

商学研究所報

2013年2月

アメリカにおける「人的資源管理」の展開と労使関係
～1980年代以降における両者の関係の特徴との関連で～

田 中 和 雄

アメリカにおける「人的資源管理」の展開と労使関係
～1980年代以降における両者の関係の特徴との関連で～

田 中 和 雄

Human Resource Management and Industrial Relations in the U.S. :
In the Relation to a Special Feature of the Relevance after the 1980's

Kazuo Tanaka

アメリカにおける「人的資源管理」の展開と労使関係 ～1980年代以降における両者の関係の特徴との関連で～

目 次

1. 「人的資源管理」の展開と労使関係—本稿の課題
2. 1980年代アメリカにおける「人的資源管理」の課題
 - 2-1. 国際競争力の低下と「人的資源管理」
 - 2-2. 「人的資源管理」の管理制度としての特質
3. 1980年代アメリカにおける労働組合運動の後退と労使関係の「変容」
 - 3-1. 伝統的労使関係における「制限的労働慣行」
 - 3-1-1. アメリカ労働組合運動の成立
 - 3-1-2. ニューディール型労使関係と「制限的労働慣行」
 - 3-2. 労働組合運動の後退と労使関係の「変容」
 - 3-2-1. 労働組合運動の後退の要因
 - 3-2-2. 「制限的労働慣行」の排除
4. 「人的資源管理」と労使関係—David E.Guestの類型化
 - 4-1. 新しい現実—「人的資源管理」と労使関係の統合
 - 4-2. 伝統的な集産主義—「人的資源管理」の軽視・労使関係の重視
 - 4-3. 断片的な「人的資源管理」—「人的資源管理」の重視・労使関係の軽視
 - 4-4. ブラック・ホール—「人的資源管理」および労使関係の不在
5. 「人的資源管理」と労働組合—その関係の可能性

1. 「人的資源管理」の展開と労使関係—本稿の課題

アメリカにおける「人的資源管理」(Human Resource Management : HRM)の1980年代以降の展開は、アメリカの企業が1970年代以来、急激に変化する市場に対し効果的な対応ができず、国際競争力の低下傾向に悩んでいたことと密接に関連する。

市場の変化に関して、M. ハマー(Michael Hammer)やJ. チャンピー(James Champy)によれば、1980年代初頭からアメリカでは、商品の供給業者と顧客の関係における主導権が逆転したことが指摘されている。いまや顧客はいくつもの選択肢をもっており、消費者も企業もユニークで独特なニーズに合わせてデザインされた製品やサービスを要求する。

顧客が売り手との関係で優位を獲得できたのは、顧客が膨大なデータに簡単にアクセスすることができるためでもある。また、競争については、有力な競争企業が市場の様相を一変させてしまい、ある市場では価格、またある市場では品揃え、別の市場では品質、さらに別の市場ではあらゆる面でのサービスが競争の基準となっている。いまや貿易に国境はなく、海外との競争から守られている国はない。さらに、技術が企業の予想もしなかった方法で競争のあり方を変えてしまった。

顧客と競争のあり方の変化に加えて、その変わり方が以前とは違ってきている。企業は以前よりも競争相手が増え、製品やサービスのイノベーションが継続的に市場にもたらされる。技術が急速に進歩し、イノベーションを促進している。製品やサービスのライフ・サイクルは短くなり、新製品の開発と市場に出すまでの期間が短縮される¹⁾。

HRM は、こうした変化に経営戦略を媒介して対応することを課題とする個別管理である。この場合、「人的資源」とは経済的価値を生み出す源泉である知識 (knowledge)・技能 (skill)・労働意欲 (willingness to work) という人間の労働能力と、そうした労働能力を所有する人間とを意味する概念であると考えられる。それゆえ、HRM は市場や技術が急速に変化し、競争が激化するという 1980 年代の経営環境が提起する問題に対して人的資源により適切に対応し解決をはかることを企図している。そのために HRM は、人的資源を最大限に効果的に活用するための職務の再編、さらにそれを支援する教育訓練・能力開発、人的資源プランニング、評価制度、報酬制度などの体系的な諸施策から構成されている。

こうした HRM の展開の時期は、アメリカにおける労働組合運動の後退の時期と重なる。それゆえ、アメリカにおける HRM は労働組合の回避策として機能していると考えられる、あるいは労働組合運動の後退と密接に関連していると考えられる傾向がある。確かに、1980 年代におけるアメリカでは、ニューディール期に確立された団体交渉・苦情処理制度を中心とし、厳格な労働慣行と細分化された職務を基盤に展開される人事管理を可能とする敵対的な集団的労使関係から協力的・参加的労使関係へ、さらに個別的従業員関係へと「変容」していることが指摘されている。

しかし、HRM は、労働組合の回避を直接、企図する施策なのであろうか。あるいはアメリカにおける労働組合運動の後退や、労使関係の「変容」に積極的に影響を及ぼす施策なのであろうか。本稿では、こうした 1980 年代のアメリカにおける HRM の展開と労使関係の変容との関係を検討したうえで、HRM と労使関係の間関係の可能性について考察し、管理技法と労働者・労働組合との関係の分析に対する示唆を得たいと考えている。

2. 1980年代アメリカにおける「人的資源管理」の課題

2-1. 国際競争力の低下と「人的資源管理」

アメリカにおいて、経営労働を主として対象とする管理が Human Resource Management という名称で登場するのは、1960年代のことであろう。それに先立ち、J.R. コモンズ(John R. Commons、1862~1945)をはじめ少なからぬ経済学者は早い時期から、発展途上国における重要課題として Human Resource の開発されるべき資源としての意義に言及していたという。そうした脈絡においてアメリカで最初に書名として使用したのは F.Harbison and I.Abdelkader, *Human Resources in Egyptian Enterprises* および E.W.Bakke, *The Human Resource Function* であり、ともに1958年に刊行されている²⁾。

HRM 概念を最初に書名に使用したものは、P.Pigors, C.Myers and F.T.Malm (eds.), *Management of Human Resources : Readings in Personnel Administration* および W. French, *The Personnel Management Process : Human Resources Administration* であり、ともに1964年の刊行である³⁾。こうして、1960年代後半から1970年代にかけて、学術書や雑誌の書名のみならず、企業の諸実践や職能部門名、専門職団体の協会名、大学の科目名や講座名などが従来の Personnel Management (人事管理) という名称から HRM に徐々に替わり始めたという⁴⁾。

しかし、とりわけアメリカの企業における HRM の展開に大きな影響を及ぼしたのは、M. Beer, B.Spector, P.R. Lawrence, D. Q.Miles and R.E. Walton, *Managing Human Assets* と C.Fombrun, N. M. Tichy and M.A. Devanna (eds.), *Strategic Human Resource Management* の2著であろう⁵⁾。ともに1984年に刊行されている。前者はハーバード大学の、後者はミシガン大学の研究者の成果であり、両大学における講座の開設とともに、多くの有能な人材を輩出し、HRM 実践の普及やその経営への影響は海外の企業にも及んでいる。前者の HRM は、ソフト・アプローチとよばれ、後者の HRM はハード・アプローチとよばれており、強調点こそ異なるが、両者はともにアメリカ企業の HRM の骨格を形成している。

ところで、アメリカは1970年代後半から1980年代、国際競争力の低下に直面し、歴代の政権は、国際競争力の回復を迫られていた。例えば、レーガン政権時の1985年には、報告書『ヤングレポート』⁶⁾が発表され、各種の提案がなされた。その内容は、アメリカの国際競争力低下の直接の要因を製造業の競争力低下に求め、その打開策として、新技術の創造・

