

Focus

米国自動車メーカー

「デトロイトスリー」の復活と労使関係の今後

～UAWの前に立ちはだかる新たな課題～（上）

デトロイトスリー各社の概要

	ゼネラル・モーターズ (GM)	フォード (FORD)	クライスラー (CHRYSLER)
設立	1908年	1903年	1925年
本社	ミシガン州デトロイト	ミシガン州ディアボーン	ミシガン州アーバンヒルズ
経営陣	ダン・エーカーソン会長兼 CEO など	アラン・ムラーリー会長兼 CEO など	セルジオ・マルキオンニ CEO など
従業員数	20万9000人（グローバル、うち時給労働者4万5000人）	16万4000人（グローバル、うち北米での従業員数は7万5000人）	4万7800人（グローバル、うち米国3万2250人）
代表的ブランド・車種	キャデラック、シボレー、ビュイック、GMCの4ブランド	フォード・トラーサ、フェュージョン、マスタング、リンカーンブランドなど	クライスラー、ジープ、ダッジなど
2009年の政府救済状況	2009年6月チャプター11申請。政府による救済を受ける	政府の救済を受けず	2009年4月チャプター11申請。政府による救済を受ける

資料出所：各社 HP、連邦商務省資料、デトロイトフリープレス紙をもとに筆者作成

UAW の概要

正式名称	[International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America] (UAW)
本部	ミシガン州デトロイト
結成時期	1935年8月26日
組合員数	37万6612人（連邦労働省提出ベース）
役員	会長：ボブ・キング（フォード出身） 事務局長：デニス・ウィリアムズ（トランスプラント等担当） 副会長：ジェネラル・ホリフィールド（クライスラー担当） 副会長：ジョー・アシュトン（GM、カジノ等担当） 副会長：シンディー・エストラダ（自動車部品、公的産業、医療業界等担当） 副会長：ジェームズ・セットウルス Jr.（フォード、航空宇宙担当）
支部構成など	11の地域本部と750以上のローカル（支部）。会長、事務局長、4人の副会長及び各地域本部代表の計17名で中央執行委員会を構成
産業構成	自動車、航空宇宙、重機のほか、カジノ、公務員など

（筆者作成）

「譲歩」(concessions)をしたことなど、近年の会社側に対するUAW本部の柔軟な姿勢を批判するため配布されたペーパーのメッセージは、こう訴えていた。

UAWの現会長は、昨年の大会で会長に選ばれたボブ・キング氏である。ウォルコビッツ氏は、ミシガン州ディアボーンにあるフォードのトラック組み立て工場の第六〇支部に所属する組合員で、この大会で、当時のUAW執行部が推すキング候補に挑戦する形で会長選に出馬したのだった。出馬の理由は、GMとクライスラーが連邦政府の救済を受けた際に、UAWが労働条件面で多くの

米国自動車メーカー、ゼネラルモーターズ(GM)とクライスラーが経営破綻に追い込まれてから、ほぼ二年が経つ。GMでは、ブランドの集約や業務コストの削減など経営再建は順調に進み、昨年一月には株式市場への再上場も果たすなど、世間に「復活」を強く印象づけている。イタリア自動車メーカー、フィアット傘下に収まったクライスラーは、営業利益ベースで黒字幅を拡大しつつあると報じられる。フォードは、三社のなかでもっとも業

績を伸ばしており、二〇一〇年の純利益で、この一〇年で最高水準の約六五・六億ドルを記録した。こうしたなか、いまデトロイトでは、全米自動車労組(UAW)とデトロイトスリーとの労働協約が九月に失効することから、夏からスタートする労使交渉でUAWがどのような要求を突きつけていくのかに注目が集まっている。本稿では、経営破綻を契機に、とくに労働組合側のスタンスに変化の兆候がみられる米国自動車労使関係について、破綻以降で初めてとなるUAWとデトロイトス

リーの協約改定交渉の行方を見通しながら、最新事情をリポートしたい。
（調査・解析部主任調査員 補佐／前在デトロイト日本

国総領事館専門調査員 荒川創太

■ある一人の会長対立候補■

昨年六月、デトロイト市内で開催されたUAWの第三五回定期大会(Constitutional Convention)の会場に、「Time To Go Back To The Bridge!」と題する一枚のペーパーを代議員に配る少数グループがいた。その紙の冒頭には、こう書かれていた。「同志、ゲイリー・ウォルコビッツをUAWの次期会長に！」。

UAWの現会長は、昨年の大会で会長に選ばれたボブ・キング氏である。ウォルコビッツ氏は、ミシガン州ディアボーンにあるフォードのトラック組み立て工場の第六〇支部に所属する組合員で、この大会で、当時のUAW執行部が推すキング候補に挑戦する形で会長選に出馬したのだった。出馬の理由は、GMとクライスラーが連邦政府の救済を受けた際に、UAWが労働条件面で多くの

表1 2000年以降の米国自動車販売台数の推移
(単位: 台)

Year	Cars	Trucks	Total
2010	5,635,433	6,136,787	11,772,220
2009	5,400,890	5,200,478	10,601,368
2008	6,769,107	6,724,058	13,493,165
2007	7,562,334	8,897,981	16,460,315
2006	7,761,592	9,287,389	17,048,981
2005	7,659,983	9,784,346	17,444,329
2004	7,482,555	9,816,018	17,298,573
2003	7,555,551	9,411,891	16,967,442
2002	8,042,255	9,096,397	17,138,652
2001	8,352,000	9,120,378	17,472,378
2000	8,777,723	9,033,950	17,811,673

資料出所: Ward's Auto

「彼(ウォルコビッツ氏)は、われわれが望むことのために声を上げてくれる。われわれが望むことは、いかなる譲歩の要求も拒絶すること。組合員を分断するいかなる制度に対しても闘うこと——No more two-tier (二段階賃金) (1)……」。

会長選挙でウォルコビッツ氏は、わずかの票しか獲得できず、圧倒的な差でキング氏が敗れた(2)。しかし、彼が無謀にも会長選に立候補したことで、UAWの現場レベルで二〇〇九年の労働条件の譲歩について納得していない組合員が少なくないことが、UAWの内外に明らかになった。大会期間中、地元紙の取材に応じたウォルコビッツ氏は、「(会長選に出馬したのは)選挙に勝ると考えているからではなく、組合員にメッセージを送るため」と語った(3)。

新役員に選出され祝福されるキングUAW会長(右から2人目)ら
(2010年6月のUAW大会)

■二〇一五年までの「譲歩」■

ウォルコビッツ氏が訴えるとおり、たしかにUAWは、GM、クライスラーが政府による救済を受ける際に、さまざまな労働条件の譲歩に応じた。譲歩に応じなければ救済は受けられなかったため、事実上、UAWの選択肢はそれほど残されていなかったのだが、一般組合員レベルでは意外なことに、ウォルコビッツ氏が言うような「譲歩した労働条件をただちに取り戻すべきだ」との声があがることもめずらしくない。その背景について説明する前に、改めて、UAWが二〇〇九年にどのような譲歩をしたのか振り返ってみる。

二〇〇九年、GM、クライスラーが経営破綻に追い込まれ、連邦政府に救済を求めた際、連邦政府はUAWに対

し、両社の競争力を回復させるために労働コストの削減に協力することを救済の条件として提示した。UAWがこれを拒めば、政府による資金投入はされず両社は清算される運命にあった。当時のUAW会長、ロン・ゲッテルフインガーが組合員の説得に努力し、UAWは前代未聞の労働条件の譲歩①労働協約の一部改定に調印したのだった。

その内容は、基本的な労働条件からVEBAと呼ばれる組合員のための健康保険基金の見直しまで多岐に渡った。基本的な労働条件で盛り込まれた主なものは、①残業代コストの削減②物価上昇に伴う賃金調整の廃止③業績賞与の廃止④休憩時間の削減⑤休日の削減⑥新規従業員の昇進の凍結——など(4)。

残業代では、残業時間の計算方法を変更し、それまで毎日八時間を超えた就労時間に対して残業代を支給していたものを、一週間の合計の勤務時間が四〇時間を超えた際に初めて残業代を支給するようにした。物価上昇に伴う賃金調整はCOLA (Cost of Living adjustment) と呼ばれるものだが、これを廃止することで、インフレが起きても賃金額を増額調整しないようにした。休憩時間の削減では、就業八時間につき四分六分あった休憩を四分に削減。休日については、イースター(三月の復活祭)マンデーを有給休日としていたのを廃止した。

新規従業員の昇進凍結は、組合員の間でもっとも物議を醸している。デトロイトスリーでは、二〇〇七年の労働協約改定時に、いわゆる「2-Tier wage system」(二段階賃金方式)の導

入を受け入れた。この方式は、今後新たに雇い入れる新規従業員について、時給を一四ドルという従前の労働者(二八ドル)の半分の水準に設定し、労働コストの削減を図るものである。一般的に、エントリールレベルの労働者がTier 2、通常の労働者がTier 1と呼ばれる。二〇〇九年の改定により、Tier 2がTier 1に昇進する昇進する道が閉ざされた。

このほか、UAWは、賃金やそのほかの待遇の「改善」に関して労使交渉がまとまらない場合、ただちに強制的な仲裁に移行する、いわゆるストなし条項を受け入れた。以上の改定項目は、二〇一五年まで適用されることになっている。

■背景に急速な業績回復■

ではなぜ、経営破綻からそれほど時間が経過していないにもかかわらず、一般組合員から「譲歩した労働条件を元に戻すべきだ」との声が強まってきたのか。大きな背景の一つに、予想以上に早く、デトロイトスリーの業績が回復したことがあげられる。

自動車販売台数は米国経済の立ち直りから急速な盛り返しを見せており、二〇〇九年に一〇六〇万台まで落ち込んだ販売台数は、二〇一〇年では一七七万台にまで回復(表1)。二〇一一年はさらに回復するとみられており、一三〇〇万台近くにまで達すると予測する機関もある(5)。

各社の業績状況をみると、GMは二月二四日、再建後初めてとなる一年を通しての財務レポートを発表。二〇一

デトロイトスリーの経営破綻以降の動き

- 2008年
- 11月・GMとクライスラーが連邦議会に財政支援を要請
 - ・議会での公聴会開催される（自社ジェット機批判など）
 - 12月・ブッシュ大統領がGMとクライスラーに対して、計174億ドルを緊急融資すると発表
- 2009年
- 2月・GMとクライスラーが議会に対して経営再建計画の基本案を提出
 - ・米政府自動車作業部会が再建計画の内容精査を開始
 - 3月・GMリック・ワゴナーCEOが退任
 - 4月・GMが新再建計画を発表（Updated Viability Plan）
 - ・クライスラーがフィアットとの統合に合意し、連邦破産法第11条に基づく破産申請を行う
 - 5月・GMがUAWと2007年労働協約の一部改定で合意したと発表
 - 6月・GMがニューヨーク南地区の破産裁判所に対し、破産法第11条（チャプター11）に基づく破産申請を行う
 - ・連邦最高裁が、クライスラーの再建計画を承認
 - 7月・GMの再生手続きが完了し、新生GMスタート
 - 10月・フォードで協約改定案が職場投票にかけられ否決
- 2010年
- 6月・UAWの第35回定期大会が開催され、ボブ・キング氏が新会長に選出される
 - 8月・キングUAW会長が「21世紀のUAW」に関するスピーチを行う
 - 11月・GMが株式市場に再上場
- 2011年
- 3月・UAWがスペシャル・コンベンションを開催し、団体交渉に臨む方針を確認
 - 夏・デトロイトスリーとUAWとの労働協約改定交渉がスタート
- 筆者作成

○年は4四半期すべてで黒字となり、暦年ベースでの総利益は四七億ドルを達成した（図表2）。ダン・エーカーソン会長は「とくに喜ばしいことは、4四半期連続で黒字を達成し、米国経済が底から脱しきれていない中でもGMは利益を出し続けていけることを示すことができた」と語り、復活を強くアピールした。

クライスラーは、ジープなどの新型モデルの売上が好調で、三月の売上では前年同月比三一・四％増を記録。赤字からはまだ脱し切れていないと報じられているが、フィアットのセルジオ・

マルキオンニCEOのもとで着実に財務体質は改善している。

■交渉先頭役はフォード■

フォードは、二〇一〇年の総利益が二〇〇九年実績の二七・一億ドルから約六五・六億ドルと倍以上に膨れ上がった（表2）。三月の自動車売上がみると、前年同月に比べ一九・一％の増加となり、GMを退け米国ナンバーワンの座についた。フォードが月次ベースの販売台数でGMを上回ったのは、一九九八年以降で二回しかない

表2 GM、フォードの2010年以降の業績推移

	GM		フォード	
	総利益 (10億ドル)	総収入 (10億ドル)	総利益 (10億ドル)	総収入 (10億ドル)
2010年第I	0.9	31.5	2.1	28.1
2010年第II	1.3	33.2	2.6	31.3
2010年第III	2.6	34.1	1.7	29.0
2010年第IV	0.5	36.9	1.9	32.5
2010年トータル	4.7	135.6	6.6	120.9

各社HPをもとに筆者作成

（6）
UAWはデトロイトスリーとの労働協約交渉では、その時にもっとも好調な会社をパートナーセッターとして最初の交渉役とし、その結果を他の会社に波及させる「パートナー交渉方式」を採用するが、今年四年ぶりに行われる改定交渉では、GM、クライスラーが政府の救済を受け交渉の足かせが多いことから、パートナーセッターとしてフォードが選ばれることが確実とみられている。組合員からの労働条件改善要求も、当然ながら、フォードの組合員がもっとも強硬である。

二〇〇九年一〇月、それを象徴する出来事があった。当時のUAWフォー

ドの執行部が、フォードだけが労働条件の見直しをしていないことから、このままではGMやクライスラーに比べ競争力で不利を抱えると考えた。そこで、両社が受け入れたのと同様の協約見直しを一般組合員に提案した。その代わり組合員は多額の一時金を受け取れる内容であったが、職場投票の結果、執行部の提案は七〇％以上という高い割合で否決された。ミシガン州ディアボーンのように、組合員の九割以上が反対した支部もあった。

GMでも摩擦がまったくくない訳ではない。経営再建後にシボレーソニックなどの小型車を新たに生産することになったミシガン州オリアン工場で、今年に入って二段階賃金方式をめぐる騒ぎが起きた。利益率の面では、小型車の生産は大型車の生産に劣る。そこでGMとUAW執行部は、同工場での労働コストをできるだけ抑制するため、従業員の四〇％を「Tier 2労働者で埋めることに合意した。さらに、レイオフ中の古株の組合員が復帰する場合も、勤続年数が一定年数以下の場合には、Tier 2労働者として再雇用すると表明したことから一部の組合員が激怒。

昨年一〇月、同工場組合員が、デトロイト市内にあるUAW本部ビル前で抗議するという騒ぎがあった。

組合員が不満を募らすもう一つの背景として、経営幹部の莫大な報酬額があげられる。最近、フォード幹部の二〇一〇年の報酬額が明らかに上がったが、アラン・ムラーリー社長兼CEOのサラリー（年俸）は一四〇万ドルで、ボーナス三一五万ドルと付与株などを合わせると総額は二六五二万ドルに及んだ。



GM本社が入るルネッサンスセンタービル(デトロイト)

ていく取り組みとして、UAWは何を軸としていくことにしたのか。UAWが今回の方針で明らかにしたのが、「Profit Sharing」(プロフィット・シェアリング)および「Gain Sharing」(ゲイン・シェアリング)の追求である。プロフィット・シェアリングとは、

会社の単年度ごとの利益に応じた一定額を労働者に支給するもの。通常は、労使であらかじめ、利益に応じた支給額の計算式を決めておく。考え方は、日本での業績連動賞与に近い。一方、ゲイン・シェアリングは、利益ではなく、支給額を各工場における生産性の向上などと結び付ける。GM北米担当社長のマーク・ルース氏も一月の北米モーターショーの場で、組合員に対しても、車の品質と賃金を結びつけた方式を導入したいと言及したことがある(8)。何を指標とするかは各職場の労使が決めることになりそうだ。

こうした方式の提起からは、労働コストを上昇させない方策を模索したUAW執行部の苦悩の跡がうかがわれる。この方式であれば、会社が利益を伸ばしたり、生産性が向上しただけ組合員への配分が発生することから、会社の財務体質が痛むことはない。また、基本賃金(時給)の引き上げと違って恒常的な労働コストの上昇につながるない。今年、業績好調を反映して、フォードは一人あたり五〇〇〇ドル、GMでは四〇〇〇ドル以上、クライスラーは七五〇ドルを急ぎよ従業員に支給した。UAWの配分要求の軸足がプロフィット・シェアリングに移るのであれば、支給額はもつと高い水準に引き上げられると予想される。

ただ、これらの方式に一般組合員が納得するかどうかは不透明だ。三月二日付の地元紙、デトロイトフリープレス紙インターネット版記事「UAW Leaders: Contract showdown brewing」は、コンベンション直前のこんなフォード組合員のコメントを掲載した。

「譲歩 (concessions) はもうたくさんだ。COLAを復活させてもらえれば、ハッピーだ」。

「二一世紀のUAW」へ

こうした交渉姿勢の変化にみられるように、少なくともUAWのトップレベルでは、経営側に対するスタンスに変化が生じている。二〇一〇年、UAWの新任会長に、ボブ・キング氏が就任したことも背景の一つだ。キング氏は、フォードで組織化に長年従事し、UAW内で高く評価されている。彼が得意にしてきたのが、品質向上や生産性向上、労務コストの削減に組合側が協力することを約束することを条件に、会社に組織化を承認させるというやり方だ。

二〇一〇年の会長就任後も、組合としての会社への品質向上や生産性向上などへの協力の重要性を強く訴えている。例えば、二〇一〇年八月のミネソタ州で開催されたあるビジネスセミナーでの講演で、旧来のUAWを「二〇世紀のUAW」、新たな今後のUAWを「二一世紀のUAW」と表し、こう話した。

「二一世紀のUAWは、柔軟、革新、無駄を省く生産方式と絶え間ないコスト削減がグローバル市場ではもつとも重要であることを理解している。二〇世紀のUAWはビッグ三に占有されたマーケットと対峙してきたが、二一世紀のUAWは少なくともビッグ七、もしかしたらそれ以上の競争相手と対峙していくことになる」二一世紀のUAWは、もはや経営側を敵としてみるこ

役員の高報酬問題にはUAW本部も批判的であり、三月、組合員に向けてスピーチしたボブ・キングUAW会長は「アラン・ムラーリーはCEOとして偉大だと思うが、この世界に、それほどのお金に見合う価値のある人間などいるとは思わない」と強い怒りをあらわにした。

注目の今期要求項目

三月二日から三日間、UAWはデトロイト市内に二二〇〇人の組合員を集め、「Special Convention」(スペシャル・コンベンション)を開催した。この会議は、今後四年間にわたるUAWとしての経営側との団体交渉における基本方針を確認するもの。今年予定されるデトロイトスリーとの協約改定交渉での組合側のスタンスも、この会議で確認された方針が強く反映されるため、地元デトロイトでの注目度も高く、地元紙も連日この会議の様相を報道した。

