くの場合、警察官と有色人種の若者たちとのいざこざが引き金となって、やがてふくれあがった群衆と警察機動隊との衝突に発展し、ついには放火、商店の掠奪なども発生する、というのが繰り返しみられたパターンである。明らかに人種問題がからんではいたが、次第に白人の若者たちも加わったのだから、決して単なる人種問題ではない。暴動は大い、都心部の過密地域周辺でおこった。そこでの失業率は二割、三割といった高さである。とりわけ若者の失業率が高い。学校をでてでも定職にありつく者は僅かである。貧困と失業。未来のない社会。この暴動には、そうした状況のなかで育ってきたイギリス労働者階級の子供たちの怨念がこめられている、というのが私の実感であった。保守党のなかには、極左グループが暴動を煽動していると騒ぐものもいたが、左翼のなかには、ファシストや職業的ごろつきが挑発しているのだ、

ときり返しているものもいた。暴動があいついでいた昨年七月上旬、私はたまたまバーミンガムで開催された労働者統制協会（IWC）の合宿総会にでていたが、リヴァプールからかけつけてきた市会議員は、暴動者と職業的掠奪者とを混同しないでほしい、暴動に参加しているのは「もう失うべきものは何もない」と口々にいう若者たちだ、この若者たちがおかれている状況を改革できない限り、イギリス社会の基本的構造がくずされてしまうだろう、と訴えていた。スーパー・マーケットの掠奪に加わった若者たちがバターには手をつけず、マーガリンを持ち去った、彼らはバターにはなじんでいない連中なのだ、というエピソードが胸につかえた。

左翼はこの一連の暴動をサッチャー政権の失敗の結果としてとりあげた。「鉄の女性」サッチャーにとっても、一夜のうちに華やかな商店街を廢屋同然にぬりかえていくこの暴動の風は、大きな脅威であったに違いない。ことに、昨年七月上旬、ロイヤル・ウェディングを目前にひかえて再燃した都市暴動は、時とときだけに不気味であった。サッチャー自身、自分が首相に就任してから最も心労の多かった時期である、と認めていた。極左グループは、全世界から元首相や総理大臣を集めて開かれるこの「世紀の式典」が擾乱されることを望んでいた。ドラマチックな都市暴動が反響の狼煙になることを望んでいた。だが、警察の厳戒体制と王室好きの愛国的市民の熱気がそれをばばんだ。さきの一連の暴動は、一見静かなたたずまいの都市の深部にひそむ反乱の火種の恐ろしさを天下に示したのだが、それは後退を重ねる労働運動の反転の契機とはならなかった。イギリス労働組合会議（TUC）は都市の教育・住宅・福祉の改善に金をつぎこめと主張し、事実、若干の社会政策的施策がおこなわ

れたが、一般の組織労働者の暴動への反応はどちらかといえば冷やかであった。

職場での抵抗

では、組織労働者の運動に反転の兆しはないのか。このとめどもないような後退はいつまで続くのか。実は、これに正面からの確にこたえることは難しい。ただ、B.L.自動車の労使関係調査のなかでぶつかった、次のいくつかの事実は示唆的であろう。その一つは、一九八〇年四月以降、会社側がショップ・スチュワードとの「合意」を無視した、強圧的な労務管理スタイルをうちだしてくるにつれて、職場でのゲリラ的な紛争の突発が目立つてきたということである。たとえば一昨年十一月のこと。B.L.最大の拠点工場ロングブリッジでは、最新型車ミニ・メトロの売れ行きがのび生産量があがってきたまさにその時に、突然、レイオフされた労働者数百人が、働かせろと要求して工場管理棟におしかけ、事務所の扉や窓ガラスをこわしたり、車体を傷つけたりする「暴動」が発生した。直接の原因は、内製だけでは足りなくなった座席シートの生産の外注にシート製作工が反撥した、ということにあった。外注シートが工場に運びこまれてきたとき、彼等は仕事をやめた。その結果、組立ラインもとまってレイオフとなったのだが、この紛争の源には、シート製作工が一定時間内にあげうるシート数についての労使間の対立があった。経営側はもっと沢山生産できるはずだと主張し、労働者側は人員をふやさぬ限りこれ以上の生産は無理だと主張した。つまり、かつて「合意」事項とされていた標準作業量、要員をめぐる紛争であった。丁度その一週間ほど前に、次年度の賃金改訂交渉が