実用化・保護、資本コストの低減、通商政策、人的資源開発の重要性を指摘している。特に、人的資源開発に関して、労使協調化、大学・研究所の技術教育支援、実務学校の支援、教育面での連携と民間の協力、教育技術の促進が提案されていることは特筆に値する。こうした内容は直接、政策には反映されなかったものの、以降、国際競争力が一定回復を見た1990年代における産業政策にも継続されることとなる。

1990年代初頭に端を発するグローバリゼーションの加速は、市場経済体制に本質的に存在する競争を地球規模で激化させることになり、活動主体である企業を「大競争」(mega-competition)の渦中へと導いた。それゆえ、その影響は、グローバリゼーションの主要な推進者であるアメリカの巨大企業に対しても例外なく及ぶことになり、競争力のいっそうの強化・維持のため、産業システムから企業内部のシステムにいたるまで徹底的な革新をせまるものとなった。

それゆえ1980年代以降のHRMは、1970年代後半から続くこうしたアメリカの国際競争力の低下傾向からの回復、さらには競争力の強化という国家的な課題との関連で、考えなければならない。とりわけ、そうした国家的課題の一翼をになう個別企業における課題、すなわち企業内部の管理制度のイノベーションとしての側面を把握する必要がある。それは、上述のように、HRMが市場や技術が急速に変化し、競争が激化するという1980年代の経営環境が提起する問題に人的資源により適切に対応し解決をはかることを企図して、人的資源を最大限に効果的に活用するための職務の再編、さらにそれを支援する教育訓練・能力開発、人的資源プランニング、評価制度、報酬制度などの体系的な諸施策から構成されていることに見ることができる⁷⁾。

2-2. 「人的資源管理」の管理制度としての特質

それでは、アメリカにおいて1980年代以降に展開されるHRMは、従来の「人事管理」と比較してどのような点に管理制度としてのイノベーションや特質を見ることができるのであろうか。本稿ではそれを、次のように考えている⁸⁾。

HRMは、その名称に端的に見られるように、従来の人事管理が基盤としている人間を代替可能な労働力と見る人間観にかえて、人間を開発可能な資源あるいは社会的資産と見る人間観を基盤としていることにある。その場合、人的資源とは、経済的価値を生み出す源泉である知識・技能・労働意欲という人間の労働能力を意味するとともに、そうした労働能力を所有する人間をも意味する概念であると考えられる。そうした人間観は、行動科学

(behavioral sciences) や組織行動論 (organizational behavior theory) などの理論、あるいはアメリカのエクセレント・カンパニーの諸実践や日本企業の雇用・労働慣行からの影響のもとに形成されたものであると考えることができる。HRM における職務システム革新や、教育訓練・能力開発の重視は、こうした人間観に基づいて具体化された制度であり、なによりもアメリカの国際競争力の回復という課題を個別企業の経営政策のレベルでなう HRM の特質を最もよくあらわしている。

そうした人的資源は、市場の変化など企業内外の環境の変化に対応するための施策である経営戦略 (business strategy) に基づいて開発され管理される必要がある。それゆえ、HRM では、経営戦略との関係が重視されている。1960 年代における経営戦略論の台頭以来、現代の企業における経営戦略の重要性については議論の余地は無いであろう。HRM は、そうした経営戦略と統合され、その一翼をになっており、したがって、経営戦略の実施のみならずその形成にも重要な機能を果たす職能もしくは部門と考えられるようになっている。経営戦略を HRM と統合することは、組織の成功に人的資源が重大な貢献をしていることを示している点で意義がある。

このように HRM は、経営戦略と統合されることにより、企業の外部に対して、オープン・システムを形成していると考えられることができる。また、企業をシステムとした場合、HRM は、そのサブシステムである。さらに、HRM は、人的資源プランニング、業績管理、報酬管理、教育訓練・能力開発などの相互に補完しあう管理制度をサブシステムとするひとつのシステムであると考えられている。すなわち、HRM とは、経営戦略の課題に基づき諸種の管理制度により人的資源を開発しサポートするシステム化された管理体制である。したがって、HRM はシステム論 (system theory) の影響のもとに成立しているということができる。

しかも、HRM は人的資源の能力を最適レベルで活用するための空間と機会を提供することに大きな関心をもつことから、組織構造や職務構造が設計される方法に特別の注意をはらっている。企業環境の変化は激しく、そうした中で競争優位を獲得・維持するために、組織のフレキシビリティやクリエイティビティの開発は重要な課題となるので、その責任を HRM が負うことになるのである。

HRM の対象が労働者から経営層にいたるまで、企業の全構成員におよぶことも HRM の大きな特徴である。従来の人事管理は、労働者を対象とし、さらに管理者の管理 (managing manager) を実施していた。HRM が、経営層をも対象とするということは、

そうした人事管理のいっそうの展開という性格をもつものである。この特質は、経営者の教育訓練・能力開発の問題に典型的に見ることができるが、さらに、経営者の能力を客観化・標準化し、それを後継者育成計画に利用したり、経営者の業績評価に利用するコンピテンシー・マネジメント (competency management) において顕著に見られるようになる。

さらに HRM は組織文化 (organizational culture) の問題を取り上げていることも大きな特徴である。組織文化は、経営戦略や構造と密接に関連しており、募集、選考、評価、報酬、教育訓練・能力開発のような諸活動に影響を及ぼしている。組織文化の問題は、1980年代に日本企業の成長の秘密を解明する試みとともに争点となった。日本企業に見られるある一定の重要な価値が、組織における行動に影響を及ぼしていると考えられたためである。HRM では、組織文化とそれを変革し管理する試みが、重要なテーマと考えられていることは、従来の人事管理には見られない特質である。

そして、HRM が集団的労使関係 (industrial relations) にかえて個別的従業員関係 (employee relations) を重視していると考えられていることには特に注意しなければならない。集団的労使関係の領域では、経営者と労働組合との間で、団体交渉や労使協議制を通じて賃金や労働時間などの基本的な労働条件や作業条件を決定していた。しかし、従業員関係は、労働者との直接的なコミュニケーションや個人レベルでの従業員との接触を重視し、従業員の参画 (involvement) を広げ、コミュニケーションの増大、フレキシビリティ、取り上げる事項の拡大などを通して、従業員の経営参加が進むように努力している点で、これまでの労使関係とは異なっているといわれている。このことは、1980年代よりの労働組合運動の停滞、交渉力の低下、それゆえ敵対的・対抗的労使関係から協力的・参加的労使関係への変容とを直接反映するものであるが、さらに重要なのは、そうした労使関係の変容を前提として初めて、HRM の主要な命題である経営戦略との統合、人的資源プランニング、組織構造のフレキシビリティ、職務再設計、組織文化の変革などの問題の実現が可能となると考えられていることである。

以上のように、アメリカにおいて 1980 年代以降に展開される HRM には、従来の「人事管理」とは異なる特質が見られる。本稿では、こうした特質の中でも主として HRM の労働能力の形成にかかわる側面と労使関係の変化の側面に限定して、両者の関係の特徴と可能性について考察したいと考えている。

3. 1980年代アメリカにおける労使関係の「変容」

3-1. 伝統的労使関係における「制限的労働慣行」

3-1-1. アメリカ労働組合運動の成立

1980年代アメリカにおける労使関係の「変容」の問題に入る前に、アメリカにおける労働組合運動の成立の過程と、「変容」の焦点となる問題が形成される過程を概略、述べてみたい⁹⁾。

