



ソリダリティ・ハウスと呼ばれるUAW本部（デトロイト市）

変貌する全米自動車労組（UAW）

米国進出日本自動車企業の組織化の可能性

元・在デトロイト日本国総領事館専門調査員 山崎 憲

好調なダイムラー・クライスラーを除き、米国自動車企業が北米市場で危機に喘いでいる。二〇〇六年三月の新車販売台数の市場シェアは、GMが対前年同月比一四・六％減の二三・三％、フォードが四・七％減の一七・八％。市場全体の新車販売台数は対前年同月比二・九％の減少でしかない。この危機に際して、GM、フォードともに工場閉鎖、従業員削減が計画されている。一九七〇年代にも、米国自動車企業は危機に直面した。日本製自動車のシエ

ア急伸が原因だった。今回の危機は労使関係の視点から見ると一九七〇年代とは性質が異なっている。もともと大きな相違点は、全米自動車労組（UAW）が経営側に要求を突きつけるだけの立場から、責任を問われる経営の当事者の一人としての立場へと変わってきているということにある。その一方で、UAWは労働組合としての矛盾も同時に抱えるようになってきた。

米国自動車産業における従来の労使関係

一九七〇年代から一九八〇年代前半にかけて、米国自動車企業とUAWが直面した危機は北米市場における日本製自動車のシェア上昇に起因していた。日本製自動車の市場競争力は「価格の安さ」である。米国自動車企業とUAWから認識されていたため、危機回避の方策は「価格の安さ」を取り除き、日米の市場競争力を平準化するという方向に向かった。具体的には、円高を誘導する一九八五年のプラザ合意による日本からの輸入自動車価格の上昇、日本自動車企業の対米輸出台数自主規制という形となった。一方、日本自動車企業側としては、貿易問題を回避するために北米での現地生産を行うこととなったが、これにはUAWの後押し

もあった。UAW側としては、北米現地生産が簡単には軌道に乗らず、かつ日本よりも人件費の高い米国の労働者を使うということにより、「価格の安さ」という日本車の優位性を北米市場で発揮することが難しくなるという思惑があった。また、日本自動車企業が北米で現地生産を行うということは、少なくとも米国での雇用と経済に貢献することになり、これらの労働者をUAWが組織化することは比較的容易だろうと見ていたと思われる。この時点でUAWは三つの誤算をした。

日本車の強みは、「価格の安さ」だけでなく、「品質の良さ」と生産性の高さ」にもあったこと、日本自動車企業の北米現地生産が予想以上に早く成功して本国と遜色のない品質を達成したこと、日本自動車企業の北米現地工場の組織化がまったく進まないことが誤算である。これにより、北米市場の日本自動車企業をめぐる問題は、貿易問題から純粋な国内市場競争へと変化したのである。これによって、米国自動車企業の労使関係も大きく影響を受けることになった。

従来、米国自動車産業の労使関係は三つのレベルに分かれて機能を分担してきた。市場寡占の状態にあったGM、フォード、ダイムラー・クライスラー

を一まとまりにした経営者側とUAW代表（UAW中央執行委員）で構成されるレベル、個別企業トップの経営層と企業別UAW代表で構成されるレベル、個別企業内の単一事業所もしくは複数事業所の監督者と単一事業所もしくは複数事業所のUAW（ローカルUAW）のレベルがそれである。最上位のレベルで生産システムに労組が関与しないことで労使が合意。次のレベルではその見返りとして賃金を始めとする労働条件決定に労組が優先権を握る。最後のレベル（ローカル・レベル）では、経営側主導で現場に導入される生産システムに行き過ぎがないように労働組合が規制をかける。この第二のレベルで労働組合側が有利な条件を引き出すことを後押しするのが、パターン交渉と呼ばれる独特の交渉方法である。パターン交渉はGM、フォード、クライスラーの三社が市場寡占の状態にあることを前提としており、UAW側が、例えばGMをターゲット企業に設定して労働条件交渉に当たることからスタートする。その際にはストライキを楯に交渉を進めるが、GM側としてはストライキによる操業停止が他の二社の直接の利益となるため、UAW側の要求に対して譲歩せざるを得ない。この交渉は、フォード、クライスラーと連続してストライキを楯に行つて同様に経営側から譲歩を引き出し、結果として三社の人件費負担に関して競争条件を平準化するという副産物をもたらす。しかし、北米現地生産を行う日本自動車企業がUAWの組織化を阻むということによって、パターン交渉は有名無実化した。組織化されていない日本自動

車企業には影響力が及ばないからである。米国自動車企業の一つに対してストライキを実施して操業停止にするとは、ストライキを受ける可能性のない日本自動車企業を有利にするだけである。

パターン交渉の行き詰まりに加えて、日米の自動車企業が純粋な市場競争を開始したことにより、UAWが日本自動車企業の北米工場の組織化が進まない限り、米国自動車産業の従来型の労使関係モデルは存続不可能になったわけである。したがって、UAWは一九八〇年代から日本自動車企業の北米工場の組織化を至上命題として、パターン交渉と従来型の労使関係モデルの復活を試みてきたのである。その一方で、UAWに組織化されている米国自動車企業の市場競争力を強化するための方策も探ってきた。

新しい労使関係の枠組み

UAWが行った米国自動車企業の市場競争力強化のための方策は、「品質の良さ、生産性の高さ」と認識されていた日本自動車企業の「強み」に追いつくため、経営側に全面的に協力するということであった。従来型の労使関係の三つのレベルで言えば、最上位のレベルでUAWが経営に参画して「品質の良さ、生産性の高さ」に協力することを合意、第二のレベルでは企業別に結ばれる労働協約の中に、「品質の良さ、生産性の高さ」を達成するための具体的な施策について織り込むことになった。クライスラーでは、生産現場へのチームコンセプトの導入、職務区分の削減、知識・能力給の導入、労

使の区別ない駐車場および社員食堂の設置を柱とするMOAs (Modern Operating Agreements)、労働者の配置転換に関する柔軟性を持たせることを目的としたPOA (Progressive Operating Agreement)、モデルごとにプロジェクト専属メンバーを大部屋に集めて開発を行うプラットフォーム・チーム制の導入を柱とした製品開発組織改革が行われた。フォードは「品質第一 (Quality Is Job 1)」をスローガンに、品質改善責任の現場作業員への委譲や部門を超えた連携の促進、労働者への複数の職務のトレーニングなどを労使の合意の下に導入した。GMは、労使による品質改善研究会 (The UAW-GM Joint Quality Study) を立ち上げ、UAW・GM部門トップとGM労使関係担当副社長連名で労使共同の品質改善に関する会議開催を決定した。この会議では、GMとUAWトップが労使共同の品質戦略に参加しコミットメントし続けること、品質改善をサポートするための教育とトレーニングを実施すること、品質改善のための労使のコミュニケーション・プロセスをつくること、労使共同行動に関する計画と構造をつくること、不断の改善とムダを排除する全社的な巻き込みを実施すること、品質改善をサポートする報償システムを作ること、などの七項目が確認され、労働協約に織り込まれた。

これらの合意は、主として労使関係の最上位と第二のレベル、すなわちGM、フォード、クライスラー三社の産業全体とUAWトップおよび企業別の経営側トップと企業別UAWトップとの間でなされたものである。しかしな

がら、米国自動車産業の労使関係では、三つのレベルのうち、最下層のローカル・レベルの自治権が非常に強いという伝統的な特徴を持つ。企業別労使の間、つまり第二のレベルで結ばれる全国労働協約は最下層のローカル・レベルに強力な拘束力を持つわけではなく、ローカル・レベルが独自に結ぶローカル労働協約が全国労働協約に優越的な権限を有することも珍しくない。したがって、「品質の良さ、生産性の高さ」を達成する労使協約といっても、実際はローカル・レベルの選択に任ざられていたのである。また、ローカル・レベル間の連携や情報共有がほとんどなされないという実情もあり、全国統一的な労使協約が達成されるための条件が整っているわけではなかった。この条件のなかで、ローカル・レベルの民主的な意思決定による協力を得るといふ、品質と生産性の改善努力が行われてき



デトロイト川岸にそびえるGM本社 (右手のビル群)

たのである。

GM・UAWの改革例

GMにおいて品質と生産性改善活動の先頭に立ったのは、現GM・UAW CHR (Center for Human Resources) のGM側代表ジェイ・ウィルバー、UAW側代表トム・ウィークリー両氏である。彼らの組織変革手法は、GM会長とUAW会長というトップ二人を説得するという方法からスタートした。そこからは、GM、UAW双方から二人に改革のための全権が渡されたが、全米のすべてのマネージャーとローカルUAW幹部に改革の意味を理解させて自ら動くのを待つという方法を選択し、トップダウンで行うことはしなかった。品質と生産性の向上がなぜ大事なのか、労使がなぜ協調しなくてはいけないのか、どうすれば改善が可能なのか、といった事柄について二人がつくったテキストやビデオなどを用いて、講習会を開催したのである。彼らの弁によれば、講習会は全米規模で何度も開催されたとのことである。労使双方ともに反発があり、たとえばUAW側代表トム・ウィークリー氏はGM役員に労使協調のための合意書を取り付けた時のことに触れ、役員側が書類を机に叩きつけ、「会長の命で仕方なしにやるのだ！」との言葉を投げつけられたと話してくれた。改革努力は一九八〇年代半ばから進み、劇的な変化ではなかったものの、着実に進歩を遂げ続けた。ウィークリー、ウィルバー両氏は、GMとUAWの労使協約は全国労働協約に織り込むことはしても、仔細に渡る方法論について

ローカル労働協約の中に書き込まれるつもりはないと述べた。もっとも肝心なことは、それが自発的な改革努力であり、ローカル・レベルの労使が人間的な信頼関係を構築することであるということであった。大きく市場シェアを下げている現在ではあるが、品質、生産性を調査するハーバー・レポート、JDパワーといった調査会社の結果を見るとGMは日本自動車企業の生産する自動車の品質、生産性に肉薄してきており、場合によっては超えているということも少なくなくなってきた。

UAWの不幸と四つ目の誤算が 転機になるか

UAWの誤算は、日本車の強みが「価格の安さ」だけであると誤解したこと、日本自動車企業の北米現地生産が早期に成功しないと思っていたこと、日本自動車企業の北米現地工場の組織化が困難であるとの認識がなかったこと、の三つだった。しかし、もう一つの誤算があったといえる。日本車の強みは「品質と生産性」だけではなかった。

それは消費者満足度に良く現れている。品質と生産性では日本車に肉薄するようになった米国車であっても、消費者満足度では日本車から圧倒的に離れているのである。デトロイト市の新聞に掲載される新車批評記事では、ダッシュボードに使われるプラスチック部品の質感の高さや部品間のつなぎ目の幅が一定であるかどうかなどが重要な判断基準となってきた。これは、単に故障しないということを超えた「作りこみ」による完成度の高さを備えた「品質」である。

どんなに「品質と生産性」を現場レベルで管理できたとしても、「どのよな車を開発するのか」、「どのよう販売するのか」といった経営上の問題はUAW側の手の届く範囲を超えている。労働組合員のほとんどが生産労働者であり、労使協調が生産現場にとどまっている。UAWゲッテルフィンガー会長は、「品質、生産性はわれわれが達成した。売れる車を開発するのは経営者の責任だ」と発言しているが、労使協調が「品質と生産性」改善の原動力だったとしても、生産現場に留まっていることが「作りこみ」による完成度の高さを備えた「品質」を達成する障壁になっていると見ることは難しくない。「作りこみ」に留まらず、どのような車に市場ニーズがあるのか、そのニーズに沿った開発はどのようなものかという企業内の連携が米国自動車企業内になかったとさえ思える。デトロイト市内のダイヤモンド・クライス



レーバー・デイでのGM-UAWのPR展示（デトロイト市内）

ラー工場の労働組合委員長は、時間給労働者が、月給制のマネージャーやホワイトカラー層と区別されている状況に関して、「労組が経営者側のパートナーであるならば、給与の差があまりなく、かつ経営側から人間的に扱われるべきだ」と話していた。「品質と生産性」向上のために労使協調を行って経営に協力をしたことで、生産現場に限らない経営全体について関心を持ち、大学院等で労組幹部が経営を学ぶことも珍しくなくなってきた。しかし、どんなに市場シェアが下がっても生産現場以外には手を出せないという歯がゆさがある。労使協調とはいっても、月給制と時間給制という区別が企業的に連綿として続いている。UAWがなければ時間給労働者の雇用が守られるという保障は格段に下がる。

新しい変化が見られてきた。ダイヤモンド・クライスラーでは、第二、つまり企業別のレベルが第三のローカル・レベルのローカル労働協約の内容に決定権を持つようになってきたのである。この結果、ローカル労働協約の中に、生産システムの方法論が直接に織り込まれるようになった。その理由については、ダイヤモンド・クライスラーが最も危機的な経営状況にあったため、労働組合員に対しては「解雇か協力するか」の選択肢しかないという状況が背景にある。この結果、ローカル・レベルで、生産現場で経営側の行き過ぎに労組が歯止めをかけるという機能が失われつつあるのである。

ところで、北米で現地生産を行う日本自動車企業にとって、現段階のUAW

Wによる労使協調をどのようにとらえればよいのだろうか。私は、UAWの組織化を受け入れる機が熟しているのではないかと思う。UAWをとりまく労使関係の枠組みは大きく変貌を遂げ、労使協調を行う組合へと進化した。一方で、UAWは労使協調が生産現場に留まるジレンマの中にいる。時間給と月給という制度の壁を取り払った上で、ホワイトカラーも含めた日本的な労働組合を導入し、UAWが培ってきた経営参画意欲を活用するということも可能な段階になってきたと言えるような場面に何度か出会った。組織化を防ぐため、弁護士、コンサルタント、人事部などに要するコストも企業側にとっては決して少なくないはずである。むしろ、UAWを弁護士、コンサルタントの代わりに、企業競争力向上のための原動力として活用する、このことが荒唐無稽な話ではないほど、UAWは大きく変わってきているのである。

やまざき・けん／二〇〇三年三月から三年間、旧日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）を退職し、在デトロイト総領事館に専門調査員として勤務。経営情報学修士。専門は人材戦略。現在は労働政策研究・研修機構、研究調整部勤務。連絡はyamazaki@jil.go.jpまで。