

# アメリカ自動車産業 —経営に協力する労使関係がもたらすもの

JILPPT研究調整部 山崎 憲

自動車のまちデトロイト（ミシガン州）



日本は企業別労働組合が強  
く、欧米は産業別労働組合が  
強いという一般的なイメージ  
の中で、アメリカ自動車産業  
の労働組合（UAW）も同様  
に産業別労働組合として、政  
治的な力や労働条件に関する  
交渉力が強いという印象があ  
る。さらには、経営改善に対  
する抵抗勢力としてのイメー  
ジも日本だけでなく本国アメ  
リカにおいても根強い。この  
UAWが経営に協力する労働  
組合に変貌してきた姿につい  
て報告したい。

## 抵抗勢力としての UAWのイメージ

UAW（全米自動車労組）  
が一九八〇年代から二〇年間  
にわたり経営に協力してきた  
という違和感を覚えるだろ  
うか。UAWは日米自動車摩  
擦当時、ジャパン・パッシン  
グの急先鋒だった。一九八二  
年にホンダ・オハイオ工場で  
日本車が初めて現地生産され  
るようになってから、激しい

組織化攻勢を進出日系企業に対して行  
ってきた。日本から派遣された責任者  
には、組織化を認めるよう要求する脅  
迫電話を受けたり、自宅の周りに釘を  
撒かれたりするなどの経験を持つ者も  
いる。

UAWの存在がアメリカ自動車産業  
の経営にとつて足かせとなつていると  
の声も大きい。日本人技術者が集まる  
食事に顔を合せば、UAWの組合員  
である米国企業側担当者と交渉する際  
の苦労話を誰もが持っている。米国企  
業に電話をすると、「自分は知らない」  
と言われ、「それでは、わかるものに  
繋いで欲しい」と依頼すると、「それ  
は自分の職務ではない」と電話を切ら  
れてしまうというような話である。労  
使対決型、細分化された職務区分の中  
でお互いが協力しない気質、これらが  
UAWとUAW組合員に対するイメー  
ジとして一般的に紹介されてきた。労  
働組合員が獲得する高待遇の医療保険  
と退職年金も企業経営にとつて重荷と  
なつていとされる。

## 工場別労働組合 （ローカル）の特殊性

UAWは産業別労働組合として本部

から末端まで強力な一枚岩であるとい  
う誤解も、抵抗勢力としてのUAWの  
イメージを後押しした。現実のUAWは  
必ずしも強力な一枚岩ではない。事業  
所や工場を単位とする支部組合（ロー  
カル）が独立した権限を持っており、  
ローカル同士の横の連携や地域ごとの  
まとまり、中央との連携関係が希薄で  
ある。

そもそも、フォードを除けば、GM  
もクライスラーも幾多の自動車企業を  
吸収合併して成長してきた。GMを構  
成するビュイック、シボレーなどや、  
クライスラーを構成するダッジ、ジ  
プなどはもともと別の会社である。吸  
収前の企業の自立性がかんりの部分ま  
で保持され、企業連合のような経営が  
行われ、吸収前の工場独自の自立性が  
育まれてきた。ブランドや車種の改廃  
の際にはあわせてその車種を製造して  
きた工場も閉鎖や休止されるとい  
うことが珍しくない。吸収合併をあまり行  
つてこなかったフォードでも、車種の  
改廃にあわせて工場を閉鎖、休止する  
ことが行われている。労働組合に限ら  
ず、経営側も中央集権的な一枚岩では  
なく、極端に言えば工場ごとの分権的  
な経営が行われてきた。

## 労使関係の構造的な枠組み とローカルの特殊性

労使関係の構造的な枠組みもローカ  
ルに特殊性をもたらした。「労使関係  
の構造的な枠組み」という考えは、一  
九八六年にアメリカの労使関係学者コ  
ーハンらによって用いられた。労働組  
合、使用者、そして政府という三者を  
アクターとし、産業別政労使トップを

「戦略レベル」、企業別労使トップを「団体交渉レベル」、事業所別労使トップを「職場レベル」として、それぞれのアクターの役割が分析された。

この枠組みを米国自動車産業の労使関係に当てはめると、「戦略レベル」がGM、フォード、クライスラーの三社の経営側代表とUAW中央執行委員会、「団体交渉レベル」が各企業別の経営側とUAW中央執行委員会及び国内団体交渉部門、「職場レベル」が一つまたは複数の事業所の経営側代表とそれに対応する事業所別の労働組合であるローカル・ユニオンになる。

米国自動車産業はベルトコンベアを活用し、分割した職務を再構築するというフォードシステムを導入してきた。このフォードシステムの導入を「戦略レベル」で合意し、「団体交渉レベル」で全国労働協約によりフォードシステム導入と労働条件の向上を引き換える一方、「職場レベル」ではローカル労働協約でフォードシステムの運用が労働者に過度な負荷を与えないように運用規則が作られてきた。

「労使関係の構造的な枠組み」における三つの段階は、それぞれが役割を分担しながら力関係が均衡していたのである(図1)。

**中央集権化の流れ**

「労使関係の構造的な枠組み」の力関係に変化が訪れたのは二つの原因がある。一つは一九八〇年代に顕著になった労働組合の組織率低下であり、もう一つが労働組合による経営参加である。労働組合の組織化を阻んだのは、低賃金によるコスト削減を追求する企

業や人的資源管理的手法を採用する企業だった。低賃金によるコスト削減は究極には国境を越えたアウトソーシングに向かうため、労働組合にとって組織化が困難である。一方の人的資源管理的手法は、高技能の労働者を職場で経営に参画させ、労働者の能力を最大限に活用するとともに、労働者は高賃金で報われるため、労働者が労働組合に加盟する切実さを感じない。

全国労働関係法(NLRRA)は経営側主導による従業員代表制を認めないしたがって、労働組合側が自主的に労働者参加に関する案件に取り組みの経営側が待つ必要がある。このNLRRAを改正し、労働組合に拠らない従業



員代表の設立ができるようにすることを経営側が求め、実際に法律改正の一步手前まで行った。これに呼応するようになり、労働組合側も自主的に労働者参加に取り組みを検討がされるようになってきたのである。

労働組合が経営のパートナーとなる最も大きな障害は「ローカルの特殊性」である。力関係が均衡していた「労使関係の構造的な枠組み」の中で、「職場レベル」はワークルールに規制をかけるという役割を担ってきたのであり、労働者参加にローカル労働組合が協力するならばワークルールに規制をかける機能と矛盾してしまう。したがって、「労使関係の構造的な枠組み」における力関係を維持するため、ローカル労働組合は労働者参加に反対の立場をとることが多い。このため、ローカルの特殊性を奪う、つまり「労使関係の構造的な枠組み」の均衡した力関係からトップダウンによる中央集権化が労働組合による経営参加を進めるために必要なのである。

**自動車産業における労働者参加の流れ**

このような変化の直接のきっかけは、日本を代表とする外国自動車企業の北米現地生産が成功したことにある。現地生産を行う外国自動車企業は北米での市場シェア拡大を続けたが、一部を除いてUAWによる組織化を拒んだ。これにより、「労使関係の構造的な枠組み」の二段階目に位置していた「団体交渉レベル」の存続が難しくなった。「団体交渉レベル」は「職場レベル」で行われるフォードシステムを補償す

るものとして機能する。これは、アメリカ企業が市場を独占していることが前提である。ところが、労働組合に組織化されていない外国企業という「労使関係の構造的な枠組み」の外にいるアクターが登場することで、「団体交渉レベル」の前提条件が崩れた。しかも、これらの企業が市場シェアを増やすことは、反対にアメリカ企業の市場シェアを落とすことにもつながる。UAWにとって、労働条件低下やレイオフを導き、ひいては労働組合員の減少という深刻な問題を引き起こすことにもつながりかねない。

この問題を打開する方法は、全ての自動車企業を組織化するのか、ビッグ3が市場競争力を強化するかの二つしかない。全ての自動車企業を組織化すれば「団体交渉レベル」の基盤が復活する。一方、ビッグ3の市場競争力が強まれば雇用安定が確保される。この二



ソリダリティハウスの名称をもつUAW本部（デトロイト）



GM本社



フォード本社

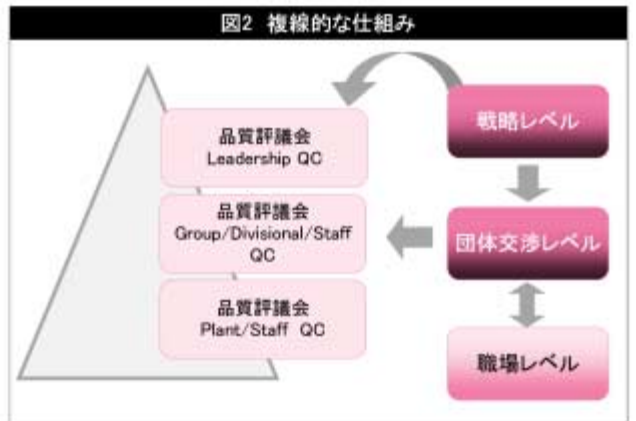
つの方法のうち、未組織労働者の組織化が進まない状況の中で、UAWがビッグ3の市場競争力向上に協力するという方向が一九八〇年代に選択された。余剰生産設備の休止や廃止および労働者のレイオフや労働条件の低下に協力するといった「譲歩」と称される方法と、品質や生産性、顧客満足度の向上に協力するという積極的方法が行われ、後者は労働組合の経営参画と職場における労働者参加という形になって現れたのである。

### 中央集権化の二つの方向

「労使関係の構造的な枠組み」の中央集権化は、二つの方向として現れた。既存の労使関係の枠組みと複雑な仕組みを並存させる方向と、既存の枠組みの中でトップダウンを進めることによる方向の二つである。

一九八三年に品質の重要性を明示す

る「General Motors Quality Ethic」を公表したGMは、労使合同で品質向上のための研究会（The UAW-GM Joint Quality Study）を一九八六年に立ち上げ、生産現場における従業員参画が不可欠とするGeneral Motors Production System (GMPS) を発表した。これは、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トリド協定として一九八七年に結実し、The UAW-GM Quality Networksとして一九八七年の全国労働協約で正式に承認された。一九九〇年の全国労働協約で、UAW幹部および組合員がGM経営側にとって重要なパートナーであることが確認され、UAWとGM双方の幹部(Leadership QC)を頂点に、地域レベル(Group/Divisional/Staff QC)、工場レベル(Plant/Staff QC)の品質評議会が一九九二年につくられた。この品質協議会は、既存の労使関係の枠組みを損ね



ることなく複線的に並存し、チーム方式、職務区分の削減、柔軟な配置転換などが「職場レベル」に導入された(図2)。

クライスラー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内容とするMOAs (Modern Operating Agreements) に続き、職務規制による影響を削減することで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) を労使合意のもとで、いくつかの工場で導入した。そのうちのひとつであるジェファアソン工場は一九八六年にMOAsを導入したが、工場閉鎖と新工場の建設の中で、旧工場の労働者の多くが退職し、一九九〇年代半ばまでにはほとんどの労働者が入れ替

わった。さらにはクライスラーとダイムラーの合併という転機の中でローカルの独自性が大幅に弱められ、トップダウンによる「労使関係の構造的な枠組み」の中央集権化が進んだ。

### 中央集権化によって生じた矛盾と限界

ジェファアソン工場はジェファアソン・ノース工場として近くに建て直された。これに引き続き、ダイムラーとクライスラーの合併を経験したことが労働者に雇用の危機感を高めた。ローカルの自主性を維持することよりも雇用安定を確保するという方向に労働者の意識がシフトしたのである。このような状況の中で、二〇〇三年からチームのメンバー数を一八名から六名に削減するという改革(「スマート」)が行われた。この改革、「スマート」を規定するローカル労働協約策定は、「戦略レベル」と「団体交渉レベル」の主導で行われ、条文を作成する権限が「職場レベル」から失われ始めている(表1)。

GMグランドリバー工場は二〇〇一年に新設された。工場の立ち上げ前には、労使協定の先進事例を持つNUMMI、アイゼナハのオペル工場の見学や労働者への研修などが労使合同で行われた。その後、チーム方式の導入、ムダを省く作業方式がローカル労使合意の下で導入されている。ダイムラー・クライスラーは、「戦略レベル」で企業別の労使トップが経営参画を合意し、「団体交渉レベル」で「職場レベル」のワーカールールを規定するというトップダウンによる「労

表1 米国自動車産業・労使関係の枠組みにおける役割の変化

	従来型	新しい枠組み
産業別労使トップ	○フォードシステム維持で合意	○労使協調
企業別労使トップ	○パターン交渉	○労使協調を明文化してワークルールを規定
ローカル労使	○職場規制	○上位レベルで規定されたワークルールを実践 ○自立性が弱まる

使関係の構造的な枠組み」を中央集権化するという方向をとってきた。一方、GMは労使関係の枠組みと複線的に品質協議会を並存させることで、「職場レベル」の役割を変化させるといふ方向をとってきた。ダイムラー・クライスラーはGMと比べて企業規模が小さく、企業内のブランドも多くない。さらには、経営不振やダイムラーとの合併という激震を経ていることなどの理由からトップダウンによる改革という方法が取り易かったと考えられる。GMはクライスラーと比べて規模が大きく、企業内ブランドの自立性が高い。労働組合側だけでなく、経営側もトップダウンによる改革が難しい。そのため、既存の枠組みに複線的な仕掛けをする必要があった。



クライスラーの工場

枠組みの中央集権的な改革の途上で、「職場レベル」で労働協約を作成する権限が失われてきたダイムラー・クライスラーも、「職場レベル」の労使が合意してチーム方式を導入するGMもどちらも、「職場レベル」の労働組合の自立性が弱まってきている。品質や生産性を高めるワークルールを労使が共同して設定することが、必ずしも労働者の立場に立っているとは言えないからである。ダイムラー・クライスラー、GMのどちらも、新しい働き方によって生み出される肉体的、精神的負担が問題となってきた。ところが、UAWは経営側の立場に立つことも同時に要求され、職場における負担増から労働者を守る役割と乖離していくという可能性がある。

**おわりに**

ローカルの自立性が高かったからこそ、現場の労働組合員の権利が守られてきたという側面がある。一方で、自立性の高さが全社統一的な労働者参加の導入を阻んできた。労使関係の枠組みにおける力関係の変化はローカルの

自立性を弱めることで中央集権的な改革を進めるといふ役割を果たした。ローカルを基準とすれば、労働組合の経営参画や労働者参加を行うことにより、従来の既得権を失うことになった。労働組合は経営参画しているがゆえに経営側に一方的な反対もできない。「職場レベル」が持っていたワークルールの運用に規制をかける機能は、経営効率と労働者負担のバランスの中できちんとコントロールできるかどうか、大きな課題である。

労働組合が経営に協力するようになったことは、UAWにとつての関心事項が自動車産業として統一的な課題に対処することから企業単位の競争に移ってきたことを意味する。これにより、ビッグ3同士も競争相手と位置づけられる。労働組合としての凝集性が産業別から企業単位に移ってきたという点もできるだろう。これらの動きは、UAWが抵抗勢力とされる一般的な理解に反し、一九八〇年代からおよそ二〇年の歳月をかけてゆっくりと行われてきた。しかしながら、企業単位に労働組合の関心事項が移ってきたとしても、ホワイトカラーの労働組合員はくわすかであり、日本型の企業別労働組合と性格が異なる。経営に協力する労働組合へと変化を遂げる中、労働組合員数の減少に歯止めは依然としてかかっていない。その中で、労働組合は企業経営に、よりリンクする形に変貌を続け、経営動向の影響を受けやすくなってきた。」「労使関係の構造的な枠組み」では労働組合と使用者の他に政府もアクターとして役割を演じてきたが、政府が果たす役割の重要性が

増していると言えるだろう。

**【参考文献】**

Adler, Paul S, Koehian, Thomas A, McDuffe, John Paul, Pfl, Prits K and Rubinstein, Saul (1997) United States: Variations on Theme  
Ithaca, NY: Cornell University/ILR Press  
Block, Richard N. (2003) Global Manufacturing and Collective Bargaining: A Case Study of GM. s United States Lansing Grand River Assembly Bargaining for Competitiveness Law, Research, and Case Studies Kalamazoo, Mich, W.E. Upjohn Institute for Employment Research  
Daimler Chrysler内部資料 (2005) Team Based Manufacturing Core Training  
Detroit Free Press (2006) Buyouts to alter to alter the face of UAW (五月二六日)  
Detroit News (2004) Flexible and profitable, GM Lansing shoots to top (二月二二日)  
Detroit News (2006) J.D. Power overhauls car quality survey with changes, owner complaints in annual rating could increase by 40% on some models. (五月二一日)  
Detroit News (2006) Chrysler contract changes save Jobs (六月九日)  
藤本隆宏 (2003年) 『能力構築競争』中公新書  
General Motors Corp. 内部資料 (1999) Action Strategy Summary  
GM University 内部資料 (2004) Providing Candid Constructive Performance Feedback Leader Guide  
GM/UAW Quality Network 内部資料 (2006) Quality Network VPAC Awareness Training  
今村寛治 (2002年) 『労働の人間化への視座』ミネルヴァ書房

海道進、森川譯雄 (1999年) 『労使関係の経営学』 税務経理協会

Kochan, Thomas A, Katz, Harry C and McKersie, Robert B. (1994) THE TRANSFORMATION OF AMERICAN INDUSTRIAL RELATIONS Ithaca, NY: Cornell University/ILR CORNELL

小池和男 (1976年) 『職場の労働組合と参加』 東洋経済

栗木安延 (1999年) 『アメリカ自動車産業の労使関係』 社会評論社

Liker, Jeffrey K, Liker, Frim, W. Mark and Adler, Paul S. (1999) Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems (Japan Business and Economics Series) Oxford University Press USA

McDuffie, John Paul and Pl, Frits K. (1997) Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview Practices: in Thomas A. Kochan, Russell D. Lansbury and John Paul McDuffie, After Lean Production. Ithaca, NY: Cornell University/ILR Press, 1995, 9-44

森川譯雄 (2002年) 『労使関係の経営経済学』 同文館

延岡健太郎、藤本隆宏 (2004年) 『製品開発の組織能力』 [MMRC]

Parker, Mike and Slaughter, Jane (1992) Working Smart: A Union Guide to Participation Programs and Reengineering/With Union Strategy Guide, Detroit, Labor Notes (ペンク・パーカー、ジェイン・スローター、戸塚秀夫監訳 (1995) 『米国自動車工場の変貌』 緑風出版)

Rubenstein, Saul A and Kochan, Thomas A. (2001) Learning from SATURN: Possibilities for Corporate Governance and Employee Relations Ithaca, NY: Cornell University/ILR Press

坂牧史朗 (2006年) 『北米市場の変化に対応するGMとフォード』 『大和総研レポート』 (三月三十一日)

UAW (2006) Who We are <http://www.uaw.org/about/uawmembership.html> (二〇〇六年八月三十一日)

UAW-GM Center for Human Resources 内部資料 (2005) Partnering for Quality

Weekley, Thomas L and Wilber, Jay C. (1996) United We Stand NY McGraw Hill

Womack, James P, Jones, Daniel T and Roos, Daniel (1990) THE MACHINE THAT CHANGES THE WORLD-THE STORY OF LEAN PRODUCTION NY Rawson Associates.

Womack, James P and Jones, Daniel T. (1996) .LEAN THINKING: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated NY Free Press

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。

# 大原社会問題研究所雑誌

No.576 2006.11

【特集】韓国における非正規労働者と労使関係

日韓労働関係の比較-非正規労働者を中心として  
韓国金属産業の労使関係

吳 学殊  
相田 利雄

■研究回顧

社会政策論と労使関係の比較研究(上)

徳永 重良

■読書ノート

錯綜する「護憲」運動論—五十嵐仁著『活憲』を読んで

高橋 彦博

■書評と紹介

中澤秀雄著『住民運動とローカルレジーム—新潟県巻町と根源的民主主義の細道、1994-2004』

矢澤修次郎

三富紀敬著『欧米のケアワーカー—福祉国家の忘れられた人々』

垣内 国光

中野育男著『米国統治下沖縄の社会と法』

高藤 昭

久米雅章ほか著『鹿児島近代社会運動史』

横関 至

社会・労働関係文献月録

月例研究会

法政大学大原社会問題研究所

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  
〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 tel.03-5228-6271