アメリカの労働組合運動は、1792年のフィラデルフィアでの靴工組合の設立に起源をさかのぼることができる。南北戦争後の1869年には、熟練・不熟練労働者のみならず自営農民、自営商工業者など広範な層を組織化した労働騎士団（Noble Order of the Knights of Labor）が設立された。その内部抗争を経て1886年には、熟練労働者の供給統制力を通じて交渉力を確保するビジネス・ユニオニズムを組織原則にもつ職種別労働組合（craft union）の全国的連合体として「アメリカ労働総同盟」（American Federation of Labor : AFL）が設立され、「科学的管理法」（Scientific Management = Taylor system of management）の生成・展開にも多大な影響を及ぼした。

このように、アメリカにおける労働組合運動は古い歴史をもつ。ところが、第2次世界大戦の前後を通じて約半世紀にわたりアメリカの産業社会に決定的な影響力をもつ労使関係の枠組みが形成されたのは、1930年代後半のことである。

20世紀初頭以降、アメリカにおいては、自動車、電機機器、機械、鉄鋼など大量生産産業が支配的となり、そこで大量に創出される不熟練労働者の組織化が模索されていた。熟練労働者の排他的利害の確保を目的とする職種別労働組合はこうした要請に対し、もとよりこたえることができない。組織原則の異なる労働組合の確立が要請されるゆえんである。すでに早くも、1905年には、熟練度や人種、性別を問わない全国的な産業別組合である「世界産業労働者団体」（Industrial Workers of the World : IWW）が結成されている。IWWは、まもなく分裂したが、産業別組合（industrial union）への運動の基盤を築いた。

第1次世界大戦中に、戦時協力のもとに政府により保護され組織が拡大したアメリカの労働組合運動は、1920年代にオープン・ショップ運動（open shop movement）や従業員代表制（employee representative plan）、会社組合（company union）さらには温情主義（paternalism）に基づく福利厚生運動（welfare movement）などの経営者による施策により大幅に後退した。1929年の大恐慌はその衰退に拍車をかけた。

3-1-2. ニューディール型労使関係と「制限的労働慣行」

しかし、ニューディール政策の一環として、1933年に制定された「全国産業復興法」(National Industry Recovery Act)は、労働者の団結権と団体交渉権を承認し、1935年には「全国労働関係法」(National Labor Relations Act)が団結権と団体交渉権に加えて団体行動権をも承認し、経営者の反組手的行動を「不当労働行為」(unfair labor practices)として規定するなど労働者および労働組合を保護する内容となっており、これにより以降、組織化が促進された。

1935年にはAFLの内部から「産業別組織委員会」(Committee for Industrial Organization)が設立された。それは1938年には「産業別組合会議」(Congress of Industrial Organization : CIO)へと発展し、大量生産産業が創出する大量の不熟練労働者を組織化することに成功した。これ以降、1970年代末まで継続する伝統的な対抗・交渉型の労使関係が確立された。

その特質は、労使関係の中心に「団体交渉」(collective bargaining)が位置づけられたことである。団体交渉は全国労働関係法の制定により、当該労働者の唯一の代表として正式に承認された組合が、経営者と基本的に利害の対立する賃金や労働条件などの問題について交渉する法的に承認された制度となった。団体交渉の結果は法的拘束力をもつ「労働協約」(collective agreement)に詳細に成文化され、その運用上の問題は「苦情処理制度」(grievance procedure)にゆだねるという体制が確立する。労務管理制度を構成する「労働組合関係管理」(labor relations)が成立する根拠はここにある。

さらに特筆すべき特質は、「ジョブ・コントロール・ユニオンイズム」(job control unionism)という組合の運動原理である。それは経営者が「職務分析」(job analysis)、「職務記述書」(job description)、「職務評価」(job evaluation)、「職務給」(job wages)という人事管理、および就業規則により厳密に限定された職務の内容を、団体交渉を通じて再定義し、各職務担当者の義務と責任の範囲を明確にするとともに、各職務について賃金を決定し、各労働者間への配分ルールを確立した。特に後者は賃金・付加給付の権利、さらには雇用保障(job security)を勤続年数とリンクさせる「先任権原則」(principle of seniority)へと結実していった。アメリカ企業の雇用保障とは、特定の職務とそれらが属す昇進系列の職務に就く権利を意味する。そしてそのなかで特定の職務に就く労働者の順序、あるいは失う順序が先任権原則により決められるのである。このように、雇用から一時解雇、解雇、さらには再雇用に至るまで厳格にルール化されており、労使関係はこうしたルールをめぐ

る団体交渉により対抗的とならざるをえない。こうしたルールは一般に「制限的労働慣行」(restrictive labor practices)といわれている。

このように、労働組合は既存の人事管理をおおむね承認したうえで、細分化された職務の存在をむしろ労使間でのルール作成の基礎に置くことにより、労働者の権利の維持と組合つぶしにつながる経営の裁量の余地を狭めた点で、画期的意義をもつ。しかし、その結果、職務はいつそう細分化され、限定化されることになる。

ところが、こうしたことは 1980 年代において労働組合運動が後退するにつれ大きく変化することになる。

3-2. 労働組合運動の後退と労使関係の「変容」

3-2-1. 労働組合運動の後退の要因

アメリカにおいて労働組合の存在は「全国労働関係法」により合法化されているが、その組織化については容易ではない。「全国労働関係法」は、交渉単位において過半数の労働者の支持を得た労働組合だけが労働者を代表して団体交渉権を持つ「排他的交渉権制度」を採用している。すなわち交渉単位ごとに、唯一の労働組合が当該交渉単位の労働者を代表して、使用者と交渉すると定めている。したがって、交渉単位に複数の労働組合が存在することはない。この制度のもとで労働組合を組織する場合には、過半数の支持を得ているかどうかを判定する労働組合承認選挙を行われなければならない。こうした手続きは、基本的に第 2 次世界大戦前後の時期から変わっていない。

この選挙は、全国労働関係局 (National Labor Relations Board) の監督のもとで行なわれる。この選挙を実施するには、アメリカの場合、あらかじめ交渉単位となる労働者の 30%以上の労働者から賛成署名 (授權カードへの署名) を集めなければならないと決められている。こうした署名活動に対して経営者側は様々な妨害活動を行うが、そうした活動は通常、不当労働行為とはみなされず、したがって結果として労働組合の組織化は困難となる。

こうした交渉単位としての労働組合の組織化の困難さに加えて、1947 年には「全国労働関係法」を一部修正して「労使関係法」(Labor Management Act) が制定され、クローズドショップなどを不当組合行為として禁止し、労働争議の監督を強化するなど、労働関係局の権限を拡大した。その一環として労働者に雇用条件として労働組合への加入と組合費の支払いを義務付ける組合保障協定を定めた労働協約の交渉を禁止することを各州の権限

として認めた。この規定に基づいて、1980年代末までには現在23州あるうちテネシーやテキサスなど南部21州が組合保障協定を否定する労働権（right of work）を憲法、州法で定めている。それゆえ、労働権州における労働組合の組織率は、労働権州以外の諸州と比べて低い傾向にある。このことは、製造業企業が労働組合の組織化を回避するために南部諸州に進出する根拠となっている¹⁰⁾。

表1 労働組合員数の減少・労働組合の組織率の低下：
1977～1995年

年	労働組合員数 (1000人)	雇用労働者数 (1000人)	労働組合組織率 (%)
1977	19335	81334	23.6
1978	19548	84968	23.0
1979	20986	87117	24.1
1980	20095	87480	23.0
1981
1982
1983	17717	88290	20.1
1984	17340	92194	18.8
1985	16996	94521	18.0
1986	16975	96903	17.5
1987	16913	99303	17.0
1988	17002	101407	16.8
1989	16980	103480	16.4
1990	16740	103905	16.1
1991	16568	102786	16.1
1992	16390	103688	15.8
1993	16598	105087	15.8
1994	16748	107989	15.5
1995	16360	110038	14.9

資料：Eva E.Jacobs (ed.), *Hand book of U.S. Labor Statistics : Employment, Earnings, Prices, Productivity, and Other Labor Data* (eighth edition), Bernan Press, Lanham, 2005, p.426.

*1983年に開始された統計であるため、1980年以前と厳密に比較することはできない。1981年・1982年は厳密でないため記載されていない。

表2 ストライキ件数の減少：
1977～1995年

年	ストライキ件数	参加労働者数 (1000人)	ストライキ日数	
			日数 (1000日)	全労働時間に 占める推計 日数 (%)
1977	298	1212	21258	0.10
1978	219	1006	23774	0.11
1979	235	1021	20409	0.09
1980	187	795	20844	0.09
1981	145	729	16908	0.07
1982	96	656	9061	0.04
1983	81	909	17461	0.08
1984	62	376	8499	0.04
1985	54	324	7079	0.03
1986	69	533	11861	0.05
1987	46	174	4481	0.02
1988	40	118	4381	0.02
1989	51	452	16996	0.07
1990	44	185	5926	0.02
1991	40	392	4584	0.02
1992	35	364	3989	0.01
1993	35	182	3981	0.01
1994	45	322	5021	0.02
1995	31	192	5771	0.02

資料：Eva E.Jacobs, *ibid.*, p.419.

*数値は、1000人以上の労働者が1日以上ストライキを行った場合のものである。

1970年代後半以降、経済のグローバリゼーションが進展するにつれ、地球規模での競争が激化するが、アメリカの基幹的産業である製造業企業の国際競争力は低下した。さらに、製造業では生産拠点の海外移転などにより産業空洞化がすすんだ。このような経済状況のもとで製造業における雇用は減少傾向にあり、表1および表2に見るように労働組合の組織率は低下しており、労働組合の交渉力は著しく弱体化している。

製造業の競争優位性の衰退は、労働組合運動の後退要因として最も重視されるものである。すなわち、巨大製造業企業と対立的交渉を行う強大な産業別労働組合は、かつてのアメリカの製造業の競争優位性と一定の生産技術的条件の上に形成されていたのである。したがって、製造業の競争優位性が低下し寡占的状况が消滅するとともに、労働組合もまたその勢力基盤を失うという事態が生じたのである。

さらに、労働市場を取り巻く環境変化もまた労働組合運動の後退要因として指摘することができる。第2次産業から第3次産業への産業構造の転換は、前者から後者への雇用の移行を意味するものであり、組織化の遅れている後者の雇用増は組織率の低下をもたらす。また、ホワイトカラー職種の比重の増大をもたらす職業構造の転換は、伝統的な労働組合の基盤を形成していたブルーカラー労働者の相対的な減少を意味するものであり、組織率の低下を促進するものである。さらに、組織化の著しく遅れている女性労働者の急速な増大などの労働力構造の転換も組織率低下に影響している。非正規雇用労働者の相対的な増大が意味する雇用構造の転換も指摘しなければならない。一般に非正規雇用労働者については組織化の努力がなされつつある。しかし、その増大は組織率の低下に大きく影響する。とりわけ臨時的・一時的な雇用形態としての性格を示す派遣労働者、短期のパート労働者、オンコール・ワーカー、業務請負企業労働者、独立契約者などの非典型雇用労働者は、そもそも労働組合の組織化が現在にいたるまで困難である。したがって、アメリカにおける就業者数に占める非典型雇用労働者の比率はわずか数パーセントであるにせよ、その増大は、労働組合の組織率の低下傾向に影響する要因として考えなければならない。

経営側による強硬な労働組合排除活動の推進もまた、労働組合運動の後退要因として重視されなければならない。ユニオン・バスター（union buster）と呼ばれる労務コンサルタントや法律事務所を利用して、団体交渉後の労働協約の締結に意図的に干渉するなどの露骨な組織化妨害策はこの時期に顕著に見られるようになる。ダブル・ブレスト・ストラテジー（double breast strategy）と呼ばれる戦略も普及した¹¹⁾。それは、労働組合勢力の強い地域の既存事業所においてはこれと協調しつつ合理化・工場閉鎖などによる人員削減を

行いながら、新規開設事業所や未組織事業所では組織化を防ぐための多様な回避策をとるものである。同様に、組合回避を意図して、組合勢力の弱い地域に新工場を建設する戦略も展開された。それは、労働集約型産業の発展途上国への移転など海外戦略と並行して、国内では北東部における工場閉鎖と同時にされる南西部における新工場建設を意味する「南部戦略」として展開されている¹²⁾。

さらに、1970年代初頭より「労働疎外」対策として、団体交渉と苦情処理制度を中心に据える伝統的労使関係の枠外で展開されていた「労働の人間化」(humanization of work)あるいは「労働生活の質」(Quality of Working Life : QWL) 向上運動なども労働組合の存在意義を疑問視させる効果を期待して利用される場合もあった。

このような諸要因により 1980年代には労働組合運動は大きく後退し、労使関係は転換点を迎えた。それを決定的にしたのはレーガン (Ronald Wilson Reagan 1911~2004) 政権 (1981~1989) による行政および司法の反労働政策、さらにはアメリカ社会の保守化である。それを象徴するのが 1981年8月3日に発生した連邦航空管制官組合 (Professional Air Traffic Controllers Organization : PATCO) によるストライキに対する弾圧である。このストライキには、PATCO 組合員 15,000 人のうち、13,000 人が参加した。レーガンは、職場復帰命令に応じなかった 11,324 人を即刻、解雇した。幾多の訴訟が行われたが、解雇された組合員の職場復帰はかなわず、1982年7月2日、PATCO は解散を余儀なくされた。この PATCO ストライキに対する弾圧は、レーガン政権のアメリカ産業社会への強いメッセージとなり、以降に続く保守化の傾向を決定的にした。

こうして 1980年代以降、アメリカの製造業企業の労使関係に「譲歩的賃金協約」が一般化した。「譲歩的賃金協約」とは一般に、雇用保障措置を条件に労働コストの削減を目的とする諸方策の導入を認めるという労働側の大幅な譲歩を意味する。この譲歩の主な内容は、賃金や「生計費手当」(cost of living allowance : COLA)、「失業保険金付加給付」(supplemental unemployment benefit : SUB) などの付加給付上昇の凍結およびその抑制と過去の労働慣行との明白な乖離、さらには既存の協約の期限満了を待たずに不利な新協約が締結され、既存協約に代置されることなどが含まれる。また、雇用保障に加えて、レイオフ時の所得保障、利潤分配制度、組合代表の重役会への参加、職場における労使協議会など経営参加等が合意される場合もあった。

こうした状況は団体交渉から譲歩交渉 (concession bargaining) への移行と表現されている。団体交渉制度を中心に巨大企業と対立的交渉を行うというニューディール期に形成

