

北米自動車産業における労使関係の転換： 日本の影響を中心にして

大 野 威

目 次

0. はじめに
1. 北米自動車産業における労使関係の特徴
 - (1) 団体交渉中心主義
 - (2) パターン・バーゲニングをつうじた賃金, 労働条件の標準化
 - (3) 強力な職務規制 job control
 - (4) 準司法的な苦情処理手続き
2. 労使関係の動揺: 組合忌避と労働者参加
 - (1) 南部化戦略
 - (2) QWL
3. 労使関係の転換と日系移転工場の影響
 - (1) 日本からの輸入の増大: パターン・バーゲニングの崩壊と労働者参加の広がり
 - (2) 日本企業による現地生産の拡大とリーン生産方式の北米への移転
 - (3) 労使関係の転換にかかわる問題点とその将来

0. はじめに

第二次世界大戦後における北米自動車産業の労使関係の基本的枠組みは、(1)賃金, 労働時間, その他の労働条件はもっぱら団体交渉によって決定されるという団体交渉中心主義, (2)パターン・バーゲニングをつうじた賃金・労働条件の標準化, (3)強力な職務規制 job control の存在, (4)準司法的な苦情処理手続きの存在, というものであった⁽¹⁾。

しかしながら, 近年, こうした枠組みが大きく変化し, 北米自動車産業における労使関係や労働のあり方に否定的な影響を与えつつあるとの指摘がされている。一部の論者は, こうした変化の原因として, 日本の影響—日系自動車メーカーの北米進出や日本で生まれたリーン生産方式の北米での普及など—を指摘している。

本稿は, こうした北米自動車産業における労使関係の変化の実態と要因—とりわけ日本の影響—を明らかにするとともに, その労働組合, 労働者への影響を明らかにしようとするものである。本稿の構成は次のとおりである。

本稿の第1節ではまず, 戦後における北米自動車産業の労使関係の基本的枠組みが確認される。第

(1) Yanarella [1996] 参照。

2節では、1960年代から1970年代にかけて現れた、組合忌避と労働者参加の動きが整理される。そして最後に、第3節では、1979年にはじまる労使関係の転換の実態とその問題点が明らかにされる。

1. 北米自動車産業における労使関係の特徴

(1) 団体交渉中心主義

労働組合あるいは労働者が、さまざまな機関・チャンネルをつうじて、積極的に経営に参画していくことを「参加型」の労使関係とするなら、その対極にあるのが北米自動車産業の労使関係である。北米自動車産業では、敵対的 (adversary, arm's length) な労使関係を前提に、賃金、その他の労働条件は、もっぱら団体交渉で決定するという仕組み—団体交渉中心主義—が取られている。

この仕組みに法的な基礎を与えているのが、1935年にアメリカで制定された全国労働関係法 (National Labor Relations Act; NLRA) である。その基本的枠組みは、戦後、カナダにも導入されている⁽²⁾。

NLRA のおもな内容は、労働3権の保障 (7条)、不当労働行為の禁止 (8条)、不当労働行為を審査・救済するとともに、組合承認選挙を実施する機関として全国労働関係局 (National Labor Relations Board; NLRB) の設置 (3条・4条・9条・10条)、多数決に基づく排他的な団体交渉制度 (9条) などである⁽³⁾。

こうしたNLRAの枠組みは、もっぱら団体交渉をつうじて労使間の問題が解決されることを前提とした枠組みであり、労働組合あるいは労働者の経営参加を予定していない。このことは、労働者の経営参加を「進める」上で、大きな法的問題を生み出すことにもなっている⁽⁴⁾。

なお、こうした労使関係のあり方は、はじめから労働組合によって受け入れられ、あるいは支持されていたわけではない。よく指摘されるように、全米自動車労働組合 (United Automobile Workers; UAW) は、1945年におこなわれたGM (General Motors) との労使交渉で、それまで経営専権に属すると考えられてきた様々な事項—帳簿の公開、適正な自動車販売価格と利潤規模の決定など—への労働組合の関与を強く要求した。これは、生産や財務などそれまで経営権に属すると考えられてきた領域に労働組合の発言を浸透させていこうというものであり、参加型の労使関係につながる可能性をもった動きであった⁽⁵⁾。