六・八%の低額、しかもストなしで決着し、B.L.の経営者が労働者の協力をたたえていた気配であったので、この騒ぎは大変印象的であった。

昨年の十一月にも、賃金改訂交渉の決着直後にロングブリッジで大紛争がおこった。この年の賃金改訂は三・八%の超低額で、これもまたストなしの決着であった。社長エドワーズは鼻高々であった。だが、その直後、ロングブリッジの経営者が一日当り五十分の「ゆとり時間」を一分ぎりつめて、イギリス・フォードなみの四〇分にする¹⁷⁰と発表したとき、労働者は続々とストライキに入った。会社側は、これで二年前の約束どおり、週労働時間を四〇時間から三九時間に短縮できると主張したが、組合側はこれでは労働強化になると反撥した。普通、イギリスの自動車工場では、食事休憩以外は一斉休憩の時間がおかれていない^{*}。ラインが動いている間に各人が交代でトイレにたったり息抜きをする時間、それが「ゆとり時間」であり、それにみあう交代要員が配置されている。経営側はこの交代要員を二割五分ほどぎりぎりつめようとしたわけである。「茶のみ休憩」ストライキとよばれたこの争議は、四週間も続いた。

* 厳密にいうと、休憩時間の設定のされかたは、会社によって、工場によって、かなりまちまちである。また、一斉休憩の規定がある工場でも、職場ごとにはばらばらにとられている場合がある。

さきの外注反対に端を発した「暴動」も、この「茶のみ休憩」ストライキも、結局は経営側のペー
スでおしきられた。前者では、関与していたショップ・スチュワードたちの敵がとんだ。後者では、会社側は一日の「ゆとり時間」の短縮を五分間にとどめると譲歩したが、同時に、標準作業量の増加、

ライン・スピードの上昇を組合側に承認させた。だが、このいずれの紛争でも、しぶしぶ低賃金をのんだB.L.の労働者たちが、現場での経営側の強圧的な管理スタイルに抵抗する力をなお失ってはいない、という重要な事実がクロス・アップされた。すでにふれたように、一昨年四月以降、B.L.の経営者陣は「現場協議」での「合意」を前提にしない能率的管理を追求する、という大方針を掲げているのだが、それが文字通り機械的に適用された場合には、右のような紛争の再発は避けられないであろう。

「良識」への挑戦

私はここで、イギリスの工場労働にまつわる社会的価値観の変遷をおもひおこす。前世紀のはじめ、産業革命の頃にさかのぼると、軍隊的規律と監獄的拘束、工場経営者の横柄と詐術がまかりとおる、恐ろしい「別世界」として工場をイメージしていた同時代人の社会常識にぶつかることが多い。工場で働くということは、「工場のベルの奴隷」に身をおとすことだ、たとえ生活は苦しくとも独立独立の職人がいい。妻子と一緒に働く自営業がいい。そういった意識である。それは、一口にいて、工場労働者をさげすみ憐れむ価値観であった。長い歴史をへてそのような社会的価値観がかわってきた。それにはさまざまな原因があろう。嫌でも工場で働かなければ喰べていけない人々が増えてきた、という状況の変化も大きい。「工場関係者以外の立入りを禁ず」と掲示された「別世界」に工場監督官が立入って、違法行為を摘発できる法制度（工場法）が整備された、ということも一因であろう。が、決定的に重要であったのは、工場労働者自身が労働の現場で、労働契約の当事者としての権利を毅然

として主張するようになった、ということである。賃金だけでなく、時間についても、さらには労働強度、作業環境についても、労働者自身が「合意」を要求し、労働給付の様式について納得できない限りは働かない、という姿勢になってきたとき、工場労働者はもはや憐憫の対象とはなりえない。一見いかにがめつくとも、契約当事者としてのしたたかさを身につけることによって、はじめて人間としての尊厳を主張しうる、というのがこの社会の「別世界」で働く者の宿命なのであろうか。

すでにふれてきたように、イギリスの組合運動は右のような労働者の権利意識を助長し、擁護してきた。現場協議に固執し、労働諸条件についての「合意」（ミューチュアリティ）の必要を強調してきたのが、イギリスでは、「右派」「穏健派」とよばれる組合リーダーたちであった。イギリスの経営者たちはそうした組合リーダーたちの協力をえて、工場を「文明化したやりかた」で管理することをよしとしてきた。少なくとも、二三年前まではそれが「良識」とされてきた。B.L.の社長エドワーズが二年ほど前から強行したのは、そうした労務管理の伝統的な「良識」への挑戦にはかならなかったのである。エドワーズにせよ、彼に似たやり方をするイギリス鉄鋼公社（B.S.C.）の社長マクグレガーにせよ、新しいタイプの経営者たちは労務管理畑を歩んできた人達ではない。あの連中は労務管理のアマチュアだ、だからこそあんな大胆な賭ができたのかもしれない、という経営者もいた。因みに、エドワーズは南アフリカ連邦出身だし、マクグレガーはアメリカ実業界育ちである。

だが、この非イギリス的な「アマチュア」の実験が、いまやイギリス経営者の模範になってきたことは事実である。読者はすでに、その捨身の経営スタイルが恐るべき効果をあげたことを知っている

はずである。B.L.の経営者たちの間では、エドワーズの権威が高まっている。彼は組合の威圧に屈しない、自分の言葉に責任をもつ、節をまげずに行動する等々、彼をたたえる表現は数多い。ある熱的なエドワーズ・ファンの経営者は、エドワーズを頭において以来、イギリス労働者のモラル、態度、行動様式が変りはじめている、とまで言っていた。

労使関係の不安定化

たしかに、すでに詳しくふれてきたように、B.L.の労働組合運動は、この恐いもの知らずの「アマチュア」の攻撃におしまわれている。だが、私は、エドワーズが布いた強圧的な労務管理の路線の上で、労使関係が安定していくとは思わない。そう考える理由はいくつもあるのだが、ここではただ、次の事実によつておく。その一つは、エドワーズ的な労務管理スタイルは、「左派」はもちろん、「穏健派」の組合リーダーたちの強い反感をも招いている、ということである。この二年ほどの間に、B.L.首脳陣が組合リーダーたちに植えつけた不信感は想像以上に根深いものがある。私が親しくなった運輸一般労組(T.G.W.U.)の「右派」リーダーは、いまの「非文明的な」エドワーズのやりかたがまかりとおるのであれば、そんなB.L.はつぶれた方がましだ、と断言していた。アルコールが入った席での雑談ではあるが、イギリスの「右派」リーダーの根性によつたおもしろい話であった。会社側がいまの強圧的な労務管理スタイルを続ける限り、組合リーダーとの相互信頼関係を修復することは至難であろう。あるいはここで、会社側はもはや組合リーダーの協力などには頼らずに、直接的に従業員を掌握す

ることを目指しているのではないか、という仮説がうかびあがってくるかもしれない。実際、エドワーズもマクグレガーも、ダイレクト・メールや新聞、テレビなどをつかって従業員に直接語りかける方式を愛用してきた。明らかに、ここへきて会社側の労務管理体制は格段と整備されてきた。たとえば、私たちの調査対象、カウレイのボディ・プラントでは、一昨年の五月に、従業員一人一人の年齢、勤続、職業歴、職場歴、技能資格などの属性をコンピュータに記憶させる準備作業が完了した。日本の大企業の経営者の常識からすれば随分と遅れているには違いないが、B.L.としてはモデル的な改革であった。そこの労務課長は、これで適材適所の人員配置を追求する前提ができた、と意気込んでいた。だが、その前途は多難である、というのが私の考えである。能率第一主義の強引な人事管理には、さきによつたロングブリッジでの反乱と似た抵抗が予想される。そればかりではない。より深刻な事態は、能率主義的な管理への協力の代償が決して魅力的ではない、ということである。実際、この二、三年間、B.L.の拠点工場では労働生産性がかなり向上した。だが、すでにふれたように、賃上げは物価上昇においつかぬほどの低さである。しかも、B.L.の市場占有率は停滞気味で、生産の絶対量自体が増えないのだから、生産性の向上は従業員数の減少ぬきにはありえない。ラインで働く作業員については、自然減耗による欠員を補充しない、という方針で人員削減がすすめられてきた。ときには希望退職者の募集がおこなわれた。生産性の向上に協力しても高賃金が保障されるわけでもなく、雇用が安定するわけでもない。ロングブリッジやカウレイでも、生産性があがると人員整理がおこる。一昨年从去年にかけては、フォアマン層の人員削減が弾行された。労務管理の第一線にたつて生産

性向上に没頭してきたものが、能率的な管理のために退職をせまられる。自分で自分の首をしめていくということか。フォアマンの組合(ASTM)の役員は、これではフォアマンの士気がたかまるはずはない、とこぼしていた。困みに、カウレイでは、ASTMの残業拒否闘争が組織される有様であった。

エドワーズのやり方でB上の労使関係が安定する筈はない。同じことが、サッチャー政権の労働政策についてもいえるであろう。明らかに労働運動は大勢としておしまわれてきたのだが、ここから新たなタイプの安定的労使関係が形成されていく見とおしがあるわけではない。むしろ逆である。実質賃金が低下している状況で、組合側の賃上げ要求は強まらざるをえないが、依然として業績の好転しない会社側にとっては、僅かの賃上げも厳しい人減らし合理化を条件としてのみ可能となる。経営者側はエドワーズ・スタイルでの惆悵をくり返すに違いないが、それがいつまで効くものか。実際、倒産のおそれのない政府・地方自治体の職員や国有企業の労働者たちは、賃上げを要求して度々実行をおこなっている。現にいま、イギリスの国鉄労働者が賃上げ・反合理化で全面ストライキに突入した、というニュースが届いた。他面、民間の工場閉鎖や倒産に反対する運動がもりあがっているとはいえないが、中小企業分野では若干の工場占拠争議が発生している。さらに、再度の労使関係法の改正問題が日程にのぼっている。それは労働界の総反撃をよびおこすテーマである。フォークランド戦争の勝利で、落ち目であったサッチャーの人氣がもりかえしたことは事実だが、それが長つづきする保証はない。イギリスの労使関係はなお不安定化の度を増すに違いない。

左翼全体の失敗と協同

以上みてきたように、イギリスの労働運動は後退を重ねながらもなお抵抗の力を失っていない。それが、サッチャー政権下の本格的な合理化攻勢を制約していることは明らかである。だが、そのことをもって、イギリス労働運動の未来を明るく描くことはできない。たしかにそれは、イギリス経済の危機の資本主義的な克服をさらに困難にしていくには違いないが、それだけでは、誰の目にも明らかでないイギリス経済・社会の深刻な危機自体がなくなるわけではない。いま、イギリスの労働運動にもとめられているのは、自らが主体となってその危機を労働者的に克服していくことではないか。少なからぬ活動家たちが、その針路を模索しているように思われる。実際、ここまで落ちこんだイギリス経済・社会を根本的に改造していく展望がきりひらかれない限り、さらに、それが労働運動の主体的な働きかけによって実現できるという確信がひろがらない限り、労働者のなかにひろまった諦めムードを払拭することはできないであろう。まさにこの文脈で、労働運動のたてなおしを追求する活動家たちの政治的急進化がすすんでいる、というのが私の印象である。そこにみられる特徴にふれてこのエッセイを閉じることにしよう。

私はここです、活動家たちが参加する政治的な討論集会の一風変わった雰囲気をおもいだす。たとえば一時年の三月、国会議事堂前のセントラル・ホールで、「危機と左翼の将来」についての討論集会がもたれた。主催者は労働調整委員会(ICC)と称する組織だが、この組織は労働党の民主化、活

性化のために党内外の活動家との連繫を強めることを目的として、一九七八年につくられたものである。近年の労働党左派の結集軸だといってよい。そのよびかけで開かれたこの集会には沢山の人がつめかけた。二六〇〇の座席券が数日前に売切れになる、という盛況であったという。私は当日の討論速記録を読んだが、仲々に面白いものであった。その面白さは、何よりもまず、主討論者、討論参加者たちの多彩な顔ぶれによる。トニー・ベンやステュアート・ホーランド、オードリ・ワイズといったような、労働党左派の著名な政治家たちが、「極左翼」とよばれることの多いソーシアリスト・ワーカーズ・パーティーのポール・フット、第四インター・イギリス支部のタリク・アリといったような論客と一緒に演壇にならび、相互批判を含めてそれぞれの見解を述べる。フロアーからは、イギリス共産党の活動家、無党派の組合活動家も討論に参加する。そういった演出の集会であった。左翼内部の諸潮流を代表する人々が一堂にあつまり、それを囲んで活動家たちが討論するこの種の集会に私は度々出席した。一九七〇年代前半にも、こういう諸党派共存型の集まりがなかったわけではない。労働者統制協会（IWC）の会合は伝統的にそのように運営されてきた、と聞いている。が、注目すべきことは、労働党内の左派が「極左翼」を含む著外の活動家たちに、危機の社会主義的解決へむけての協力をよびかけていることである。今日の事態は左翼全体の失敗として生まれたのだ、未来をきりひらくには左翼全体の協同が必要だ、というトニー・ベンの訴えは、活動家たちの共感をよんでいるようである。事実、ここへきて、多くの「極左翼」グループが選挙区労働党への加入、労働党への影響力の強化、という方針を打出している。

私はいま、左翼全体の失敗という反省が活動家たちに共有されはじめている、と述べた。それはただ単に、一九七九年の総選挙で保守党に敗れ、その後も「鉄の女」を倒せない、という左翼のふがいなさへの反省ではない。もちろん、七九年の総選挙の結果はそれ自体重大なものであった。世論調査は、組合員の三割強、熟練労働者の四割弱がサッチャー保守党に票を投じたと伝えた。労働者階級のなかで、かろうじて半数が労働党に投票したのは不熟練労働者と貧民層だけであった、というのである。最近の補欠選挙でも、労働党の得票率は低迷している。だが、いうまでもなく、問題は何故こういう結果になったかである。それは結局のところ、治世五年余におよんだ労働党政権の評価にまでさかのぼる。すでにふれたように、戦後の労働党史上画期的な社会主義的改革プログラムを掲げ、広汎な活動家たちの期待をになつて成立した労働党政権が、労働者自身によってかくも無残な審判をうけるにいたったのは何故であるのか。イギリスの活動家たちは、彼等の七〇年代の政治的体験をいかに総括するかを求められているように思われる。

労働党改革をめぐる左右の確執

では、反省はどのような方向にすすんでいるのか。論議はどのように展開しているのか。私の見聞は限られているので、とても全容を明らかにすることはできないが、私は次の二点が重要ではないかと考えている。その一つは、労働党の一九七三年政策プログラムの画期性を疑わない人々の間で有力な議論だが、失敗したのは政策立案が不十分だったためではない、折角党大会で決定した正しい政策

を実行できなかった組織体制に問題がある、という考えかたである。彼等の批判は労働党の非民主的な運営、執行体制にむけられる。実際、批判のねたはいくらでもある。七三年の党大会決議、七四年の党選挙マニフェスト、労働党ウィルソン政権の政策文書、この三つを比較検討してみるならば、たとえば、国有化についても、政府・大企業間のいわゆる計画協定についても、あるいはまた産業民主制についても、党大会決議にもりこまれていた社会主義的色彩が薄められていくプロセスは明らかである。それは、党首の裁量でおこなわれていく。有名なエピソードがある。産業相に就任したトニー・ベンが初登壇したその日、産業省の事務次官は、「労働党のプログラムのなかにある産業政策を実施なさるおつもりではないと思いますが」ときりだしたという。ベンが役人の威圧に屈せず、党大会路線にそって産業政策を政府提案文書として発表しようとしたとき、これをさしとめたのは党首であり首相であるウィルソンであった。やがて、ウィルソンはベンを産業相から解任する。この一連の経過は、誰が社会主義的政策の実施を妨げたかを明らかにしているのではないが、というのである。

党首が党大会の決定を平気でふみにじっている体制を改革しない限り、再び労働党が政権の座についても、同じ挫折がくり返されるであろう。労働党の活動家たちはこう議論していた。もともと、労働党の党首は、議員たちをもって構成される議会労働党によって選ばれてきた。党大会によって選ばれるわけでもなく、選挙区労働党の活動家の意向によって選ばれるわけでもない。これでは駄目だ。全党の活動家が党首の選出に参加できる仕組みに改めるべきである。同時に、労働組合が党に団体加盟している関係も尊重すべきである。これが左派の主張であった。これに対して右派は、議会主義を前

提にすれば議員の発言権が大きくて当然だ、彼等には党員以外の沢山の選挙民の支持があるのだから、と主張した。それがいけないというのなら、むしろ全党員の一人一票の直接投票ではどうか、という意見もあった。左右両派の長い確執をへて、結局、組合四〇％、選挙区労働党三〇％、議会労働党三〇％の比率で選挙人団をつくり、それにもとづいて党首、副党首を選出する、という方式に改革された。昨年九月にはこの新方式による副党首の選挙がおこなわれたが、左派の閣将トニー・ベンは、五〇・五％対四九・五％の少差で、右派のデニス・ヒューリーに敗れた。選挙区労働党の投票の八割がトニー・ベンに流れたという。それは、明らかに一般の活動家たちの意識の左傾化を表現している。左派が強くなった地方では、議員候補の選定のプロセスをとおして、議員に対する活動家のコントロールが強まっていくに違いない。現に、それに反発する右派議員の離党がかなりの規模でおこった。その大部分は、社会民主党と称する新党を結成した。いずれは、左派の活動家たちが自らのリーダーシップを党内に確立する日が訪れるのかもしれない。

だが、容易にそれが実現するとは断言できないのが現状である。党内にふみとどまった右派のまきかえしがはじまっているからである。党内に潜入了「極左翼」のメンバーを放りだせ、という右派主導のキャンペーンが、昨年から今年にかけて強まっている。「過激派」を排除しない限り、ひろい大衆的支持はのぞめない。「古き佳き」労働党は減びてしまう、というのが右派の危機感である。いま「魔女狩り」の対象にあげられているのは、ミリタントとよばれるグループである。それは独自の新聞と財政をもつマルクス主義者のグループであるが、労働党内での活動を最重要視し、自らを党とは

名のつていない。ミリタントは労働党内のマルクス主義的傾向を代表するもので、決して党内党ではない。新聞『ミリタント』の支持者をひろげることによって、労働党にイデオロギー的なバック・ボーンを入れることを狙っているだけだ、というのがミリタントのメンバーたちの弁明である。そこには明らかにトロツキズムの色彩がつよい。かつて、日本社会党のなかで、社会主義協会は党内党だからいけないという論議があったが、いまイギリス労働党では、このミリタントにめがけて類似の非難が集中している。かつては、党の憲章を承認し、党費を納入し、選挙で党の候補者と争わないものは党員でありうる、というのが労働党の「良識」だとされてきた。今年の党大会にむけて、これがどうかわっていくかは注目に値するだろう。ミリタント支持者が叩きだされ、ついで「極左翼」諸グループの支持者もすべて追いたされる、ということになったとき、労働党の左傾化の動きは沈静する可能性もあろう。

新しい労働運動論の模索

以上のような党改革をめぐる論議とならんで、いま一つ、より根本的に従来の労働運動論に反省を加えようとしている動きがある。労働党改革をめぐる論議は新聞、テレビで派手にとりあげられたが、こちらの方はマスコミでは余り話題にならない。だが、長い目でみると、きわめて重要な意味をもつ論議のはじまりのように私には思える。さきの党改革論議のプロモーターが選挙区労働党の活動家であったのに対して、こちらの方は、組合の地方評議会（地評）に集まる地域の組合活動家や大企業の

シロップ・スチュワード委員会の人々、これに協力する研究者たちが主要な問題提起者である。彼等は党改革には賛成だが、それで問題が片づくわけではないことを強調する。労働党政権下の失敗は単なる組織問題に起因するのではない。自分たちをも含めて、組合活動家自身がこれまで前提してきた運動論の弱さを克服することを抜きにして、労働運動の再生はありえない。彼等はこう考えている。さきの党改革論者の多くが七三年政策プログラムの正しさを疑わなかったのと対照的に、彼等はあのプログラム自体にも、また、あのプログラムをうけとめた活動家の側にも、運動論上の弱点があったに違いない、というのである。彼等は、七四年に成立した労働党政権によせた熱い期待をおもい起こしながら、人員整理、工場閉鎖などの合理化に反対する自分たちの運動にとって、結局、七三年プログラムが目玉商品であった新産業政策が、全国企業庁（NEB）にせよ、計画協定にせよ、現実にはほとんど何の意味も持ちえなかったのは何故であるのか、と問いかえしている。

彼等の議論にはなお不分明なところもある。だが、考えさせられる論点が多い。まず第一に、彼等は、七三年プログラムの前提にあった思想自体が曖昧であり、甘くはなかったか、という。プログラムはイギリスの国際競争力の回復がこれで可能になる、と主張すると同時に、他方で、社会的公正がこれで実現できる、と主張した。そもそも、この二つの主張はいかにして両立可能であるのか。国際競争力の強化のための合理化が、雇用にはねかえり、社会的公正にはねかえっていくか。もともとそこには困難な問題があるはずである。あのプログラムの提唱者たちにとって、その困難は、大企業、とりわけ巨大多国籍企業に対する政府の介入によって、企業行動を社会的に望ましい方向に

導いていくことで解決できる、と捉えられていたのかもしれない。事実、全国企業庁や計画協会は、それを可能にするはずの制度的仕組として構想されていた。だが、かりに悪しき合理化案よりはましなものがあるとして、それを企業にのませることはいかにして可能なのか。左派のなかには、立法にもついで政府が強制力を発動すればよい、という意見があった。が、産業界からの猛反対にあつて、誘導的行政が適当だということになった。馬を水ぎわにつれていくことはできても、無理に水をのませることはできない、というのである。だとすれば、もともと、政府の介入などは余り頼りにならぬということではなかったのか。

ここから第二の論点がクローズ・アップしてくる。政府が無力だったとすれば、その無力な政府に過度な期待をもちつづけていた自分たちの愚かさを反省しなければならない。人員整理や工場閉鎖に直面したとき、沢山の金と時間をつかってロンドンに代表団を送りこみ、政府や議員に陳情するのが一つの運動パターンであつたが、それはどれほどの意味があつたのか。彼等はこう考えはじめている。もともと、イギリスの労働組合運動には、政治的な問題については労働党の処理に委ね、自らは産業内の経済的・社会的な諸問題の処理に専念する、というある種の分業意識がしみついている。組合活動家の日常不断の関心事は、自分の職場、工場のことであり、ときに企業、産業のことに関心が及ぶ程度である。もちろん、彼等が政治に無関心だというのではない。が、それは基本的に自分達が直接たずさわることでなく、労働党の政治家たちにやってもらふ事柄として意識されている。それが普通ではなかったか、と思う。彼等が手におえなくなった合理化問題に直面して、政府や議員への陳情

にあげくれたのは、その伝統的な意識からすればごく自然な対応であつた。だが、そのなかで政府や議員の力の限界を思い知らされた組合活動家たちは、改めていま、自分たちが下からの政治の主体たりうような力を身につけなければならない、と考えはじめている。これは恐らくはやがて、あの伝統的な分業意識の枠にとられない活動家たちの新たな思想と行動と組織を生んでいくに違いない。

第三に、あるいはその萌芽というべきなのかもしれないが、労働者自身が創意工夫をこらして、社会的に有用なものを生産していく「労働者プラン」をつくつていくことによって、もつばら収益性の観点から打出される会社側の合理化案に対抗していくことが重要ではないか、という運動論が提起されている。それは、大企業の縮小合理化・人員整理に反対する運動のなかで生まれた発想である。その代表的事例、ルーカス・エアロスペースの場合でも、ウィカーズの場合でも、現存する会社の機械・設備と労働力を適切につかうならば、社会的に有用なものをこれだけ生産できるのに、という対案がつくられた。それをつくる過程では、労働者一人一人の意見がすいあげられたという。「労働者プラン」に登場する生産品目は、医療機械器具、公害防止装置、海洋開発、エネルギー節約装置、新型輸送体系など、多分野にわたっている。素人の私には正確にその技術的メリットを評価する力はないが、たとえば、イギリスで毎年三〇〇〇人もの人々が人工^{artificial}腎臓の不足で死んでいく、われわれがそれを造れるというのに、といったよびかけに心を動かされない労働者がいるはずはない。とくに、ウィカーズは戦車などの軍需生産に従事してきた会社である。何のために、何を、如何につくるか、という「労働者プラン」の作成過程が、労働者にとって厄介な、しかしまた刺激にとむ議論の過程であつた

ことは想像に難くない。

もちろん、社会的に有用なものを造れば企業として成立つのだ、という議論には甘さがある。市場にだして売れ、採算のとれるものはすでに資本家的企業で製品化されている、あるいは製品化可能であろう。問題は、社会的に有用であっても、高くついて売れない、売れても採算があわない、というものをどうするかであろう。活動家たちの議論がこの点で充分に煮詰められているようにはみえない。ただ、二つのことがいわれているように思う。一つは、個別企業での採算如何だけですべてを割り切つてはいけない、「社会的監査」の観点で問題をひろい視野から検討してみてはどうか、という主張。いま一つは、「労働者プラン」は採算のとれる新製品アイデアを経営者に献上するためのものではない、会社側の合理化案に対抗する運動に労働者をまきこみ、企業、地域での労働者の政治的影響力を強化していくところに主眼があるのだ、という主張。明らかに未だ仕上がっていない運動論である。だが、一方では労働党政権下のいわば政策転換闘争に挫折し、他方では伝統的なたこぼれ職場闘争の壁にぶつかって、サッチャー政権下の本格的な合理化攻勢にさらされているイギリスの活動家たちにとって、このあら削りの運動論は陣地戦の武器としての魅力をそなえているように思われる。

イギリス労働運動の未来は、以上ふれてきたような活動家たちの論議がどのように発展していくか、に大きく左右されるであろう。

(一九八二年一月から一九八二年六月にかけて執筆)