され、約半世紀にわたり存続してきたアメリカの産業別労働組合は 1980 年代初頭以降、歴史的転換を迫られた。

3-2-2. 「制限的労働慣行」の排除

以上のように、アメリカの製造業企業は 1970 年代後半より 1980 年代初頭以降、労働組合運動を熾烈なまでに後退させることに成功したといえることができる。こうした状況は T.A.コーキャン、H.C.カツツ、R.B.マッケルジーにより次のように俯瞰されている。「1980 年代初頭、アメリカにおける団体交渉と労使関係のシステムに重大な変化が現われた。これまで一般的にはアメリカ社会が、そして特に労働組合員が享受してきた高賃金、付加給付、雇用保障のパターンを変更するような団体交渉における労働側の譲歩が頻繁に報告されるようになった。ビジネス誌では、職場における労使協力の新しい形態の出現が力説され、アメリカ経済に新しい労使関係が到来したと喧伝されていた。しかし、同時に 20 年以上にも及ぶ労働組合員数減少の累積の影響は、アメリカの労働運動が危機に瀕していることを明確に示している。労働組合の新しい、成功に導く組織化戦略が展開されることが無ければ、労働運動は次の世紀には重要な経済的・社会的勢力として存続することはできないであろう」¹³⁾。

しかしもとより、合法的な手段によるとはいえ、労働組合を排除することがこの時期の企業の第一義的な目的なのではないであろう。こうしたことは、あくまでも、競争優位性を失ったアメリカの製造業企業が、急激に変化した経済環境へ適応するという目的を成就するために行う経済活動の一環としての企業行動と考えなければならない。それゆえ、この時期、競争優位性の回復を図る目的で HRM が導入されるのと同時に、排除の対象とされたのは伝統的な敵対的労働組合であるが、事実上排除されることになるのは、むしろその組織形成基盤である「制限的労働慣行」であることに注意する必要がある。

したがって、製造業企業が競争優位性を失ったことが、労働組合運動後退の最大の要因であることが明白となる状況のもとでは、労働組合は制限的労働慣行が競争力の阻害要因であり、「制限的労働慣行」の排除なくしてアメリカの製造業企業の国際競争力の回復はありえず、それゆえ組合自体の組織基盤の回復もありえないことを認識せざるを得ない。

しかも、「制限的労働慣行」の形成される前提となった生産技術的条件、つまりトランスファー・オートメーションを中心に労働力を配置する旧来の組立てライン型技術は陳腐化したことが明確になりつつあった。多品種少量生産、商品ライフ・サイクルの短期化などの

市場の動向への対応が困難となったのである。したがって、市場の動向に迅速かつ適切に対応することが可能な、生産技術体系のフレキシビリティと労働力利用のフレキシビリティ、さらにはその制約条件である労務管理・労使関係のフレキシビリティが必要とされたのである。ここに「制限的労働慣行」が排除され、職務統合、職務拡大、職務充実、職務転換、教育訓練の多様化などが現われる生産技術的条件を見ることができる。

既に、労働組合は企業との共存発展を労使共通の課題として、その模索を開始している。たとえば「全米自動車労働組合」(United Auto Workers : UAW = International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement workers of America) とフォード社 (Ford Motor Company) との間で実施された各種の労使協力・経営参加プログラムは、アメリカの労使関係の「変容」をうかがわせる内容となっている。それは第 1 に、職場レベルでの問題解決と改善を主眼として、従業員の意思決定への参加の機会を提供するとともに、自発的な協力を促す、職場の小集団活動を基礎とした従業員参加プログラム (Employee Involvement Program : EI) の普及であり、第 2 に団体交渉とは別に労使間のコミュニケーション促進のための労使協議機関 (Mutual Growth Forum : MGF) の全国レベルと支部レベルの双方への設置であり、第 3 に、労使の共同運営による人材開発プログラムの開始であり、第 4 に、協約の有効期間中は解雇しない、あるいは技術革新の導入によるレイオフを回避し、配置転換により対応するなど、雇用保障への積極的な取り組みである。

こうした一例からも、アメリカの労使関係は対抗・交渉型から協力・参加型の労使関係へとあるいは集団的労使関係から個別的従業員関係へと「変容」している過程を理解することができる。このような過程のなかで、アメリカの労働組合運動において約半世紀にわたり大きな役割を果たしていた「制限的労働慣行」は徐々に排除されつつある¹⁴⁾。

4. 「人的資源管理」と労使関係—David E. Guest の類型化

D.E.ゲスト (David E. Guest) は 1980 年代における HRM と労働組合および労使関係との関係について次のように述べている。

「人的資源管理 (HRM) に対する 1980 年代を通しての関心の増大は、経済活動や経済政策に影響を及ぼす要因としての労使関係の重要性における確実な衰退傾向と一致している。それはまた、1980 年代における労働組合の組織率の減少とも一致している。労使紛争

も同様の衰退傾向にあり、1990年代初頭にはストライキは過去数十年間で最低の水準にある。

1980年代における HRM の隆盛と労働組合や労使関係の衰退との間の関係を追究することが試みられている。そうした研究の推進要因の幾分かは、初期の HRM モデルが、主としてアメリカの非組合企業の成功事例から導かれていることに関係している。しかし、1990年代中期以降、様相は複雑な構図となってきた。そのことを理解するためには、HRM と労使関係をより広い経済的・政治的システムの中に位置付けることが必要である¹⁵⁾。

こうして D.E.ゲストは、HRM と労働組合および労使関係との関係を類型化し、簡潔に下記の4次元で提示する¹⁶⁾。もとより、イギリスの現状を前提にした分析であるという点について注意を必要とすることは言うまでもないが、HRM と労働組合および労使関係との関係の分析に一定の示唆を得ることができると思う。

4-1. 新しい現実—「人的資源管理」と労使関係の統合

D.E.ゲストによれば、前述の T.A.コーキャン、H.C.カッツ、R.B.マッケルジーの業績は、限られた件数ではあるが、経営と労働組合との新しい関係を形成する両者の協力的な活動の事例を挙げて、アメリカにおける労使関係が変容していることを示すものである。もちろん、アメリカにおいて新しく現われた労使関係のいかなるパターンの重要性も過度に強調することは危険である。しかし、D.E.ゲストは、HRM と労使関係とを統合するアプローチが経営者によって試みられている企業で期待できるのは、このタイプのパターンであるとしている。

統合アプローチの形跡は、事例研究から収集することができる。このパターンに適合する事例はいくつかあるが、Nissan が最もよく知られているものの一つであるという。コントロールとコミットメントとを対立させる分析があるが、それは誤った二分法を提示するものだと批判している。彼によれば、自動車産業では両方とも必要であり、日本企業やイギリスにおける Nissan はそれを達成しているという。彼は、労働者を代表する制度の必要性や労働者の利益を促進することの必要性、特に雇用保障を確保する必要性の意義を認めている。しかし、彼はこのことが労使の対立にではなく、協力に基づいていなければならないことを強調している。

統合アプローチの事例の多くは、労働組合が十分に定着しており、市場の諸力が生産性や品質の向上を要求している自動車産業で見られる。その環境は T.A.コーキャンらの研究

の前提に事実上、類似するものである。

労使協力のための新しい施策についての形跡は、シングル・ユニオンおよびシングル・バーゲニングの分析に見ることができる。しかし、1992年の職場労使関係調査（The third workplace industrial relations survey : WIRS 3）は、これらの領域における顕著な発展を確認していない。それにもかかわらず、そのような施策は経営者により導入されており、経営者と労働組合の双方が満足しているように思われる。それらは、より広範なフレキシビリティ、多様な技能の獲得、労働組合の縄張りの排除、品質の向上などを促進するであろう。労働組合の観点からは、そうした施策は、協議の範囲の拡大を提起し、シングル・ステータスの方向へ向かわせるものである。

