

## フォーカス

# UAWと米自動車メーカー3社の全国労働協約の改定交渉が収束

——新局面を迎える生産性向上のための労使協調



## フォードを最後に三社と合意が成立

一月三日、UAW（全米自動車労組）とフォードは全国労働協約に暫定合意した。UAWとGMは九月二六日の暫定合意、十月一〇日に組合員による承認、UAWとクライスラーは十月一〇日の暫定合意、一〇月二七日の承認となった。

二〇〇三年に締結された全国労働協約は九月一四日に期限切れとなっていた。労使の主張の隔たりから、期限切れ十日後の二四日、UAWとして三七ぶりとなる全米規模のストライキがGMに対して行われ、二日間ストライキが続き終結。一〇月一〇日にはクライスラーに対して六時間半のストライキが行われたが、フォードに対してはストライキに至らず合意が成立した。全国労働協約は三年ないし四年の期間で結ばれ、期限切れに合わせて協約改訂が行われる。

### 労働協約の焦点①―医療保険

今回の労働協約改訂の最大の焦点は、労務コストの削減だった。米自動車製造メーカーの労務コストは米国内で生産を行う日本自動車製造メーカーと比較して、一人当たり一時間で二五ドルから三〇ドルの差がある。その内訳を見ると、退職者向け年金と医療費支出に関する部分が大きいの。この企業負担を削減することが第一の課題となっていた。

GMの現役労働組合員は七万五〇〇〇人ほど。退職者は四〇万人を超える。財務諸表上に記載が義務付けられる退

職者向け医療保険金額は五〇〇億ドルに上っていた。この金額は財務諸表上に負債として記載されるが、全額の支払いが当該年度に求められるわけではない。現在の従業員が、将来退職した場合、退職者が病気にかった場合、死亡した場合等々を詳細に計算して算出された後年度負担を含む概数となっているためである。

財務諸表上に退職者向け医療保険金額の記載が義務付けられるようになったのは近年のことである。八〇年代、レーガン政権下で金融改革が行われ、企業の資金調達に銀行等の間接金融から市場を通じた直接金融へと移り変わってきた。このため、潜在的な負債額の公正な情報開示を投資家に対して行うことを目的に、米国財務会計基準の改正が九〇年代から行われてきた。必ずしも当該年度の負担となっていない退職者向け医療保険のような負債であっても、投資家はその額を削減するよう経営側に圧力をかけるようになってくる。

この負債を財務諸表上から抹消する秘策がV E B A (A Voluntary Employees' Beneficial Association) の設立である。V E B Aは退職者向け医療保険基金のことであり、労働組合が運営を行う。必要な資金の大半は経営側が出資。単年度で見れば、退職者向け医療保健基金支出のための引当金として巨額の負債が計上されるが、次年度以降はその負債から解放される。労働組合側としては、将来必要となる退職者向け医療保険経費の運用を基金として市場に委ねるといふ大きなリスクを背負う。

### 労働協約の焦点②―二階建て賃金

同一職務の賃金を同一にする同一労働同一賃金の原則は、UAWが職場規制力を発揮するための一つの砦だった。職場内の職務区分を明らかにし、職務内容と賃金を厳格に定める。その上で、昇進昇格等の運用に関する規制力を保持する。これがUAWの発言力の源とされてきた。このような同一労働同一賃金の原則を崩し、同一職務内の新規採用者の賃金を減額する「二階建て賃金」を導入することで更なる労務コスト削減を行うという圧力も今回の労働協約改訂に働いた。UAWは労働運動の歴史の中で、職務内容にかかわらず、ほぼ同一の賃金水準を獲得してきた。この賃金水準を非中核的な職務の新規採用者に限り、半減させるということが今回の「二階建て賃金」の中心である。

UAWは〇四年に自動車部品メーカーとの間で「二階建て賃金」の導入をすでに容認している。この時、自動車部品メーカー、デルファイ(GM系)、ヴェイステイオン(フォード系)の両社は業績不振から倒産の危機にあった。危機的状況を打開するため、労使が協約を再締結して「二階建て賃金」導入に踏み切ったのである。

### 労働協約の焦点③―非正規の正規化

UAWは〇六年から〇七年にかけて、労働組合員の大規模な早期退職プログラム導入に合意した。これにより、GMでは三万五〇〇〇人の労働者が早期退職に応じ、フォードでも大勢の労働

者が生産ラインを去った。このため、生産ラインを穴埋めすることが急務となり、一時雇い労働者(テンポラリー)が導入されたのである。従来のテンポラリーは、正規労働者が休暇を取る場合や深夜のシフトなど、正規労働者を補ってきたが、早期退職者の穴埋めのために、正規労働者と同一の職務を担うようになった。その一方で、賃金は正規労働者よりも時間給で一〇%ほど低く、労働組合員が持つ社会保障は与えられなかった。このテンポラリーを正規採用することが労使双方の要求事項となった。

#### 労働協約の焦点④—雇用保障

最後の焦点であり、労使間の意見調整がもっとも困難を極めたことが労働組合員の「雇用保障」だった。将来の給付額が未定の、言わば確定拠出型医療保険や二階建て賃金といった労務コスト削減策が避けられないとしても、労働条件の大幅な後退や不安定な状態を招きかねない施策を導入するためには協約期間中の「雇用保障」の確約という大きな見返りが、労働組合側にはどうしても必要だった。その雇用保障の中心は工場別に生産する車種を確保するという方法で行われた。

米国自動車メーカーは工場別に生産する車種を固定している。ある車種の生産を打ち切るときには、新たな車種を生産しなければ、その車種を生産していた工場自体が休止か閉鎖される。新型車生産の確保や、与えられている車種を継続して生産することが工場の雇用確保に直結しているのである。

#### 協約改訂にみる日米の相違点

今回の労働協約改訂にあたり、いくつかの日米間の相違を理解しておくのわかりやすい。

まずは労働協約の独自性から始めることとする。UAWはGM、フォード、クライスラーの企業別に三つの部門に分かれており、それぞれが中央(インターナショナル)、地域別、工場別(ローカル)の三段階に分かれている。このため、全国労働協約はGM、フォード、クライスラーの三社との間で合計三回交渉が行われ、それぞれの労使トップが暫定合意を締結する。この暫定合意は、ローカル及び全労働組合員の投票により正式承認される。この後、裁判所の審査を経て、すべてのローカルに対して強制力を発揮することになる。

一方、ローカルでは工場別労使が職務区分や内容、対応する賃金、昇進、昇格の方法等の職場内のワークルール

を規制するためのローカル労働協約を結ぶ。たとえば、今回の全国労働協約で焦点となっている中核的職務と非中核的職務の詳しい内容は、このローカル労働協約の中で規定される。

次に、医療保険についてであるが、民間企業に働く労働者のほとんどをカバーするのは私的医療保険である。米国には公的医療保険と私的医療保険があるが、公的医療保険は六五歳以上の高齢者と障害者を対象とするメディケア、低所得者を対象とするメディケイド、連邦政府公務員を対象とするFEB B P (Federal Employee Health Benefits Program)、州政府公務員を対象とするSEHBP (State Employee Health Benefits Program)等に限定される。一般的な労働者のほとんどは企業側負担もしくは個人負担による私的医療保険によってカバーされる。無保険で医療費を自己負担する者も少なくない。歴史があり労使関係が安定した大企業では、掛け金のほぼ全額を企業が負担する医療保険となっている。この経費が財務諸表上の負債として計上されるようになってきたのである。

ついで、米国自動車メーカーに見られる工場別の地位の特殊性がある。雇用保障といっても、日本のように国内生産台数を労使で確約するだけでは確保できない。全国労働協約は標準となる賃金水準や一時金、医療保障、年金、閉鎖する工場などを織り込むが、これらを具体的なワークルール化しているのがローカル労働協約である。ローカルが異なれば協約内容が異なる。工場別に独自性が強いという理由に

は、米国自動車メーカーがいくつもの企業の合併により成立してきたという歴史が影響している。現在は同一の企業であっても、工場はかつての親企業の色が濃く残っている。米国の調査機関が行う自動車工場の生産性、品質のランク付けで上位にある工場であっても、車種の改廃により休止や廃止となることは珍しくない。ローカル労働協約が異なればワークルールが異なるのと同様、たとえばどれだけ業績が良い工場であっても、その業績を達成するためのワークルールを別の工場に移築することは非常に困難である。したがって、どうしても工場別の生産車種を固定化することによって雇用保障を確保せざるを得ないのである。

#### 労使協調努力と競争力の矛盾

一九七〇年代以来、長期間にわたり、米国車Ⅱ低品質、米国自動車労働者Ⅱ低生産性というイメージが日本のみならず米国でも強かった。低品質と低生産性が米国自動車の競争力を低下させており、その元凶がUAWであるというストーリーは幾度も語られてきた。

厳格な職務区分とその運用に身を寄せた労働者の怠業が低品質と低生産性を招いているという理屈である。

これに関し、二つの点から反論できる。八〇年代よりUAWはゆっくりであるが労使協調を基盤とした生産性、品質向上努力を続けてきているということ、また、既に米国車は低品質、低生産性ではないということである。

UAWの労使協調努力については、本誌〇六年一月号「アメリカ自動車



クライスラーの組み立て工場

表1 2007年版米国の新車初期品質調査 (JDパワー調査)  
(新車購入から3ヶ月間の100台あたりの問題箇所数)

順位	ブランド (メーカー)	問題箇所数
1	ボルシェ (ボルシェ)	91
2	レクスス (トヨタ自動車)	94
3	リンカーン (フォード・モーター)	100
4	ホンダ (ホンダ)	108
5	メルセデス・ベンツ (ダイムラー・クライスラー)	111
6	ジャガー (フォード・モーター)	112
6	トヨタ (トヨタ自動車)	112
8	マーキュリー (フォード・モーター)	113
9	インフィニティ (日産自動車)	117
10	フォード (フォード・モーター)	120
11	サイオン (トヨタ自動車)	123
12	ヒュンダイ	125
13	キア	125
14	ビュイック (GM)	127
15	シボレー (GM)	129
16	ボルボ (フォード・モーター)	129
17	アキュラ (ホンダ)	130
18	GMC (GM)	131
19	日産 (日産自動車)	132
20	サターン (GM)	132
21	BMW	133
22	ポンティアック (GM)	133
23	サブ (GM)	133
24	スバル (富士重工業)	133
25	キャデラック (GM)	135
26	アウディ	136
27	クライスラー	151
28	スズキ (スズキ)	153
29	三菱 (三菱自動車)	155
34	マツダ (マツダ)	163
業界平均		125

表2 2007年米国自動車魅力度調査の主要セグメント  
ランキング首位 (JDパワー調査)

セグメント	車種	ブランド
小型車	フィット	ホンダ
	ヤリス (日本名ヴィッツ)	トヨタ自動車
中型車	アルティマセダン	日産自動車
小型高級車	3シリーズ	BMW
大型高級車	Sクラス	メルセデス・ベンツ
小型SUV	CR-V	ホンダ
中型SUV	エッジ	フォード・モーター
大型SUV	アルマーダ	日産自動車
中型ピックアップトラック	リッジライン	ホンダ



シボレー・マリブ



トヨタ・カムリ

産業―経営に協力する労使関係がもたらすもの」で詳しく述べているが、GMとUAWが一九八七年に締結したトリド協定で高品質の商品を生産するために労使が協調することを合意したことや、同時期にフォード、クライスラーで労使協調を基盤とした生産性、品質向上努力が始まっているなど、ほぼ三〇年の間、UAWは経営に協力してきている。これらの努力により、民間調査会社米国JDパワーによれば、米国内で生産される日本車よりも生産性、品質が高い米国車が多くなってきた(表1)。この間、UAWは日本のな働き方とされるチームワーク方式の生産現場への導入や職務区分の削減など数多くの場面で経営に協力してきている。

このような努力にもかかわらず、米国内自動車製造メーカーは米国市場シェア

の低下に歯止めがかけられない。品質が同等でも、労務コストが高いならば製品価格も日本車よりも高いのではないかとという疑念があるかもしれない。しかし、実際の定価はほぼ同額かむしろ安いくらいである。

たとえば、GM、フォード、ホンダ、トヨタの主力四ドアセダン(同等クラス)の販売価格を比較してみるとよくわかる。GMシボレー・マリブLT1・二万三〇五<sup>ドル</sup>、フォード・フュージョンI4SEL・一万九四〇〇<sup>ドル</sup>、トヨタ・カムリLE・二万一〇七五<sup>ドル</sup>、ホンダ・アコードLX・二万一六二五<sup>ドル</sup>。価格だけでなく、燃費や馬力、居住性といった点でも日米車種で大きな差がない。

競争力上の問題は二つ。一つは、財務諸表上の退職者向け医療保険経費の差、もう一つは、商品競争力の差である。

同等の性能、価格でも販売力の差が歴然と日米自動車製造メーカーの間に横たわっている。消費者はトヨタ・カムリやホンダ・アコードを選んで、GM、フォードには目が向かない。販売店が行う大幅なディスカウントにより、米国車はカムリやアコードよりもはるかに安い価格で売られている。それでもなお、消費者は米国車を選ばない(表2)。調査会社JDパワーの二〇〇六年度調査によると米国車を嗜好すると答えたのは、対象者のうちの四九%に過ぎず、四〇%が日本車もしくは韓国車を嗜好すると答えている。

UAWが生産性と品質の向上に協力を続け、実際に生産性と品質に向上が得られてもなお、米国車の販売不振が止まらない。経営に協力しても、労働条件の後退を迫られるという悪循環から抜け出せない背景のひとつだ。

UAWにとって、さらに悪いことはテンポラリーが大量に生産現場に入ってきているということである。早期退職プログラムの導入により生産現場の熟練労働者がテンポラリーに大幅に入れ替わっているにもかかわらず、生産性や品質が著しく低下したという証拠はない。そうになると、これまで積み重ねてきた労使協調による生産性と品質の向上は、労使協調がなくとも達成できてしまうことになり、労使協調による努力そのものに疑問符が付きかねない。

### 経営上の課題と労使協調

米国財務会計基準の改正にみられるように、投資家の発言力が強まり、労使ともに大きな影響を受ける状況になった。全国労働協約の改訂も例外では

ない。収益を伸ばし、負債を減らすことが企業価値を高め、株価の向上につながるという背景の中で、投資家は労務コスト削減と競争力のある車作りを求めることが自然になってきていると言えよう。

日本の自動車メーカーと比較した労務コストの差が競争力の差となっていないのではない。単純に売れる車が作れないのである。先に触れたJDパワーカーの調査では米国車の品質が日本車に肉薄しているという現実にもかかわらず、調査対象者の七〇%が米国車を選択しない理由に品質の悪さをあげている。また、調査では米国車を積極的に選択しない理由を聞いていたが、五七%が米国メーカーの財務状況の悪さ



を理由にあげている。

投資家側は、販売台数あたりの利益率が日本の自動車メーカーと比較して著しく低い場合ももちろん問題視するだろう。しかし、利益率が低いことと市場シェアを失うことは別の問題である。労務コストが企業利益を圧迫してしまうほどに車が売れていないということが実情である。しかも、品質、生産性はもはや競争力の点で問題になるほど遅れをとっているわけではない。このような状況では、経営側は「どうすれば売れる車を作れるのか」、「どうすれば車が売れるのか」という二点に資源を集中することが自然な流れだろう。

このような中で、全国労働協約の改訂が労務コスト削減に集約しているということは、「どうすれば売れる車を作れるのか」、「どうすれば車が売れるのか」という経営上の本質を押さえていないものであり、実際は企業価値を高めるために財務諸表上の負債を圧縮することに集中しているとも言える。

八〇年代から続けてきた労使協調努力は、品質、生産性の向上が競争力の源泉になると信じてきたからだった。したがって、全国労働協約やローカル労働協約に謳われる労使協調は労務コスト削減という方向ではなく、競争力源泉のための価値を産み出す具体案としてのものだった。ところが、向上させてきたはずの品質や生産性だけでは競争力

の源泉になり得ないという事態になったということが今回の全国労働協約改訂で明らかになり、投資家による圧力の中で労務コスト削減だけに焦点が当てられるようになってきている。

### ストライキの背景

ストライキの背景となったのは、雇用保障がどこまで確保されるか、また二階建て賃金をどのように導入するか、の二点であった。経営側としてみれば、車種の改廃は市場動向に影響されるため、販売の不透明な車種を製造し続けることを確保することが難しい。また、クライスラーでは同一ラインで複数車種を生産するフレキシブル生産が軌道に乗ってきているため、GMやフォードのように工場別に車種を固定化することが必ずしも得策ではないという事情もあった。二階建て賃金は非中核職務に導入されるが、中核、非中核の線引きがいまいで、ローカルに判断がまかされるため、ローカルの反発が強かった。このため交渉が難航、決裂し、いったんはGMとクライスラーでストライキとなった。

しかしながら、確定拠出型医療保険制度と二階建て賃金の導入は投資家への説明の上でも大きな成果となった。結果として経営側が譲歩して一定レベルの雇用保障を認めることで、ストライキが終結した。

### 今後の課題

協約改訂ボーナス、協約二年目三年目、四年目の賃上げをベースとして、

確定拠出型医療保険制度、非中核職務の新規採用者への二階建て賃金導入、非正規の正規化に加えて、レイオフ中の労働者が職業訓練等を受けながら待機するジョブ・バンク制度の事実上の解体が協約に織り込まれた。早期退職制度の導入でジョブ・バンクに属する組合員も早期退職に応じる者が多く、実質的な人数は大幅に減っていたが、これまで保障されていた近隣職場への復帰の原則と同一職務への復帰の原則が緩和された。ジョブ・バンクに属する組合員が復帰可能な職場を拒否した場合は解雇処分となることが協約に織り込まれたため、実質的にジョブ・バンクが解体されたと同じことになった。

今回の協約改訂により、米国で生産する日本の自動車メーカーとの労務コスト差の大半は解消される。これによって明らかになったのは、製造部門にのみ注目があつた市場競争力が、開発、生産管理、販売というそれぞれの部門が連携しあう企業の総合力やブランド力といった本体にいいよ目が向けられるということである。経営側は労務コストの差を競争力の言い訳にすることができなくなった。

（調査・解析部 山崎憲）