(2) ただ、カナダでは、民間企業の労働問題について中央政府でなく地方政府に一次的な責任が委ねられているなど、アメリカとカナダの間には相違点も少なくない。なお、カナダの労働法は、タフト・ハートレー法による修正を受けていないことなどもあり、現行のNLRAより労働組合に有利なものになっているとの指摘もある。こうした点について詳しくはGreen [1996] を参照のこと。

(3) 中窪裕也 [1996] 参照。

(4) NLRAは、賃金や労働条件に関して使用者と折衝する労働団体に使用者が介入することを厳しく禁止しているが、QCなどをおこなうチームは、この労働団体に認定される可能性があるとして指摘されている。もしそうなれば、チームへの使用者の介入は違法となる [Green, 1996; 中窪, 1995]。1996年、こうした問題を解決するために、従業員参加プログラムを法的に認めるチームワーク法が議会で可決されたが、クリントン大統領は拒否権を行使した [岡崎, 1996: p.248-249]。

しかし、それまで敵対関係にあった労働組合が経営に参画することについて、経営者の反対は強く、結局、1945年のGMとの労使交渉は、長期ストライキの末、UAWの要求がほとんど認められないまま終結させられることになった。UAWが団体交渉中心主義の枠組みを自らに課していくのは、これ以降、すなわち1948年の労使交渉以降においてのことであった。

(2) パターン・バーゲニングをつうじた賃金、労働条件の標準化

パターン・バーゲニングとは、ある企業をターゲットあるいはパターン・セッターを選んで団体交渉を行い、そこで獲得された成果を順次他の企業にも認めさせていく交渉パターンのことをいう。UAWは、こうしたパターン・バーゲニングの仕組みをつうじて、組合に属する諸企業の賃金・労働条件を標準化してきたのである。賃金・労働条件の標準化は、異なった企業に属する労働者間の無用な競争—たとえば賃上げの抑制など—が生じることを防ぎ、労働者の連帯感を強める上で重要な役割を果たしてきた。

なお、賃金やフリンジ・ベネフィット（付加給付）は企業単位で交渉・決定されるが、職務区分や職務序列 job ladder の決定、安全基準や生産基準の決定などは、工場を単位としたローカル（支部）毎に交渉・決定されている。UAWの全国執行部は、こうした問題につき、ローカル間に大きな格差・相違が生じないように、その交渉をさまざまな形でコントロールしてきた。

(3) 強力な職務規制 job control

北米自動車産業の労使関係の特徴を最もよくあらわすのが強力な職務規制 job control の存在である。職務規制 job control とは、①多数の職務区分の設定、②先任権にもとづいた職務配置・配置転換・解雇の決定、③職務内容の詳細な規定、を主な内容としている⁽⁵⁾。

ビッグ3の工場を例にとれば、①作業内容や作業に必要な技能の類似性などにもとづき100近い職務区分が存在する⁽⁷⁾。②それぞれの職務区分には序列 job ladder がつけられており、下位から上位の職務への移動は先任権（勤続年数）の長い者から優先的におこなう原則が確立している。レイオフ（一時解雇）は逆に先任権の短いものから自動的におこなわれる。③あらゆる職務について、明文化された詳細な規定が存在している。労働者はこの規定にないことは求められず、また、この規定は労使交渉を経ずに変更されることはない。これに類似した仕組みはイギリスやドイツにおいてもみることができるが、配置転換などに勤続年数がはたす役割は、とくにアメリカにおいて決定的なものとなっている。UAWは、こうした仕組みによって、職務配置・配置転換・解雇の決定について管理者の恣意性を排除するとともに、全ての労働者に平等な配置転換の機会（権利）を保障してきたのである。

(5) この点については、とくに熊沢誠 [1970] を参照のこと。

(6) Katz [1985], Yanarella [1996] 参照。カッツは、これに準司法的な苦情処理手続きを含めて職務規制組合主義 job control unionism としているが、ここでは両者を区別して考えることにしたい。

(7) ケニー&フロリダは、聞き取り調査から、ビッグ3の平均的な職務区分数を90としている [Kenney & Florida, 1993 : p.103]。ただ、近年、ビッグ3でも職務区分数が減少しつつあり、その平均を30とする調査結果も出ている [MacDuffie & Pil, 1997]。

る⁸⁾。

なお、こうした職務規制 job control の仕組みは、一部で誤解されているように、アメリカの自動車産業—フォード・システム—にもともとそなわっていたものでなく、労働者が多くの犠牲を払って闘い取ったものである。すなわち、アメリカで自動車産業が大きく発展した時期—初期フォード・システム—において、直接生産労働者の大多数はたった一つの職務区分にくくられており⁹⁾、そこでの職務配置・配置転換・解雇の決定は、管理者（フォアマンと人事部）の自由裁量に大きく委ねられていた。初期フォード・システムは職務編成に関し、きわめて高度のフレキシビリティを有していたのである。その後、多くの職務区分が生みだされるようになるが、職務配置・配置転換の決定はあいかかわらず管理者の自由裁量に委ねられたままであった。こうした状況にたいする労働者の不満は大きく、労働組合はそれを規制しようと激しい闘いを繰り広げてきた。そこで勝ち取られたのが先任権（職務区分）にもとづく客観的で公平なルールの設定、つまり職務規制 job control だったのである。それが確立されたのは、1930年代末になってからのことに過ぎない¹⁰⁾。

強力な職務規制 job control は、北米自動車産業の硬直性（非効率性）をもたらした元凶として、近年、各方面から大きな批判を受けている。しかし、それが生み出されてきた背景を考えるなら、そうした批判はあまりに一面的な見方に過ぎると言わなければならない。

(4) 準司法的な苦情処理手続き

労働協約違反などの問題が発生した場合、①ローカル・レベルでの労使協議→②全国レベルでの労使協議→③中立の第三者による仲裁、という形で問題の解決を図るのが苦情処理手続きである。原則として、各レベルには、許容期間が定められており、それを過ぎて問題が決着しない場合、自動的に上位のレベルに協議が移行する仕組みになっている。また、中立の第三者による仲裁判断は、法的に最終確定された拘束力をもつこと（仲裁尊重の法理）が判例上確定している¹¹⁾。

この制度は、もともとは労使紛争を避ける目的でつくられたもので¹²⁾、協約期間中（通常3年間）は、新しい職務が追加された場合の賃率の設定、生産基準、安全基準などを除き、協約事項（＝仲裁

(8) 職務区分の違いによる賃金格差は極めて小さい。したがって、職務移動は、賃金の上昇を目的とするというよりは、「よりましな」仕事に就くことをおもな目的として行われている。そして「よりましな」仕事に就くことは、職場の最大関心事のひとつになっている [Chinoy, 1955 : p. 62-81]。こうした意味で、職務規制 Job control は、労働者の欲求を平等にかなえる役割、すなわち先任権に基づいて労働者に平等な職務移動の機会を保障する役割を担っている。

(9) 1913年、フォード社が採用した賃金体系では、労働者を熟練度に応じて7つの階層に分類している。そこでは、全ての組立工と機械工がたったひとつの階層に分類されている [Neivins, 1954 : p. 529 ; Meyer, 1981 : p. 101-104]。

(10) このことについてリヒテンシュタインは次のように記している。

「初期の UAW は、(略) 先任権の原則を広げ、それを掟とすることを要求した。それは、当初、組合活動家が会社に差別されることを防ぐためであったが、同時に、長期勤続の労働者にはその職務を続け、さらにはその部門ないし熟練分類での上位の職務に上がっていくだけの、道徳的な権利があるのだという原則を確立しようとしたのである」 [Parker & Slaughter, 1988=1995 : 邦訳 p. 160]。

(11) 中窪裕也 [1996 : p. 130-134] および JETRO [1996] 参照。

(12) 苦情処理手続は、もともとは戦時中に、労働組合がストを抑制する見返りとして要求したものである [Anorowitz, 1998 : p. 23]。

事項)に関わるストは禁止されている(=平和条項)。

労働組合は、こうした苦情処理の手続きを活用することによって、労働協約—とりわけ職務規制 job control にかかわる規定—を企業に遵守させることが可能となっている。また、労働組合は、上述のように協約期間中のストを原則禁止されているが、苦情の申し立てを集中させること—一種の順法闘争—によって、様々な問題について企業に大きな圧力をかけることが可能となっている。

このような苦情処理手続きは、労働組合(組織化)への支持を広げる大きな要因になっているとも指摘されている¹³⁾。

(小括)

労働者参加の対極にあるのが北米自動車産業の労使関係である。その中で、UAWは、パターン・バーゲニングをつうじて賃金・労働条件の標準化を実現するとともに、準司法的な苦情処理手続きを利用しながら、強力な職務規制 Job control を行ってきた。

2. 労使関係の動揺：組合忌避と労働者参加

上でみた労使関係の基本的枠組みは、1970年代後半まで維持されることになる。しかしその間、労使関係がまったく動揺しなかったわけではない。1960年代後半から70年代にかけて、GMは、強力になりすぎたUAWを忌避・排除する戦略をとり、それまでの枠組みに修正を加えようと試みた。また、1970年代初頭、「労働の人間化」を名目にはじめられたQWLのプログラムは、団体交渉中心主義の原則を逸脱する内容を一部に含んでいた。

こうした動きは、それ自体としては、従来からある労使関係の枠組みを大きく変化させることはなかったが、1979年以降に生じる労使関係の変化の地ならしをする—変化を容易化する—という大きな役割を果たすことになる。1979年以降の変化を見る前に、このことを簡単に確認しておきたい。

(1) 南部化戦略

北米自動車メーカーの間には、組合を忌避しようとする根強い傾向が存在している。これを端的に示すのが、1960年代後半から70年代にかけてGMによって行われた南部化戦略である。GMは、組合忌避のため、南部の「労働権」州¹⁴⁾に新工場をあいっいで建設し、チーム制の導入や職務区分の簡素化をおこなうとともに、組合承認を断固として拒絶した。

しかし、この動きは、主要な新設工場でUAWが組合承認を勝ち取ったことによって終結する。1979年および1982年のGM-UAW交渉において、GMは以後新設されるすべての工場において自動的にUAWを承認することを約束することになった¹⁵⁾。

¹³⁾ 「これ(=苦情処理手続き：引用者)は、『職の保障』といった利点と共に、組織化運動中に労働組合活動家が『売り物にする』ことができる主要な利点であるとして、ほとんどの労働組合活動家により考えられている」[JETRO, 1996: 邦訳 p. 13]

¹⁴⁾ 「労働権」州とは、ユニオン・ショップのように、労働者に組合加入を義務づけることを禁止している州をいう。

ただ、GMの南部化戦略は終結したが、ビッグ3は、70年代に労働組合のない部品工場へのアウト・ソーシングを進め、80年代以降は加えて、メキシコのマキラドーラ（自由貿易地域）への工場新設などを加速させている。組合を忌避する大きな流れは完全に止むことはなかったのである。この流れは、後でみるように、労働組合を徹底的に忌避する日本の自動車メーカーの北米進出により、80年代以降、一層加速されることになっている。

(2) QWL

1960年代後半から1970年代初頭にかけて、過酷で単調な労働への反発が強まり、山猫ストの頻発やアブセンティズムの蔓延がもたらされた。中でも有名なのは、1972年、労働の単調さ、ライン・スピードの早さに対する不満から生じたGMロードストン工場の長期ストライキで、世界的に大きな注目を集めることになった。

こうした状況に対応するため、GMは1973年、UAWと覚書を交わし、QWL (Quality of Work Life) と呼ばれるプログラムを開始することになった。これは、労使が共同して、労働生活の質 (QWL) を向上させるアイデアを出し合おうというものであった。同様の覚書は、その後、フォードやクライスラーとの間でも交わされたが、QWLは、とくにGMにおいて熱心に推進された。当時、UAW副委員長で、GMの最高統括責任者であったアービン・ブルーストンがQWLの積極的な推進論者だったからである⁽¹⁵⁾。GMでは、QWLにもとづいてさまざまな革新的な試み—たとえば、意識調査をつうじた労働者の要望の吸い上げや、北欧タイプのチーム制の導入など—が行なわれることになった⁽¹⁷⁾。

ところで、このQWLの最も大きな問題は、ストに訴えることが可能な団体交渉以外のチャンネルで労使が話し合いをおこなうことを制度化することによって、団体交渉の形骸化をもたらしかねないという点にあった。こうした懸念にたいし、QWLを推進する労使のトップは、QWLは団体交渉で扱われていない事柄を話し合うもので、あくまで団体交渉の補完物にすぎないとの立場をとった⁽¹⁶⁾。しかし、QWLが団体交渉の形骸化をもたらすと懸念を払拭することはできず、UAW内部では、とくに第一線にいる活動家を中心に、QWLおよびその推進者に対して強い批判が生じることになった。

結局、QWLは、当初こそいくつかの目立った成果をあげることができたが、その後は、とくに目立った成果を残すことができないうまま、経済環境の変化もあり、次第にその勢いを失っていった。ただしQWLは全くなくなってしまったわけではなく、1979年にはじまる不況期には、新たにEI (Employee Involvement) といった労働者参加の大きな流れを生み出すバックボーンになるのであった。

(15) Katz [1985 : p. 89-92] 参照。

(16) ブルーストンは、後に労働組合の積極的な経営参加を提唱するようになった。ブルーストンの後の主張については Bluestone and Bluestone [1992] を参照のこと。

(17) Katz [1985 : chap. 4] および Kochan et al. [1994 : chap. 6] 参照。

(18) Katz [1985 : p. 76] 参照。

3. 労使関係の転換と日系移転工場の影響

北米自動車産業における労使関係の枠組みは、1979年を境に、大きく変化することになる。それには、日本からの自動車輸入の急増や日本で生まれた独特の生産方式－リーン生産方式－の北米への普及などが大きな影響を与えているといわれている。その実態と問題点を見ていくことにしよう。

(1) 日本からの輸入増大：パターン・バーゲニングの崩壊と労働者参加の広がり

1970年代、日本の自動車メーカーは、技術と品質を飛躍的に向上させ、また、オイルショックで日本メーカーの主力商品であるコンパクト・カーへの需要が高まったことなどもあり、北米市場でのシェアを急速に高めていった。すなわち、1970年においてアメリカで3.7% (312,777台) にすぎなかった日本車のシェアは、1980年には19.8% (1,779,064台) にまで達した⁽¹⁹⁾。この結果、アメリカでは自動車生産が落ち込み、ビッグ3の雇用減少、経営悪化などがもたらされた。クライスラー（現ダイムラー・クライスラー）のダメージはとくに深刻であった。

こうした状況は、北米自動車産業の労使関係に2つの大きな変化をもたらすことになった。第一は、パターン・バーゲニングの崩壊である。その始まりはクライスラーで生じた。経営状態が悪化した中で行われた1979年の団体交渉で、UAWはクライスラーに対して大幅な譲歩交渉 *concession bargaining* を余儀なくされた。具体的にいえば、UAWはクライスラーとの交渉において、賃金と各種付加給付についてGMやフォードより大幅に低い水準の受け入れ、物価調整手当て (*cost-of-living adjustment escalator*; COLA) の支給延期などを余儀なくされたのであった。そして、1982年には、今度はGM、フォードとの間で譲歩交渉が行われ、やはりCOLAなどの支給延期や、有給休暇付与日数の削減などが行なわれた⁽²⁰⁾。

こうしたことについて、ヤナレラは、企業業績にかかわらずほぼ同一水準の賃上げを確保するパターン・バーゲニングが崩壊し、賃金と企業業績の間に連動性を持たせる－企業間格差を是認する－新しい労使関係のあり方が現れたと指摘している⁽²¹⁾。こうした譲歩交渉は、とくにカナダ地区のUAWの反発をまねき、1985年にはUAWからカナダ自動車労働組合 (*Canadian Automobile Workers*; CAW) の分裂を引き起こすことになった⁽²²⁾。

第二の変化は、労働者参加の広がりである。日本の「成功」を見て、日本のQCや提案制度を模した労働者参加の仕組みが、さまざまに試みられることになった。とくにフォードでは、UAWの最高統括者ドン・エフリンの強い支持をうけて、1979年から、QCを模したEI (*Employee Involvement*) が強力に展開されることになった。このEIは、生産（当初はとくに品質）に関して労使が情報交換・協議を行う制度のことで、職場レベルでのQCサークル（的なもの）、上部レベルでの公式・非公式な情報交換・協議などを含んでいる。

(19) 日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック2000年版』p.12参照。

(20) Katz [1985 : p. 53-60] 参照。

(21) Yanarella [1996 : p. 43-44]。

(22) Green and Yanarella [1996] 参照。

このEIは、かつてのQWLと同じように団体交渉を補完するものとして、つまり団体交渉で扱われないことだけを扱うものとして始められた。しかし、実際には、団交事項に関しても、非公式に協議されることが増えていると言われており²³、団体交渉の形骸化がもたらされていると批判されている。

(2) 日本企業による現地生産の拡大とリーン生産方式の北米への移転

激化する日米貿易摩擦を背景に、日本の自動車メーカーは1980年半ばから現地生産を急速に拡大させていった。その結果、1999年4月末の段階で、北米における日系移転工場は、ビッグ3との合弁企業まで含めると、生産能力が年間300万台余、従業員が5万人という規模にまで膨れ上がっている。近年では、アメリカで生産される乗用車の約3台に1台が日系移転工場製という状況になっている²⁴。

このようなプレゼンスの大きさから考えれば当然のことであるが、日系移転工場の存在は、北米自動車産業の労使関係に、次のようなさまざまな影響をおよぼしている。

まず第一は、組合忌避の広がりとうAWの影響力低下である。上述のように大きなプレゼンスをもつ日系自動車メーカーが、徹底して組合忌避を貫いていることは²⁵、部品産業をふくめた自動車産業全体で組合忌避の傾向を強めるとともに、自動車産業におけるUAWの影響力（賃金などの相場形成力）を低下させることになっている。実際、アメリカでは、日系移転工場が組合忌避の戦略をとっていることが大きく影響して、自動車産業労働者にしめるUAW組合員の割合は、1979年に86%だったものが、91年には68%まで低下するにいたっている²⁶。UAWは、日系移転工場の組織化が必要と考えているが、組織をあげて取り組んだ日産スマーナ工場にたいする組合承認選挙が1989年に敗北し²⁷、また、1991年に3つの日系自動車部品工場にたいして行なった組織化が失敗したことなどから²⁸、近年、とくにめだつた取り組みはおこなっていない。

第二は、労働者参加の一層の広がりである。日系移転工場は、QCや提案制度といった労働者参加の手法を北米に持ち込んだ。さらにNUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) など一部の移転工場では、労働者の採用（基準）や教育・訓練のあり方などについて、組合ローカルと会社が労使協

²³ Katz [1985 : p. 80-81] および Feldman and Betzold [1990 : p. 141-188] 参照。とくに後者の文献は、EIにたいするフォード労働者の反対意見と賛成意見を詳しく紹介しており興味深い。そのなかで、UAWのあるローカルの委員長は、「EIでは団体交渉事項は取り上げてはいけないうことになっているが、実際には、EIでは何か獲得できるものがあれば、どんなことでも話し合われる。そうして、何かを獲得するのである」[Feldman and Betzold, 1990 : p. 147-148]と述べ、本来は団体交渉で話し合われるべき問題がEIで話し合われていることを認めている。

²⁴ 日刊自動車新聞社 [op. cit. : p. 126-129, p. 252-254] 参照。なお、商用車、トラックを含めると、この比率はもっと低くなる。

²⁵ 日本の自動車メーカーが単独出資する日系移転工場では、アメリカ三菱自動車（1991年にクライスラーとの合弁を解消）を除き、まったく組合承認がなされていない。

²⁶ Green and Yanarella [1996 : p. 10-11] 参照。

²⁷ Junkerman [1987], Babson [1996 : p. 97], Green [1996 : p. 173] 参照。

²⁸ 日系自動車部品工場の賃金は、UAWが組織する独立系部品工場にくらべ賃金水準が低く、雇用保障も充分でないと指摘されている [Kenney and Florida, 1993 : p. 138-139]。

議をおこなう仕組みが導入された。こうした労働者参加の仕組みは、ビック3にも大きな影響を与え、類似した制度の導入が進んでいる。そのひとつの象徴がGMのサターンである。

サターンは、1985年に労使協調の実験的モデルとして、UAWとの間で設立が認められたもので、GM全額出資の子会社である（1990年に生産開始）。サターンでは、QCや提案制度は当然として、教育・訓練、生産計画の策定、新車の設計、マーケティング、サプライヤーの選定など極めて広範囲にわたる事柄について労使共同決定の原則が確立されている²⁹⁾。

こうした労働者参加の広がりには、団体交渉の形骸化がもたらされるという前述の批判のほか、ローカル間の格差拡大—ローカルの分断化—がもたらされるという批判がなされている。たとえばビック3では、労働者参加を受け入れるかどうかの決定がローカルの判断に委ねられており³⁰⁾、その受け入れの可否によって、ローカル間で労使関係や労働条件について大きな違いが生みだされつつある。このことについては、ローカル間の連帯の基盤を失わせるものだと強い批判がなされている³¹⁾。

第三の影響は、職務規制 *job control* の緩和である。北米にある日系移転工場では、職務区分の徹底した簡素化—職務規制 *job control* の緩和—がおこなわれている。すなわち、日系移転工場では、生産労働者については1—4の職務区分しか存在しておらず、同一の職務区分内の配置転換については管理者に大きな決定権限—フレキシビリティ—が与えられている。また、大括りの職務区分に対応して、職務規定も融通のきく曖昧なものになっている。

これには、日系移転工場でおこなわれているリーン生産方式が大きく関係している。リーン生産方式は、ローテーションを通じた多能工化（定期的に職務を交代し複数の職務を遂行できるようになること）、少人化（生産量の変化に応じて労働者の受け持ち工程や配置人員数を柔軟に変化させること）を大きな特徴としている。こうしたことは、厳格な職務規制 *job control* とは両立不可能であり、その緩和が万難を排して進められてきた。職務区分の簡素化—職務規制 *job control* の緩和—は、リーン生産方式の普及と共に、ビック3にも波及しつつある。

なお、こうした職務区分の簡素化—職務規制 *job control* の緩和—には、職務配置・配置転換・訓練の割当などにかんして管理者の決定権限・恣意性を強めるもので、平等な配置転換の機会（権利）を失わせるものであるといった批判が強くなされている。

最後に、日系移転工場（リーン生産方式）の影響として、苦情処理手続きの機能低下をあげることができる。リーン生産方式のもとにある多くの工場では、フレキシビリティに制約が加えられないよう、とくにチーム内での職務配置・配置転換などについては明文化された明確なルールは存在していない。そして、こうしたことについて、管理者に大きな決定権限—フレキシビリティ—が認められている。このため、そうした問題について、明文化された規則にもとづいて苦情の申し立てを行な

²⁹⁾ Rubinstein et al. [1993] 参照。

³⁰⁾ 多くの場合、工場閉鎖の威嚇を行ないながら、複数の工場（ローカル）で譲歩を競わせることがおこなわれている。こうした実態については、Parker and Slaughter [1988=1995]、Mann [1987=1993] に詳しい。

³¹⁾ Yanarella [1996] 参照。

うことが困難になりつつある。ちなみに、従来であれば、数百ページに及ぶ協約文書（ルール）が存在しており、労働者はそれにもとづいて様々な問題について苦情の申し立てを行うことが可能であった。そのような条件は、リーン生産方式のもとでは大きく失われてしまっている。

かわって増大しているのが、チーム内での問題解決である。チーム内での職務配置・配置転換などは、上述のような理由から苦情処理手続き－組合による解決ルート－には乗らない。それらは、チームあるいはグループ内での話し合いで解決されるしかない事柄となっている。こうしたことは、苦情処理手続きの機能を低下させ、職場における労働組合の存在意義を小さくするものだと強い批判を受けている。