注目された点は、UAWが、①デト

ロイトスリーの業績回復②会社の労働コストを上昇させることができないという制約③現場組合員の期待にこたえる——という三要素すべてを満たすために、どのような方針を提起するかであった。会議で確認された基本方針をみると、取り組みの柱となるキーワードが三本掲げられた。その三つとは、① Organize ② Build power ③ Win justice——である。

もつとも強調されたのは「組織化」で、近年の組合員の大幅な減少に対するUAW本部の強い危機感がそのまま表される形となった。全体として、まず組織化を強化することで交渉力を回復させることを優先し、それから公正な労働条件を取り戻していこうというメッセージが強く発せられており、労働条件の回復よりは、組織化や雇用確保に力点が置かれる内容となった。

業績連動一時金へシフト

では、会社の利益を組合員に配分し



今年1月、デトロイトで開催された北米モーターショーの様子
(写真はレクサスのコーナー)

とはない。経営側は革新や品質という面でのパートナーである。経営側との新しい関係は、お互いの尊重、共有化されたゴール、共通の使命の上に構築される。

実は、今の状況で経営側の足を引っ張れば、もつとも損をするのはUAW自身であることを執行部は理解している。近年は、日本、ドイツ勢だけでなく、ヒュンダイ・KIAの韓国勢のシェア伸長が著しく、中国も、いつ無視できないライバルに成長するか油断はできない。こうしたなか、米国内で生産していくことがコスト面で大きな不利益となれば、経営側は、単にその拠点をより人件費の安いメキシコに移管していくだけである。そうなれば、雇用減に伴うさらなる組合員の減少を招き、UAWの存立自体が危ぶまれる。

雇用の維持・確保を最優先課題として、競争力強化という同じゴールに向

かうUAWとデトロイトスリーとの協調関係は、ますます深まっていくことが確実だ。現場のなかには、本部の危機感を共有しない一般組合員も残るものの(9)、逆にすべての現場組合員の末端まで「二一世紀のUAW」の考え方が浸透した場合は、日系メーカーにとってデトロイトスリーが再び手ごわい競争相手として立ちはだかることになる。

(注)

1. 新規従業員には従来の労働者の半分の時給水準を適用する制度。デトロイトスリーでは二〇〇七年締結の労働協約から導入されており、同じ仕事している組合員が賃金水準の違いで分断されることから、組合内部でも物議を醸している。
2. 各支部の代議員が支持する候補者名を読み上げる方式で投票が行われ、ほぼ投票の半ばでボブ・キング候補が勝利を確定させ、投票が途中で打ち切られるほどの圧勝であった。
3. デトロイトフリープレス紙 二〇一〇年六月一四日付
4. このほか医療給付面でも多くの条件が切り下げられた。
5. JDパワー社など。だが、米国では最近ガソリン価格が急上昇しており、こうした予測が下方修正される可能性もある。
6. デトロイトニュース紙インターネット版二〇一一年四月二日付
7. 一部の組合員は、職場での投票にかけていないのに決定したことはNLRA(全国労働関係法)に違反するとしてNLRB(全国労働関係委員会)に申し立てを行った。
8. 二〇一一年一月一日付デトロイトニュース紙。
9. 逆にミシガン州のGMランシング工場のように、労使協調でめまぐるしい生産効率改善を果した現場もある。

大原社会問題研究所雑誌

No.631 2011.5

【シンポジウム】三池争議と向坂逸郎

三池争議とは
向坂逸郎にとっての三池
コメント
質疑応答

平井陽一
石河康国
兵頭淳史

■論文

1990年代以降のドイツにおける労働協約体制の変容

大重光太郎

■書評と紹介

早川征一郎著『イギリスの炭鉱争議(1984～85年)』

松村高夫

佐藤健二著『社会調査史のリテラシー』

江頭説子

社会・労働関係文献月録

法政大学大原社会問題研究所

月例研究会

所報 2011年1月

発行／法政大学大原社会問題研究所
発売／法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4-3-42 tel.0427-83-2307
〒102-0073 東京都千代田区九段北3-2-7
法政大学一口坂別館内 tel.03-5228-6271