J.ストレイはイギリス企業でのそうした試みを追跡している。彼によって検証されている事例は、その多くがよく知られている巨大企業や労使関係に限定されているが、最近の傾向に関する最良の情報を提供している。彼は、組合に対する正面からの攻撃の証拠はほとんど無いが、改革の計画や実施へ労働組合が参加する試みも無いと結論づけている。過去において、労働組合が十分に確立されている事例の多くでは、労使関係と HRM の両システムが並行して機能しているが、経営者は従業員参加、特に労働組合を回避するコミュニケーション・システムを重視する傾向がある。

D.E.ゲストによれば、両システムは共存しうるし、相対的に区分されうるという J.ストレイの調査結果は、事実であろう。しかし、システムの影響、とくに HRM システムの影響については疑問がある。すなわち、HRM が導入されている環境のもとで労使関係が健全であるとすれば、少なくとも次に示す5つの解釈が可能であるとしている。

第1に、HRM はほとんど効果がなく、労働者の価値観やコミットメントには最小限の影響しか与えていない。

第2に、活用されているのは HRM の「ハード」バージョンであり、労働者が伝統的な労使関係システムや労働組合をセイフガードやセイフティネットとして必要とするような状況は存続している。

第3に、経営者は HRM を支持していても、特に多くの労働者が雇用されている大規模事業所においては、集団的な対応を維持することの意義を認めている。

第4に、労使関係システムは、表面上、健全さを維持しているが、経営者が対決し排除するほどの影響力はない単なる象徴的な「無意味な枠組み」（empty shell）として存続しているにすぎない。

第5に、経営者と労働組合との間で相互に利益をもたらす協力関係を機能させることはできるし、相互に依存するシステムを実現することは可能である。

実際のところは、HRM政策が浸透している状況のもとで労働組合活動が強力に推進されていることを示す十分に情報のある事例はない。健康および教育プログラムなどの領域を含む労働生活の質的改善策には関心を示すが、HRMにはほとんど関心を示すことのないある種のパートナーシップを形成する試みは散見される。T.A.コーキャンらにより分析されたアメリカ・モデルはそれにあたるものであり、フォード社はその一例であるとしている。

J.ストレイの分析や他の有効な資料が示唆していることは、統合の過程を経てHRMと労使関係の両方を重視するような経営と労働組合とによる新しいパートナーシップを形成する試みはほとんどなかったということである。その代わりに経営者は、HRMの諸制度の一部を導入し、そうすることにより労使関係システムを無視あるいは回避してきた。労使関係システムは、経営者により、合法的で、時々には有効な、しかしその役割には限界のあるものとして認識され、存在し続けている。D.E.ゲストによれば、HRMと労使関係が両立しているように見える理由は、こうしたことにある¹⁷⁾。

4-2. 伝統的な集産主義－「人的資源管理」の軽視・労使関係の重視

D.E.ゲストによる次の選択は、労使の利害は対立するという伝統的な労使関係観に基づく施策であり、労使関係システムに基本的な変更はない。WIRS 3の分析は、労働組合が十分に確立されている事業所では、労使関係システムは以前にも増して機能し続けているということを示している。しかしながら、「無意味な枠組み」であるという議論は、HRM施策が伴う場合にも、伴わない場合にもあてはまる。経営者は労使関係システムを利用し続けるであろうが、それにはあまり期待はしていない。実際のところ、経営者の観点からすれば、労働組合の存在意義を軽視することは、正式にその承認を取り消すことや挑発的な対立を敢行することよりもはるかに安全である。

経営者の別の観点からすると、労働組合はコミュニケーションのための、さらに職務不満や労働条件の改善などの問題へ対応するための、有効なチャンネルを提供しているので、その関係を維持することを選択する。労働組合が存在しない場合には、経営者はそれに代わる方法を展開する必要がある。この場合、労働組合は有効な潤滑剤と考えられている。

不確かではあるが、ある事例の分析は、伝統的な労使関係が機能しているのは、主とし

て公共部門であることを示している。医療、教育、地方行政などの領域を含む公共部門の大部分は、十分に確立された労使関係システムを保有しており、例外はあるが、HRM を導入する試みはない。労働組合はあまり重要な役割を果たしていないが、教育の分野における政府の多くの施策への対抗策が示すようにいまだに一定の意義を示している。

WIRS 3 のデータは、団体協約によって保護されている労働者は、1973 年の 72%、1984 年の 64%と比較して、1990 年には 47%に過ぎないことを示している。WIRS 3 はまた、職場委員数の減少を示しており、特にそのような事業所では、労働組合の承認を取り消されるような危険が増している。さらにそれは、コミュニケーションおよびコンサルテーションのチャンネルとしての労働組合の活用における衰退を示している。賃金水準の決定における労働組合の存在意義も減少している。

しかし、WIRS 3 には労働組合にとって良い報告もある。過去において、労働組合が十分に確立されたほとんどの職場で、労働組合組織および組合員数は維持されている。さらに、労働組合の存在意義は、労働者の利益と密接に関連していた。そこでは、賃金格差はほとんどなく、大きな格差を生むような報酬システムは、ほとんど利用されていない。コミュニケーション・チャンネルが存在しており、多数の情報が共有されている。労働組合のある事業所に比べて組合のない事業所における労働者の解雇は、2.5 倍もある。このような分析結果は、「無意味な枠組み」という議論に真正面から対立するものである。労働組合は、労働者の利益を擁護し推進してきている。とりわけ、経営者が実施する労働力編成に対し 32%の事業所で経営者は制約を被ったとしているのに対し、労働組合のある事業所では 46%にのぼっていることを WIRS 3 は指摘している¹⁸⁾。

4-3. 断片的な「人的資源管理」－「人的資源管理」の重視・労使関係の軽視

HRM の展開について検討する際に想起される問題の一つに、企業は HRM の実施に真剣に取り組んでいるのであろうか、真剣に取り組むということとは、労働組合および労使関係システムを排除することを意味するのであろうか、ということがある。HRM に真剣に取り組むということには、さまざまな議論があろうが、多くの当事者にとっての関心は、HRM は労働組合および労使関係を排除することと戦略的に統合されているのかということである。しかしながら、その検証は困難であり、現状は特定の制度の実施過程について考察されるにすぎない。そこにおける、選考、教育訓練および報酬システムに関する最近の傾向の分析や、従業員参加の展開に関する報告は、HRM へのアプローチが本質的に断

片的であり、便宜的であることを示唆している。

興味深いことに、イギリスにおいて HRM の実践に成功している企業のモデルは、やや時代遅れとなり始めている。1980 年代半ば以降でも、若干新しい企業が現われているが、そうした新しい事業所を対象とした事例の分析は、HRM を重視し労働組合を排除するアプローチを採用している例が圧倒的にアメリカ企業の所有であることを示唆している。それ以外の事業所では、労働組合を容認することはありそうもないが、HRM を特別に重視することもしていない。

労使関係および人事管理の分野において革新的な施策を実施することで世評の高いイギリスの石油産業では、最近いくつかの企業で、労働組合を排除する傾向が見られる。その理由としては、労働組合が、市場の要求する生産性を増大するための機能的フレキシビリティや非正規労働者の活用に反映される数量的フレキシビリティなど各種のフレキシビリティの制約条件となっていると考えられているからである。こうした戦略は、HRM の統合的アプローチの諸要素を含むものであるが、企業は労働組合の存在意義を縮小することの方が容易であると考えているということを明確に示すものであるとしている¹⁹⁾。

4-4. ブラック・ホール — 「人的資源管理」および労使関係の不在

たとえ、HRM が優先的な政策としての魅力を失っており、せいぜい断片的なテクニック以上のものでないにしても、また伝統的な労使関係システムの内部で実施する合理的な理由がないにしても、それに代わるべき有効な施策もない。こうした状況のもとで雇用・労働条件は悪化する恐れがある。

こうした見解がいつそう有力となることを示す証拠として労働組合員数や労働組合数の減少傾向がある。この減少は、ある程度まで構造的なものであり、持続するであろうが、さらに次に示す新しい要因によって強化されている。第 1 は、労働組合の部分的な、あるいは完全な承認取消しである。これについての確実な証拠は、企業レベルの労使関係調査で明らかにされている。

第 2 は、新しい事業所での労働組合の承認パターンに変化が起きていることである。職場労使関係調査よれば、労使関係は操業開始時の状況が決定的に重要であるが、創業時における労働組合の承認数が 1980 年代にはそれ以前の 10 年と比較して、はるかに減少している。この傾向は、1980 年代後半に一時的に回復したものの継続している。

あらゆる証拠は、企業が労働組合を承認するか、しないかの判断に直面したとき、後者

を選択していることを示している。こうしたことは、新規事業所では支配的なパターンとなっていると結論することは可能である。しかしながら、他の企業における労働組合の存在が、新規事業所での労働組合の承認に肯定的な影響を与えているとする有力な証拠もある。こうしたことの一つの解釈として、経営者は経験上、労働組合には優れた意義のあることを認めているということが考えられる。

しかし労働組合を承認していない場合でも、経営者が企業の目的や価値へのコミットメントを獲得し、労働力を十分に活用するために HRM 戦略を採用しているという形跡はほとんどない。WIRS 3 調査のデータに基づく非組合企業における政策や実践に関する分析によれば、情報や相談のためのチャンネルがほとんどないため、労働者は経営者や人事専門家から情報を得ることが困難である。職場環境は労働組合の存在する事業所よりも良好であると考えられているが、解雇、余剰人員の強制的な削減、低賃金、賃金の遅配などが多く見られる。賃金は業績と連動しており、市場の諸力により決定される。こうした非組合環境は労働者にとって厳しいものであろうと報告している。

WIRS 3 の分析は、労使関係システムあるいは HRM システムのいずれを実施するかについて人事部門の影響力が持続的に増大しているとしているが、職場をいかに管理するかについては会計モデルが支配的な思考となっていることが考えられる。このことは、労働者は相対的に固定費であるとする HRM 戦略とも、あるいは労働者を賃金に対する交渉力をもつ対抗勢力とみなす労使関係の観点とも適合するものではない。こうした傾向は、代表制に基づく労使関係システムという伝統的な集産主義からは遠ざかり、断片的な HRM の採用にも、新しい現実への方向にも向かわず、むしろ労使関係システムも HRM も存在しないブラック・ホールへと向かっているように見えると指摘する²⁰⁾。

5. 「人的資源管理」と労働組合—その関係の可能性

HRM の展開の時期は、アメリカにおける労働組合運動の後退の時期と重なる。それゆえ、アメリカにおける HRM は労働組合の回避策として機能している、あるいは労働組合運動の後退と密接に関連していると考えられる傾向がある。確かに、1980 年代におけるアメリカでは、ニューディール期に確立された団体交渉・苦情処理制度を中心とし、厳格な労働慣行と細分化された職務を基盤に展開される人事管理を可能とする敵対的な集団的労使関係から協力的・参加的労使関係へ、さらに個別的従業員関係へと「変容」していることが

指摘されている。

しかし、HRM は、労働組合の回避を直接、企図する施策なのであろうか。あるいはアメリカにおける労働組合運動の後退や、労使関係の「変容」に積極的に影響を及ぼしている施策なのであろうか。

本稿では、こうした問題意識に基づき、1980年代におけるアメリカの労使関係の「変容」について概観してきた。そこで得た示唆は、アメリカにおける労使関係の「変容」に影響する労働組合の組織率の低下や交渉力の低下、労働争議件数の減少に見られる労働組合運動の後退の要因は、当然のことながら HRM に直接帰せられる問題ではなく、1980年代のアメリカがかかえていた社会・経済的な諸問題、すなわち、製造業における競争優位性の衰退による雇用労働者数の減少や産業空洞化の影響、産業構造、職業構造、労働力構造、雇用構造の転換に見る労働市場の環境変化、ユニオン・バスターを利用するなどの経営側による強硬な労働組合排除活動の推進、そしてレーガン政権による行政および司法の反労働政策、さらにはアメリカ社会の保守化によるものであったということである。

しかも、合法的な手段によるとはいえ、労働組合を排除することがこの時期の企業の第一義的な目的ではなかった。こうしたことは、あくまでも、競争優位性を失ったアメリカの製造業企業が、急激に変化した経済環境へ適応するという目的を成就するために行う経済活動の一環としての企業行動と考えなければならない。それゆえ、この時期、排除の対象とされたのは伝統的な敵対的労働組合であるが、事実上排除されることになるのは、むしろその組織形成基盤である「制限的労働慣行」であったことに注意する必要がある。

HRMはこうした労使関係の「変容」を与件として、競争優位性を回復するために、市場や技術が急速に変化し、競争が激化するという経営環境が提起する問題に人的資源を媒介に適切に対応し解決をはかることを企図して、人的資源を最大限に効果的に活用するための職務再編を実施し、さらにそれを支援するための教育訓練・能力開発、人的資源プランニング、評価制度、報酬制度などの体系的な諸施策を準備するものである。

さて、D.E.ゲストは、イギリスにおける労使関係調査に基づき、HRM と労使関係との関係を類型化し、簡潔に4次元で提示していた。その結論は、労使関係システムも HRM も存在しないブラック・ホールへと向かっているようだというものであった。もとより、HRM と労使関係との両立については、「J.ストレイの分析や他の有効な資料が示唆していることは、統合の過程を経て HRM と労使関係の両方を重視するような経営と労働組合とによる新しいパートナーシップを形成する試みはほとんどなかったということである。そ

の代わりに経営者は、HRM の諸制度の一部を導入し、そうすることにより労使関係システムを無視あるいは回避してきた。労使関係システムは、経営者により、合法的で、時々有効な、しかしその役割には限界のあるものとして認識され、存在し続けている。HRM と労使関係が両立しているように見える理由は、こうしたことにある」と述べ、懐疑的であった。

しかし、その関係には他の可能性はないのであろうか。

もとより、HRM とは、市場や技術が急速に変化し、競争が激化するという経営環境が提起する問題に人的資源を媒介に適切に対応し解決をはかることを企図して、人的資源を最大限に効果的に活用する管理諸施策であった。それゆえ、HRM は理念として、労働者の知識や技能などの労働能力を開発し、高次化することを使命としている。それは、1980年代のアメリカ製造業企業の競争優位性の回復という資本の要求を反映するものであった。労働者はそうした職業上の能力を開発・高次化することにより、単調で無意味な労働から解放され、人間的成長の機会を得ることができる。それと同時に、職業上の高度な能力の所有とその成果を基盤に労働条件改善のための交渉力を強化することが可能となる。

しかし、問題となるのは、そうした労働能力の開発・高次化の対象となる機会を得ることのできる労働者は全てではなく、限定されるであろうということである。そうした限定化は、当然のことながら生産技術的な要因に規定される。さらに注意を必要とするのは、経営者の経営政策であり、「科学的管理法」以来、管理制度がもつ労働者に対する分断支配的な性格要因に起因するものであるということである。HRM が労働組合との間で、団体交渉や労使協議制を通じて賃金や労働時間などの基本的な労働条件や作業条件を決定していた集団的労使関係にかえて個別的従業員関係を重視し、労働者との直接的なコミュニケーションや個人レベルでの従業員との接触を重視していることはそうしたことを反映していると考えられる。

したがって、HRM が労働者にもたらす肯定的な影響を現実 enjoyment するためには、HRM がもたらす否定的な影響に対応し、連帯して克服する運動を模索することが必要となるであろう。しかし、1980年以降の労働組合運動の後退を念頭におけば、それが、いかに困難なことであるか理解できる。だが、それでもなお、資本の要求する HRM の労働能力の開発・高次化、労働内容、職場労働者集団への肯定的影響は、それによる労働者の主体形成を媒介にして、労働組合運動に反映される可能性があるのではないだろうか。HRM と労働組合との関係の可能性は、動的な視点から把握することにより見えてくると考える²¹⁾。

注

- 1) Michael Hammer and James Champy, *Reengineering The Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Publishers, New York, 1993, pp.18-24. 野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命—企業を根本から変える業務革新』日本経済新聞社、1993年、35-44ページ。
- 2) Frederic Harbison and Ibrahim Abdelkader Ibrahim, *Human Resources in Egyptian Enterprises*, McGraw-Hill, New York, 1958. Edwar Wight Bakke, *The Human Resources Function*, Yale University, Labor and Management Centre, New Haven, 1958.
- 3) Paul Pigors, Charles Myers and F.T.Malm (eds.), *Management of Human Resources : Readings in Personnel Administration*, McGraw-Hill, New York, 1964. Wendell French, *The Personnel management Process : Human Resource Administration*, MA : Houghton Mifflin, Boston, 1964.
- 4) George Strauss, HRM in the USA : correcting some British impressions, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol.12, no.6, September 2001, p.878.
- 5) Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Miles and Richard E. Walton, *Managing Human Assets : The Groundbreaking Harvard Business School Program*, The Free Press, New York, 1984. Charles Fombrun, Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna (eds.), *Strategic Human Resource Management*, John Willey & Sons, New York, 1984.
- 6) レーガン政権が設立した「産業競争力委員会」(President's Commission on Industrial Competitiveness) が 1985 年 1 月 25 日に提出したレポート *Global Competition The New Reality* のこと。Hewlett-Packard Co.の社長だった John A. Young 氏が委員長を努めていたことから、その名をとって「ヤングレポート」と呼称される。
- 7) George Strauss, *op.cit.*, p.874. Thomas Kochan and Lee Dyer, HRM : An American View, in John Storey (ed.), *Human Resource Management : A Critical Text*, Routledge, London, 1995, pp.272-287. Beverly Springer and Stephen Springer, Human Resource Management in the U.S. – Celebration of its Centenary, in Rüdiger Pieper (ed.), *Human Resource Management : An International Comparison*, Walter de Gruyter, Berlin, 1990, pp.41-60.
- 8) 拙稿「人的資源管理の概念と体系」、伊藤健市・田中和雄・中川誠士編『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会、2006年、4~7ページ。Society for Human Resource Management (ed.), *A History of Human Resources*, Society for Human Resource Management, 2008, pp.12-60. Keith Sisson and John Storey, *The Realities of Human Resource Management : Managing Employment Relationship*, Open University Press, Buckingham, 2000, pp.1-32.
- 9) 萩原進「アメリカ資本主義と労資関係」、戸塚秀夫・徳永重良編『現代労働問題—労資関係の歴史的動態と構造』有斐閣、1977年、125-215ページ。
- 10) Wayne F.Cascio, *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, (6 th. ed.), McGraw- Hill, New York, 2003, pp.502-538.
- 11) 重里俊行『日本企業の国際化と労使関係』中央経済社、1991年、115-120ページ、および125-215ページ。
- 12) 鈴木直次「労使関係」、馬場宏二編『シリーズ世界経済 II アメリカ』御茶ノ水書房、1987年、105-155ページ。
- 13) Thomas A. Kochan, Harry C. Katz and Robert B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, Inc., New York, 1986.p.1. Charles J.Morris (ed.), *American Labor Policy : A Critical Appraisal of the National Labor Relations Act*, The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D.C., 1987.p.29 and pp.35-36
- 14) 1980年代以降のアメリカの労使関係については、さらに以下を参照。蓼沼謙一「米国労使関

係の『新段階』と労働法」、横井芳宏編『現代労使関係と法の変容』勁草書房、1988年、115-149ページ。秋元樹『アメリカ労働運動の新潮流』日本経済評論社、1992年。

- 15) David E. Guest, *Human Resource Management : Its Implications for Industrial Relations, and Trade Unions*, in John Storey (ed.), *New Perspectives on Human Resources Management*, Routledge, London, 1991, p.41. David E. Guest, *Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations*, in John Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London, 1995, p.110. David E. Guest, *Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations*, in Graeme Salaman, John Storey and Jon Billsberry (second ed.) *Strategic Human Resource Management : Theory and Practice*, Sage Publications, London, 2005, p.237.
- 16) なお、D.E.ゲストは *Human Resource Management* の第2版で、1998年の調査 (The 1998 Workplace Employee Relations Survey : WERS98)に基づき、第1版と同様に HRM と労働組合および労使関係との関係を “Partnership”, “Traditional Pluralism”, “Individualism”, “Black Hole” という4次元で説明している (David E. Guest, *Industrial Relations and Human Resource Management*, in John Storey (second ed.), *Human Resource Management : A Critical Text*. Thomson Learning, London, 2001, pp.96-113.)。もとより、1992年の調査の6年後に実施された調査に基づくものであるため、数値などに違いがあるが、基本的には第1版の枠組みや結論と変わるところはない。むしろ、1980年代の時代状況を反映している第1版が詳しいので、本稿ではそれを援用した。
- 17) David E. Guest (1995), *op.cit.*, pp.119-122. David E. Guest (2005), *op.cit.*, pp.244-246.
- 18) David E. Guest (1995), *ibid.*, pp.122-124. David E. Guest (2005), *ibid.*, pp.246-247.
- 19) David E. Guest (1995), *ibid.*, pp.124-125. David E. Guest (2005), *ibid.*, pp.247-248.
- 20) David E. Guest (1995), *ibid.*, pp.125-127. David E. Guest (2005), *ibid.*, pp.248-249.
- 21) 本稿と同様の視点で、マネジメント・テクニクとしての「リエンジニアリング」(reengineering) を分析している次の研究を参照のこと。拙稿、「『リエンジニアリング』の展開と労働の変化」、『商学論纂』、第53巻 第5・6号、中央大学商学研究会、2012年3月、397-426ページ。

平成25年 2月1日 発行

専修大学商学研究所報

第44巻 第6号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 渡 辺 達 朗

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 44 No.6

February. 2013

Human Resource Management and Industrial Relations in the U.S. :
In the Relation to a Special Feature of the Relevance after the 1980's

KAZUO TANAKA

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan