

<Focus>

米国自動車メーカー、デトロイト・スリーと UAWが新労働協約を締結

—賃上げ抑制時代の本格到来—

七月下旬から二カ月以上にわたって攻防が繰り返られていた米国三大自動車メーカーと全米自動車労組(UAW、ボブ・キング会長、約三九万人)との労働協約改定交渉は、一〇月までにすべて決着した。四年前に行われた前回の交渉(二〇〇七年)では、ゼネラルモーターズ(GM)とクライスラーでストライキが実施されるなど、交渉が行き詰まる場面もみられたが、今回の交渉では、ポナナスへの配分の重点化など、UAWにも会社の競争力維持を最大限に配慮する姿勢がみられた。GM、クライスラーの経営破たんを契機に、各国メーカー間のグローバル競争激化の波は、労働組合の成果配分方式までも飲み込みつつある。

□ □ □

米国の三大自動車メーカー、GM、フォード、そしてクライスラー。三社はともに、本社をデトロイトやその周辺に置いていることから、総称で「デトロイト・スリー」と呼ばれる。GMは世界シェアでトヨタと一、二位を争う。

デトロイト・スリーの各社とUAWは四年間の労働協約を締結しており、四年に一度、その改定交渉を行う。労働協約は、各工場での生産や増資に関することをはじめ、組合員の時給額、ポナナス、休日、職務区分や医療保険など、その内容は基本的な労働条件から福利厚生(ベネフィット)まで多岐にわたる。労働条件の根幹が、四年に一度のこの場で決するだけに、協約改定交渉はUAWにとり極めて重要なイベントだ。

◆今回はストなしのなかでの交渉

今回の交渉は、米国内では当初からこれまでとは違った特別な意味を持つ交渉になると認識されていた。デトロイト・スリーのうち、GMとクライスラーは二〇〇九年、連邦破産法第一条(チャプター・イレブン)を申請し、連邦政府に救済(ベイル・アウト)された。それ以降、労使で協約改定交渉を持つのは、今回が初めてであったからである。

二〇〇九年、二社が政府による救済を受けたことで、UAWは最初から制約条件を抱えて交渉に臨むことを強いられた。具体的にはまず、会社の競争力を阻害するような労働条件を求めることが難しくなった。

GMとクライスラーの救済時、連邦政府は、労働コストの高さが二社の経営の足を引っ張った要因の一つだと結論づけた。救済の実現と引き替えに、連邦政府はUAWに対し、労働コストを日本などの外国メーカー並とする「譲歩」を要求。UAWはこれを受け入れ、二〇〇七年に締結した当時の労働協約を一部見直しざるを得なかった。救済の恩を仇で返すような要求はできないとの認識は、交渉前からUAW内外で共通していた。

もう一つの制約条件は、いわゆる「ノー・ストライキ条項」の存在である。これも、二〇〇九年の「譲歩」のなかでGMとクライスラーの協約に取り入れられたものだが、二〇一五年まで、賃上げなど労働条件の改善に関して労使交渉が解決しない場合、UAWはス

トライキを実施することができず、その結論を第三者による強制的仲裁(バインディング・アービトラージョン)にゆだねることが規定された。

さらに、今回の交渉の行方を複雑にしたのがデトロイト・スリーの業績の急回復だった。GMは、二〇一〇年の純利益ベースですぐに黒字を取り戻し、フォードも最近の毎四半期では二〇一三〇億ドルの黒字をたたき出している。現場組合員には、大きな成果配分を獲得できるとの期待が否応なく高まっていた。

◆予想外にGMがトップバッター

前協約が失効する日付は九月一四日。その一カ月前の七月二七日、交渉の火ぶたが切つて落とされた。

UAWは協約改定交渉では、三社のなかで業績の良い会社を交渉のトップバッターに据え、好結果を導きだし、その結果を残りの二社に波及させるパターンセッター方式を交渉戦略として採用する。GMはかなり業績が回復したとはいえ、クライスラーと同様、「救済」企業である。そのため、当初は、堂々と成果配分を主張できるフォードが交渉の先陣を切ると地元マスコミでも予想されていた。しかし、実際は予想に反し、UAWに最初の交渉対象として指名されたのはGMだった。

◆GMでは終始、労使協調ムード

前例のない友好的なオープンینگセレモニーだった。二七日、GM自慢のハイブリッド車「シボレー・ボルト」

表 デトロイト・スリーの新労働協約の概要

ゼネラル・モーターズ (GM) 組合員数=4万8,000人	フォード (Ford Motor Company) 組合員数=4万1,000人	クライスラー (Chrysler) 組合員数=2万6,000人
◇協約を批准した場合に支給されるボーナス (Settlement Bonus)	◇協約を批准した場合に支給されるボーナス (Settlement Bonus)	◇協約を批准した場合に支給されるボーナス (Ratification Bonus)
5,000ドル	6,000ドル(一年以上勤務者。1年未満勤務者は5,000ドル)	まず1,750ドルが支給された上で、その後、業績が一定の水準を達成した際にまた1,750ドルを支給する
◇品質向上を達成した場合に支給されるボーナス (Quality Performance Bonus)	◇会社の競争力への貢献に対するボーナス (Competitive Bonus)	◇組合員のパフォーマンスに対するボーナス (Performance Bonus)
2011年～2014年の各12月に250ドルを支給 (4年間の合計で1,000ドル)	2014年まで毎年12月に250ドルを支給 (4年間の合計で1,000ドル)	2012年～2015年の各6月に500ドルを支給 (4年間の合計で2,000ドル)
◇会社利益に応じて支給されるボーナス (Profit Share)	◇会社利益に応じて支給されるボーナス (Profit Share)	◇品質向上に対するボーナス (Quality Bonus)
2012年～2015年の各3月に支給される。一定の算式によって金額を決定。北米での利益がベース。算式上の最大額は12,000ドル。2012年3月の支給額は、2011年度上期の利益ですでに35億ドルを記録していることから、3,500ドル以上となる	2011年11月に11年度上期分、2012年3月に11年度下期分を支給し、13年から15年までは各3月に各年度分を支給。算式は、北米での利益をベースとし、利益100万ドルにつき1ドル (労働者一人あたり) をボーナスとする。これに基づくと、2011年度上期のボーナスは一人平均で3,752ドルに達する見通し	2012年～15年まで毎年、500ドルを支給 (4年間の合計で2,000ドル)。UAWとの協議の上、会社が策定する指標の達成度合いにより、最大1,000ドルまで支給可能
◇一時金 (Lump Sum)	◇一時金 (Lump Sum)	◇会社利益に応じて支給されるボーナス (Profit Share)
2012年～2014年の各6月に1,000ドルを支給 (3年間の合計で3,000ドル)	2012年～2015年の各6月に1,500ドルを支給 (4年間の合計で6,000ドル)	2012年～2015年の各3月に支給される。クライスラーの世界ベースの利益の85%を北米での利益が占めることから、世界利益の85%の数字をもとに金額を算出する。算式上の最大額は12,000ドル。算式は、おおよそ利益100万ドルにつき1ドル (労働者一人あたり)
◇時給	◇時給	◇時給
Entry-Level worker (2nd Tier worker)の時給について、現行の約14～約16ドルから15.78ドル～19.28ドルに賃上げ	Entry-Level worker (2nd Tier worker)の時給について、現行の15.51ドルから15.78ドル～19.28ドルに賃上げ	Entry-Level worker (2nd Tier worker)の時給について、現行の14.65ドルを15.78ドル～19.28ドルに賃上げ

筆者作成

を生産するデトロイト市内のハムトラミック工場で、GMのアカソンCEOとキングUAW会長、アシュトンUAW副会長 (GM担当) らがにこやかな表情を浮かべ同席した。

アカソンCEOは「われわれは勝利するためにプレーしている。そして、ともに挑戦を続けてくれている従業員 (組合員も組合員以外も) を信頼している。さらに新しい信頼関係を築き上げ、会社の競争力を高めていこう」とスピーチ。キング会長は「今回の交渉

は、組合員が必要とするものだけでなく、最高の車を作りつづけていくために必要なことも中心テーマだ」と応えた。

GMでの労使交渉は、この友好的なムードを維持したように展開し、協約の失効日はやや過ぎたものの、九月二〇日、会社とUAW本部が仮合意に達した。最終批准するための職場投票では、生産ラインに従事する組合員の六五%が賛成票を投じた。

なお、デトロイト・スリーとUAWとの協約改定交渉では、会社との直接交渉にあたる「中央交渉委員会」(ナショナル・バーゲニング・コミッティ)と会社が合意に達しただけでは協約成立とはならない。中央交渉委とは、支部(ローカル)から選出されたメンバー(支部委員長など)で構成する交渉チームである。会社と中央交渉委で仮合意した新協約案は、支部レベルでの組合員の批准投票にかけられる。全組合員の過半数の同意が得られてはじめて成立したことになる。

◆GMボーナス合計は1万ドル以上

GMの次にターゲットとされたのはフォードだった。フォードの交渉では一〇月四日に会社との仮合意に達し、一九日にライン従事者の六三%の賛成で批准した。

クライスラーでは一二日に仮合意に達し、二六日に批准。クライスラーでは、ライン従事者と熟練区分組合員全体でみれば賛成率は五四・七五%だったが、熟練区分だけでみると賛成率(四四・四一%)は反対率を下回った。

三社で労使が合意した新協約の主な内容は表のとおりである。各社とも多様なボーナスの支給が盛り込まれたのが特色だ。GMでは、協約を批准した場合のボーナスとして、五〇〇〇ドル(労働者一人当たり)を支給。また、物価上昇分に対応する性格を持つ一時金として、二〇一二年、一三年、一四年の各六月に一〇〇〇ドルが支給されることになった。

製品の品質向上に対する組合員への対価としてのボーナスも盛り込まれた。品質向上の一定のターゲットを達成すると、組合員は二〇一一年～一四年までの一二月にそれぞれ二五〇ドルを手にする。

GMも含め、三社の新協約での最大の柱は、会社利益に基づくボーナスの算定式の見直しだ。三社とも、前協約まで利益のベースは「米国」となっていたが、算定ベースを「北米」に広げた。また、用いる利益は公表ベースの数字とし、算定式も単純化され、組合員への透明性が高くなった。GMでは、

利益配分のボーナスは二〇一五年まで毎年三月に支給される。

G Mの場合、二〇一一年では上半期だけで三五億ドルの利益が確定しているため、算定式にしたがい三五〇〇ドル（一人あたり）以上が支払われることが決定している。

二〇一五年までに支給されるすべてのボーナスを合計すると、金額が未定の二〇一三年〜一五年の利益配分ボーナスを除いても、一人あたり一万二五〇〇ドル（一ドル八〇円とすると一〇〇万円）に達する規模だ。

◆GMを上回るフォードのボーナス

二〇一〇年の純利益でGMを凌ぐフォードのボーナスの合計額は、額が定まらない二〇一一年下半期分（二〇一五年までの利益配分ボーナスを除いても一六七五二ドルに達する）。

フォードの場合は、北米での利益一〇〇万ドルあたり一ドル（二人あたり）という算式とした。仮に二〇一二年以降、毎年五〇億ドルの利益をフォードが確保するならば、組合員は利益配分ボーナスとしてさらに二万ドルを得る。

一方、クライスラーはいまだ経営再建の途上であることを踏まえ、二社に比べボーナス総額は抑制された結果となった。

組合員への成果配分としてボーナスの充実化が推し進められたのは、硬直的な労働コストの増大を回避しながら組合員の金銭的期待に応える最良の策だったからだ。

ミシガン州アナーバーにある自動車産業専門のシンクタンク、「Center

for Automotive Research」のデータによると、各メーカーの時間あたり労働コストは、GMで五六ドル、フォードで五八ドルとなっており、トヨタの五五ドルとかなり接近してきた。今回の協約改定では、一般の組合員の時給引き上げは見送られた。UAWが要求すらしなかった可能性も高い。

ただ、時給に関してまったく交渉が行われなかった訳ではない。通常の組合員の時給引き上げは見送ったが、エントリレベル従業員と呼ばれる組合員のみ、時給引き上げを実施することになった。

◆エントリーの時給は最大19ドルに

二〇〇七年の労働協約で、UAWははじめて、いわゆる「二段階賃金方式」（2 Tier wage system）の導入を容認した。この方式では、〇七年協約締結以降に新規に採用した組合員（「エントリレベル従業員」）には、従来から勤務している組合員よりも安い時給水準をあてはめる。労働コストを抑制するかわりに既存組合員の雇用を守るのが同方式の狙いだ。

だが、組合運動的には同方式は課題を抱える。例えば、工場と同じ組み立てラインで働いているにもかかわらず、組合員の間で、協約以降に入社したか、あるいは、以前から勤務しているかの違いだけで、時給水準で二倍の格差がつくからだ。

従来からのUAW組合員の時給はおよそ三八ドル程度。しかし、エントリー従業員の時給はGMで一四ドル〜一六ドルで、フォードでは一五ドル台にとどまる。



ミシガン州アーバンヒルズにあるクライスラー本社（筆者写す）

◆3社合わせて1万人以上の新規雇用

もう一つ、今回の交渉でUAWが重視したのは「雇用」の拡大だ。

GMは〇九年七月の経営破たん以来、国内で四六億ドルの新たな投資を実施し、一万一八〇〇人分の雇用を創り出してきた。新協約ではさらに、新たに二五億ドル分の工場への投資を実施し、六四〇〇人分の雇用を維持・創出することを確約した。

例えば、テネシー州のスプリングヒル工場では、もともとメキシコで生産していた中型車の生産を移管し、一七一〇人分の雇用を生み出す。ミシガン州のウォレン・エンジン工場では、メキシコで生産していたトランスミッションの製造を新たに受け入れ、それによって三六〇〇人分の雇用が生まれるとしている。こうした内容にキング会長は、これにより「雇用を必要とし、悲惨な状況にあった地域社会に何千人分の新規雇用をもたらす。また、メキシコなど海外から国内に生産を取り戻すことができる」と評価した。

フォードでも、新たな国内投資によって、五七五〇人分の新規雇用を創ることで合意した。交渉前にすでに会社から発表されている内容と合わせると、全体の雇用創出規模は一万二〇〇〇人分に及ぶ。また、二〇一五年までに、一六〇億ドルをかけて新車生産やモデルチェンジに取り組むことも約束した。

マツダとの合併事業で「マツダ・シックス」を生産していたミシガン州フラットロック工場では、マツダ車の生



デトロイト市内にあるUAW本部（筆者写す）

◆UAWの姿勢変化を裏付け
GM、クライスラーの経営破たん後、二〇一〇年にUAW会長に就任した際、キング会長は、生産性の向上や品質の向上を最重要視して会社の発展に協力していく考えを再三強調し、UAWの旧来イメージを払拭することに腐心した。今回の交渉では、生産車の品質や会社利益の向上と組合員に対する成果

配分が強く結びつけられ、キング会長の言行が一致していることが証明された形となった。最盛期に一五〇万人を誇ったUAWの組合員数は近年、米労働省ベースの数値では三五万人台にまで落ち込んだ。UAW本部の危機感、実は組合員の減少の方にウェイトがかかっている。デトロイト・スリーにとって、今やライバルは日本、ドイツメーカーだけでなく、韓国も台頭し、熾烈なグローバル競争に終わりが無い。雇用を増やすには、デトロイト・スリーがまずは海外メーカーとの競争に打ち勝つ必要がある。二社の経営破たんはまた、それをUAWに決定的に認識させることになった。

※筆者は本年二月末まで約二年間、在デトロイト日本国総領事館の専門調査員として同地に駐在した。

（調査・解析部 荒川創太）

会社の競争力強化に貢献することが、会社のためだけでなく、UAWのためにもなる。今回の交渉で導きだされた「雇用重視とポーンナスでの成果配分」という結論は、今回限りではなく、米自動車労使の今後の成果配分方法を決定づけるものとなりそうだ。

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)
年刊購読料10,740円
(〒サービス)

12 No.617 December 2011 特集 評価制度の弊害は除けるか?

【提言】 「評価は評価では決まらない」 今野浩一郎	ES調査とそれに基づく組織改革 新井みち子
【論文】 評価制度の経済学 ——設計上の問題を理解する 大湾秀雄	【書評】 神野直彦・宮本太郎編『自壊社会からの脱却』 山田 久 橋口昌治著『若者の労働運動』 二神能基 玄幡真美著『日本の雇用年齢差別』 秋山憲治
人事評価を効果的に機能させるための心理学からの論点 高橋 潔	【読書ノート】 小高典明著『労働市場改革のミッション』 大内伸哉
人事考課の裁量性と公正さをめぐる法理論 柳屋孝安	【論文Today】 「賃金決定方法の選択——転職者の採用時賃金はどのように決まるのか」 柿澤寿信
人事評価の運用の最適化によるパフォーマンス・マネジメント ——評価者と被評価者の相互意識化およびフィードバックの促進効果 古川久敏	【フィールド・アイ】 フランスにおける学校から職業生活への移行 勇上和史
【紹介】 海外における評価基準と評価制度のマネジメントへの展開 ——中国における事例を中心に 内村幸司	

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp