

# 2000年代初頭における英国フォードの労使関係

畑 隆

## 要 約

本稿は、2000年代初頭における英国フォードの労使関係の実態について、職場を中心に考察した論文である。英国フォードの労使関係機構を説明した後、作業標準に関する労働協約を詳しく紹介し、さらにダーゲナム工場の調査に基づいて、勤務体制、超過勤務、配置転換をめぐる労使関係を明らかにしている。

2000年代初頭の英国フォードでは、作業標準の設定と変更に関する労使間の手続きが労働協約の形をとっており、そこには作業標準に関わる苦情処理手続きも規定されていた。週末勤務と配置転換の人選においては先任権のルールが適用されており、超過勤務については公平な配分の観点から労働組合が人選を交渉していた。このような英国自動車企業の労使関係の実態は日本との対比の上でも注目される。

キーワード：英国フォード、労使関係、勤務体制、超過勤務、配置転換

JEL 分類：M54

## 目 次

1. はじめに
2. 労働組合組織と労使関係制度
3. 作業標準
4. 生産体制と労使関係
5. おわりに

### 1. はじめに

本稿では、2000年代初頭における英国フォードの職場の労使関係を考察する。英国自動車産業については、Beynon [1973] が主に1950年代から1970年代初めまでの英国フォードにおける職場の労働運動を活写している。また、職場の労働運動も視野に含めて、1970年代を

中心に労使関係の動態を詳しく調査した戸塚・兵藤・菊池・石田 [1988] が、代表的かつ高水準の研究として挙げられる。その後、守屋 [1997] や小池 [2008] が英国トヨタの技能育成を取り上げており、Hata [2008] は英国日産の労使関係を扱っている。しかし、1990年代以降における日系自動車企業以外の英国自動車企業について職場の労使関係がいかなる実態であったのかは、これまであまり詳しく認識されていなかったと考えられる<sup>1)</sup>。

そこで本稿では、2000年代初頭の英国フォードに焦点を絞り、同社における職場の労使関係の実態を明らかにしようと思う。具体的には、同社の労使関係機構と作業標準に関わる労働協約を説明するとともに、勤務体制、超過勤務、配置転換をめぐる労使関係を考察する<sup>2)</sup>。

英国フォードの従業員は、2002年5月の時点で約19,000人である。そのうちの約12,000人が職長以外のブルーカラーであり、約7,000人が事務・技術職のホワイトカラーと職長である。ブルーカラーは2000年代初頭に削減が顕著であり、2000年に20,000人であったが、2001年に14,000人へ、そして前述の人数へと減少している<sup>3)</sup>。

本稿で取り上げるダーゲナム工場 (Dagenham Stamping Operations) は、2002年3月に自動車の組立を終了している。旧工場にはプレス、車体組立 (溶接)、塗装、車両組立 (トリムを含む) の各職場があったが、組立工場の閉鎖により、プレスとサブ・アセンブリの工場となった。調査時点 (2002年3月13日) ではプレス職場に約800人の従業員がいる。本稿では、組立工場の閉鎖前後におけるダーゲナム工場の労使関係を明らかにする。

## 2. 労働組合組織と労使関係制度

### (1) 労働組合組織

2002年時点の英国フォードの労働組合をみると、ブルーカラーはTGWU (運輸一般労組)、AEEU (合同機械電気工組合)、MSF (製造科学金融組合)、GMB (都市一般組合) に、ホワイトカラーはMSF (製造科学金融組合)、ACTS (事務技術監督職組合) に所属している。ダーゲナム工場の労働組合組織を述べると、代表職場委員 (convenor, または plant convenor) が1名、副代表職場委員 (deputy, または deputy convenor) が1名、その他の職場委員 (shop steward) が25人であり、その中には上級職場委員 (senior shop steward) も含まれている。ダーゲナム工場の組合役員により職場委員会 (shop stewards committee) が開か

---

1) 筆者は2000年代前半に英国調査を行い、英国自動車企業も含めたインタビュー記録として畑 [2004] を作成したが、職場の労使関係の考察としては十分ではなかった。

2) 小生は2002年3月13日 (水) に英国フォードのダーゲナム工場を訪問し、14:20から17:20まで同工場の応接室にて代表職場委員と面談した。本稿は、その時のインタビュー記録 (テープあり。以下、「インタビュー記録」と呼ぶ) といただいた資料に基づいている。

3) *IDS Report*, No. 780 (May 1999), No. 826 (Feb. 2001), No. 857 (May 2002)。

れる。代表職場委員がダーゲナム工場の労働組合のトップ・リーダーであり、2002年時点の代表職場委員はTGWUに所属している。代表職場委員が休暇等で不在の場合、副代表職場委員が代理を務める<sup>4)</sup>。

職場委員は労働協約により、労働組合の責務を遂行するために自分の部署を離れることが認められている。その場合、彼の管理者 (superintendent) または職長 (foreman)、あるいは他の監督者 (supervisor) の書面による許可が必要であるが、その許可が道理なく保留されてはならないこととされている<sup>5)</sup>。

## (2) 中央共同交渉委員会

次に英国フォードの労使関係制度を述べると、まず企業レベルの交渉機構として、中央共同交渉委員会 (National Joint Negotiating Committee, NJNCとも呼ぶ) が設けられている<sup>6)</sup>。この委員会は労使の同数の代表により構成される。1978年8月24日以降、組合代表は次のメンバーとされている。

①各労働組合の中央執行委員会 (National Executive Committee) により任命された執行役員1名

②各共同職場委員会 (後述) の従業員側から代表職場委員に任命された従業員

③各労働組合により任命された以下の追加代表

・TGWUの全部門より6名

・AUE (1978年時点の名称、2002年ではAEEU) の機械部門より4名  
同組合の鑄造部門より1名

・他の各労働組合から1名

③の代表は、各労組の中央執行委員会を通して任命される。

会社側 (以下、経営側とも表記) と労働組合側は各々議長 (Chairman) と書記 (Secretary) を任命する。組合側では執行役員から任命される。彼らはNJNCの運営に関する協定を締結し労働協約に署名する。

NJNCでは、英国フォードの工場に影響を与える事項を議論し、賃金交渉が行われる他、職業等級や主要な雇用条件、英国フォード全体に適用される他の事項が扱われ、全ての協約が交渉される。時間給従業員の協約と雇用条件の変更およびその解釈上の問題、その解決が会社全

---

4) ダーゲナム工場の労働組合組織の説明は、インタビュー記録による。なお、英国の工場外の労働組合役員は、「職業役員」(lay official) と呼ばれている。

5) Ford Motor Company Ltd., *Agreements and Conditions of Employment—Hourly Paid Employees*, 8th Dec. 1999, p. 10.

6) *Ibid.*, pp. 6-9.

体の政策の変更を含む苦情や問題、あるいは一工場（plant）以外にも影響する苦情や問題等が扱われる事項である。

NJNC は年 4 回、すなわち 1 月、4 月、7 月、10 月に開催されるが、それに加えて英国フォードの常任理事が出席する会議が 1 回行われる。さらに、労使双方の議長と書記の間で合意された特別な目的のために、他の時期に開かれることもありうる。

複雑な事項を検討するため、NJNC の下に、期間を限って小委員会（Sub Committee）を設けることもある。小委員会は労使の 12 人以内のメンバーから成る。そのメンバーは労使双方の各半数までは NJNC のメンバー以外でもよい。議長は NJNC のメンバーとされており、労使双方から任命され、小委員会の運営に関する協定を締結する。

### (3) 共同職場委員会

ところで、NJNC により承認された工場（factory）には、共同職場委員会（Joint Works Committee, 以下 JWC と表記）が設置される<sup>7)</sup>。JWC では工場の従業員の雇用条件に関わる事項が扱われる。JWC の人数は当該工場の従業員数に関連するが、協約によれば会社側の代表も労働者側の職場委員も 8 人を超えないこと、すなわち最大 8 人とされている。JWC に出席する職場委員は当該職場の労働組合の職場委員全員の中から選ばれる。また、協約上、JWC の会議は少なくとも月 1 回開催すべきものとされている。

ダーゲナム工場の JWC は、労働者側のメンバーが 8 人であり、代表職場委員と副代表職場委員、およびその他の職場委員 6 名である。ここでは実際、少なくとも月 1 回、JWC が開かれている。特別な争点（issue）が取り上げられる際には、組合側はその争点に詳しい職場委員の出席を経営側に求めることもできる<sup>8)</sup>。

ところで、各 JWC には議長と書記がいる。議長は会社側の代表が任命される。書記は労使双方からそれぞれ任命され、従業員側の書記は代表職場委員である。書記の任務は、会議の少なくとも 3 ヶ月前に回覧のための議事を準備することや会議の進行と決定についての合意された報告書を用意することである。JWC は職場掲示板に公表するために、特に重要な会議の議題に関わる声明を発表する。この声明は JWC により労使双方で合意されなくてはならず、共同の書記が署名した上で公表される。JWC で解決を見い出せない場合には、いずれかの側はその問題を地区の役員や労働組合の役員に委ねることができる。

ところで、ヒアリングによれば、英国では組合が経営側と話す時は全て団体交渉（collective bargaining）と呼ぶと言われている。NJNC や JWC 以外の職場における交渉は、'local negotiation' と呼ばれている。この 'local negotiation' を本稿では、「職場交渉」と訳すことにする。

7) *Ibid.*, pp. 10-12.

8) ダーゲナム工場の JWC の説明は、インタビュー記録による。

職場交渉は毎日行われるとのことであった。

### 3. 作業標準

ところで、英国フォードでは、作業標準（Work Standard）に関する労働協約が1975年に締結され、2000年代初頭にも継続している。この作業標準は、標準時間やラインスピード等に関わる。たとえば、標準時間はインダストリアル・エンジニア（industrial engineer）から労働組合に説明されるが、労働組合がその標準時間が公平でないと考えた時、作業標準の協約に基づいて労使で議論される<sup>9)</sup>。そこで作業標準に関する労働協約の内容をみてみよう<sup>10)</sup>。

まず冒頭で、労働組合は会社がこの協約に従って作業標準を確立し実行する権利を有することを認めているが（第1条）、従業員には自分の仕事の作業標準を知る権利があり、事前の情報提供や作業標準の変更前の協議、および苦情処理を求める権利があることを会社は認めている（第2条）。

次に「作業標準は公平・公正でなければならず、普通の労働条件と、経験がある平均的な従業員から期待される労働の努力と質とを反映すべきである。」（第3条）とされ、作業標準の水準を設定する際の原則が唱えられている。また、作業標準を越えた労働を要求されないことを保証する責任が会社にはあると規定されている。（第4条）。

経営者、労働組合、および従業員は、「継続的な改善」（continuous improvement）を達成するため共に努めることも掲げられている。このプロセスの一部として、作業標準が改善されるところでは、または作業条件に変化が起きるところでは、作業標準は検査され改訂される。後者は、方法、施設、工程、機械設備、製品デザイン、レイアウト、用具などの変化である。職務の要素が変化したところでは職務全体が再測定されなくてはならず、会社は作業標準が現在の条件を反映することを保証するために作業研究（work study）に着手する。作業研究はどれも開始前に、その目的が従業員と代表に明らかにされる（第5条）。

たとえば新モデルの開始とともに起きるような仕事の変化や技術変化は、暫定的な作業標準の適用を必要とするが、その際には、当該従業員は暫定的な作業標準を導入前に伝えられ、確立した作業標準を後に設定することに関わる会社の意向を知る。会社は普通の生産条件が達成された後に、確立した作業標準の適用を可能な限り早期に達成するように努める（第6条）。

さて、この作業標準の協約では、苦情処理手続きも規定されている（第7条）。従業員が暫定的または確立した作業標準を達成することが難しく、作業条件の適用に関する苦情（griev-

---

9) 生産ラインについては、会社のエンジニアにより、作業場所、作業負荷等が設定された「スキルマッチク・ダイアグラム」が労働組合に説明される。何らかの紛争が起き、労働組合が賛同しない場合、苦情処理手続きで解決される（インタビュー記録による）。

10) Ford Motor Company Ltd., *op. cit.*, p25-31.

ance) の解決を望む場合には、当該従業員はまず苦情を職長 (foreman) と議論する。職長はその職務条件が、作業標準から考えられるものを正確に反映すること、および作業者の能力と経験がその仕事に十分かなっていることを保証し、その問題に対処すべく全ての試みを行う。

しかし問題が解決されない場合、当該従業員は苦情を引き続き議論する意向を職長に告げるものとし、職長はその苦情を文書に記録する。その記録は要求すれば、関わりのある職場委員が利用できる。その後、苦情は以下の手続きに従って議論されることとなっている。

- (i) 苦情は従業員と管理者 (superintendent) との間で議論される。その際、求めがあれば当該従業員に職場委員が同伴し、管理者には問題解決を試みる適切な人物が同伴する。
- (ii) 合意できない場合には、苦情を議論し解決を探るために、直接関係する全当事者の会議を労使関係部門が召集する。
- (iii) 意見の不一致が続く場合には、建設的な方法での問題解決を決意して努力する代表職場委員 (plant convenor) と地区の組合役員 (district official) を含む当該当事者の更なる会議へ、争点の作業標準が委ねられる。

上記の手続きは、従業員が最初公式的に、苦情をその手続きを通して議論する意向を職長 (foreman) に知らせた日から、10 日以内に完了されなくてはならない。その期間、当該従業員は、普通のペースで仕事を続けると同時に、生来のマナーで苦情を引き続き議論することとなる。もし上記の (iii) に従っても問題が解決されないならば、この協約の両当事者は作業標準の手続きを使い果たしたとされている<sup>11)</sup>。

なお、上記の (i) に従って公式的に記録されている苦情の場合、争点の職務は手続きにおけるいかなる時にも、当該従業員の要求があり次第、職場委員が出席する形で再び作業研究がされる。会社は要求があれば、関係する労働組合に当初研究と再研究に関する全ての情報を利用可能にすることになっている (第 8 条)。また、要望があれば、作業標準の確立・適用のシステムにおいて、職場委員が自らの役割を果たす際に役立つ職場委員のための訓練を提供する (第 9 条)。

#### 4. 生産体制と労使関係

それでは次に、2000 年代初頭におけるダーゲナム工場の生産体制に関わる労使関係の実態を考察する<sup>12)</sup>。英国では、超過勤務 (overtime) は強制できず、超過勤務を行うのは自由意思に

---

11) 1969 年の労働協約 'Procedure Agreement' でも苦情処理手続きが掲載されているが、その冒頭には '...with the exception of matters connected with Work Standards, ...' とある。本稿は職場の労働に関わる労使関係を扱っており、その点に関連が深い作業標準の苦情処理手続きを述べたので、1969 年協約の苦情処理手続きを掲載するのは別の機会としたい。

12) この第 4 節の叙述はインタビュー記録による。



よる (voluntary) ため、超過勤務を実施できるかどうか不確実である。そこで、2000 年代初頭には増産の際に、従来のような土日の超過勤務よりも、主としてシフト・パターンの変更という方法が採用されている。そこでまず、勤務体制に関わる労使関係からみてゆくこととする。

### (1) 勤務体制

ダーゲナム工場の従来の基本的な勤務体制は月曜日から金曜日までの週 5 日勤務の 3 交替制であり、昼間勤務 (昼番, light shift)、夜間勤務 (夜番, night shift)、早出勤務 (早番, early shift) であるが、調査時点の数ヶ月前から、週末勤務 (weekend shift) を始めている。これは金・土・日・月の 4 日間勤務する形態であり、‘non-standard shift pattern’ とも呼ばれている。週末勤務は職場委員が現場労働者に話して職場で了解された後、JWC で決定されて実施に至っている。

週末勤務を担当するかどうかは自由意思による。週末勤務を数週間実施することが決まると、組合役員は週末勤務に前向きな組合の考えを伝えながら、志願者 (volunteer) を募る。

担当者の決定の際、職務を行う能力 (capability) を有することが必要であるが、同じ能力の志願者の場合には先任権 (seniority) が考慮される。この点について、ダーゲナム工場の組合役員は次のように説明している。

‘...capability, ability to do the job, and seniority have to match up. ... If two people (are) equal, then we would say seniority. Just capability is not fair. ... Capability and seniority, OK.’<sup>13)</sup>

### (2) 超過勤務

週末勤務が導入された後、通常の超過勤務 (regular overtime) は非常に少なくなったが、週末勤務の導入以前には増産時に超過勤務が行われていた。

週末勤務の導入以前の実態をみると、土日に超過勤務が必要な場合、経営側は水曜日か木曜日に労働組合に提案した。その直後、職場委員はその提案を検討し、半熟練工 (semi-skilled) の職場委員は半熟練工の超過勤務を、熟練工の職場委員は熟練工の超過勤務を議論している。

新たに数週間に渡る超過勤務が行われる時は、まず JWC で議論する。たとえば、5 週間に渡って 60 人が超過勤務する場合、JWC で最初の週について話し合い、その後の 4 週間は毎週、職場で話し合いがなされ (talk locally)、その過程で労働組合は調査し監視する (review and monitor weekly)。

---

13) インタビュー記録における代表職場委員の言葉である。

当時、経営側から超過勤務の提案があると、組合は月曜から金曜までの人員を増やせないのかと要求していた。それは実現できなかったが、経営側の提案にある超過勤務の人数は引き下げる事が可能であった (The proposal of the numbers can be reduced.)。

他方、超過勤務は公平に配分される (fairly shared out) べきであるという観点で、労働組合は人選の交渉を行っている。組合内部では、超過勤務を担当する人の決定は職場委員に任されていた。職場委員は公平であるがゆえに選出されているからである。

経営側との職場交渉の中で、まず、超過勤務を自由意思で行いたいと思っている人 (volunteer) が確認される。次に、超過勤務の職務を行う能力 (capability) が考慮される。また、各人のこれまでの超過勤務時間も参照される。能力が同じである場合、これまでの超過勤務時間が少ない人が超過勤務の機会を得ることができるべきであると労働組合は考えている。

経営側から誰が必要であるかが説明されると、組合側は各人のこれまでの超過勤務時間と照らし合わせて、超過勤務が少ないのに選ばれなかった場合の理由を尋ねることもする。その理由が能力不足である場合、組合はその労働者への訓練を経営側に要求する。一層多くの人が超過勤務の機会を得ることができるようにするという考えからである。なお、超過勤務の対象者の決定においては先任権は適用されていないとのことであった。

### (3) 配置転換

配置転換 (transfer, 以下配転とも呼称) という用語は、調査時点のダーゲナム工場では一時的な応援も含めて用いられているように考えられる。2002年3月の組立工場の閉鎖以前、配置転換はしばしば行われ、それは主に車体組立から塗装・車両組立 (トリムを含む) への配転であった<sup>14)</sup>。

新たな配転はまずJWCで議論される。一層定期的になり、一度既成化したならば (If more regularly, once established), 組合は各職場で (locally) 調査し監視している (local negotiation)。

配置転換の交渉時、経営側が配転の人数を提示した後、職場委員は対象者を尋ねる。配転の対象者については、まず自発的に配転を希望する人 (volunteer) を探す。希望する人がだれもいない場合、または配転人数に達しない場合、組合は基本的には先任権を基準にして判断する。配転先が特別な仕事でなければ、あるいは現在の職場で特別な職務を担当していなければ、相対的に勤続年数が短い人が配転の対象となる。

このことに関連して、インタビューをした組合役員は、英国ではロイヤリティ (loyalty) がとても重要であると話していた。ロイヤリティは報いられるとも語っており、先任権がその具体的なルールであると考えているように思われた。

---

14) 労働組合は配置転換の説明の際に、「フレキシビリティ (flexibility)」の言葉を用いていた。



なお、組立工場の閉鎖以降も上記の手続きは同じであると組合役員は説明している。

## 5. おわりに

本稿は、英国フォードの労使関係について、職場に重点を置きながら考察した。2000年代初頭において、英国フォードでは作業標準の設定と変更に関わる労使間の手続きが労働協約の形をとって存続しており、その協約には作業標準についての苦情処理手続きも規定されていた。また、ダーゲナム工場では、週末勤務と配置転換の人選において、職務を行う能力（capability）を考慮しつつ、先任権のルールが適用されていた。さらに超過勤務については、労働組合は公平な配分の観点から、人選を交渉していた。このような2000年代初頭の英国労使関係の実態は、日本との対比の上で、看過できぬ事実と言えるであろう<sup>15)16)</sup>。

## 参考文献

- Beynon, H. [1973] *Working for Ford*, London: Allen Lane. (下田平裕身訳 [1980] 『ショップ・スチュワードの世界—英フォードの工場活動家伝説』鹿砦社。)
- Clegg, H. A. [1979] *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain*, Oxford: Basil Blackwell. (牧野富夫・木暮雅夫・岩出 博・山下幸司訳 [1988] 『イギリス労使関係制度の発展』ミネルヴァ書房)
- Dore, R. P. [1973] *British Factory—Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Oxford: University of California Press. (山之内靖・永易浩一訳 『イギリスの工場・日本の工場—労使関係の比較社会学—』筑摩書房。)
- Edwards, P. ed. [1995] *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*, Cambridge, U. S.: Blackwell Publishers.
- Flanders, A. [1965] *Industrial Relations: What is wrong with the system? An Essay on its Theory and Future*, London: Faber and Faber.
- 畑 隆 [1993] 「イギリスの労務管理と労働組合運動の現状」『山口経済学雑誌』第41巻第3・4号。
- 畑 隆 [2004] 「英国自動車企業調査報告」『富士常葉大学研究紀要』第4号。
- Hata, T. [2008] “The Production System at a Japanese Automobile Company in the U. K.: The Case Study on Company AU,” in Furukawa, S. and Schmidt, G. eds., *The Changing Structure of the Automotive Industry and the Post-Lean Paradigm in Europe: Comparisons with Asian Business Practices*, Fukuoka: Kyushu University Press.
- 石田光男・井上雅雄・上井喜彦・仁田道夫編 [1993] 『労使関係の比較研究—欧米諸国と日本—』東京大学出版会。
- 岩出 博 [1991] 『英国労務管理』有斐閣。
- Kessler, S. and Bayliss, F. [1992, 1995, 1998] *Contemporary British Industrial Relations*, Houndmills, Basingstoke and London: Macmillan Press.
- 栗田健編 [1985] 『現代イギリスの経済と労働』御茶

15) 本稿では、従業員の労働条件として重要な賃金については諸般の事情により扱わなかったので、その点の考察はまた別稿の課題としたい。

16) 本稿の作成にあたっては、日本学術振興会（JSPS）「日独科学協力事業共同研究」[平成12年度～13年度] および常葉大学共同研究費 [平成27年度] の助成を受けた。

- の水書房.
- 小池和男 [2008] 『海外日本企業の人材形成』 東洋経済新報社.
- Millward, N., Bryson, A. and Forth, J. [2000] *All Change at Work?: British employment relations 1980-1998, as portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey series*, London: Routledge.
- 守屋貴司 [1997] 『現代英国企業と労使関係—合理化と労働組合』 税務経理協会.
- 高橋克嘉 [1987] 『イギリス労使関係の変貌』 日本評論社.
- 戸塚秀夫・徳永重良編 [1977] 『現代労働問題—労資関係の歴史的動態と構造—』 有斐閣.
- 戸塚秀夫 [1982] 『労働運動の針路』 東京大学出版会.
- 戸塚秀夫・兵藤 釗・菊池光造・石田光男 [1987] 『現代イギリスの労使関係—自動車・鉄鋼産業の事例研究 (上)』 東京大学出版会.
- 戸塚秀夫・兵藤 釗・菊池光造・石田光男 [1988] 『現代イギリスの労使関係—自動車・鉄鋼産業の事例研究 (下)』 東京大学出版会.