(3) 労使関係の転換にかかわる問題点とその将来

以上見てきたように、北米自動車産業の労使関係は、日本からの影響を強く受け、従来の枠組みを大きく転換させつつある。このような変化にたいして、現在、それを肯定する見解と否定する見解が鋭く対立している。最後に、このことについて簡単に触れておくことにしたい。

変化を肯定する人々は、大きく2つに分けることができる。ひとつは、もっぱら北米自動車産業の国際的な競争力維持の観点から、労使関係の転換が不可避だと主張している人々であり、もうひとつは、労働組合を強化・発展させていくために労使関係の転換－とくに労働者参加－を積極的に位置づけていこうという人々である。後者を代表する一人がターナーである。ターナーは、現状をドイツ型の労使共同決定システムへ向かう過渡期として積極的に位置づけようと試みている³²。

しかし、ターナーのような見解に対しては、次のようなさまざまな批判がなされている。第一に、サターンを除けば、経営参加は、教育・訓練などごく限られた領域に限られており、経営参加の成果を高く評価することはできないと批判されている。サターンについても、例外的な実験にとどまっているとの指摘がなされている。第二に、ドイツ型の労使共同決定システム（コーポラティズム）の実現には、労働者の経営参加を保障する法的枠組みと、それを実現する強力な労働者政党が必要不可欠である。しかし、そのいずれも北米の現状では不可能であり、ドイツ型のシステムがアメリカで作られる可能性は限りなく小さいと批判されている³³。第三に、現在進められている経営参加はあまりに大きな代償をとまなっていると批判されている。代償とは、①密室で代行主義的に労使協議がおこなわれることから、組合幹部と企業の間で癒着が生じたり、組合幹部とランク・アンド・ファイルの間に大きな溝ができ、組合民主主義の形骸化をもたらされる、②ローカルごとに判断を求められる領域が拡大し、ローカル間の差異が拡大するとともに、ローカルの利益を最優先する傾向が強くなり、ローカル間の連帯と統一性が失われる、などである。

こうしたことは、実際に、労使関係の転換が進む多くの工場で大きな問題を引き起こしている。た

³² Turner [1991]。なお、一期目のクリントン政権－ロバート・ライシュが労働長官－は、ドイツ型の共同決定モデルに大きな魅力を感じていたといわれており、実際に、労使関係の将来に関する委員会（ダンロップ委員会）を設置して、労使協調、労働者参加を促進するような制度改革について検討をおこなわせている [Green, 1996; 岡崎, 1996]。

³³ Babson [1995], Green [1995; 1996] 参照。

例えば、マツダのフラット・ロック工場やスズキと GM の合併企業である CAMI では、従来と大きく異なった労使関係について労働者の不満が強く、従来型の労使関係を支持する人々が組合の主流派を形成し、大きな労使対立が引き起こされるといった事態が生じている³⁴⁾。また、労使協調のモデルケースと言われる NUMMI についても、1991年および1994年の組合役員選挙において、労使協調を批判する民衆フラクション People's Caucus が多数派を形成するといったことが生じている³⁵⁾。さらに1999年には、労使協調、労働者参加の実験的モデルといわれるサターンの組合役員選挙で、それまで労使協調を主導していたグループが多数派を失い、その後の労使交渉で、伝統的な労使関係モデルへの回帰が、圧倒的な多数の支持を得ておこなわれるといったことが生じている³⁶⁾。労使関係の転換にたいする現場の批判は決して小さなものではない。

北米自動車産業における労使関係の転換が、今後どうなっていくのか－問題点を修正しながらこれまでの方向に沿って新しい労使関係のあり方が模索されるのか、改革のスピードを早めていくのか、伝統的な労使関係への回帰が模索されるか－は、大きく労働者の動きにかかっている。

(追記1)

本稿脱稿後の2001年7月7日、トヨタが単独出資するカナダ工場 (TMMC) で、組合 (CAW) の承認を問う選挙が実施された。

なお、組合承認選挙をおこなうには、交渉単位となる被用者の40%以上の支持 (授權カードへの署名) が必要であるが、TMMC はオンタリオ州の LRB (Labor Relations Board) にたいし、チーム・リーダーや学生バイトなどを交渉単位に含めると選挙実施に必要な支持が得られていないと、異議を申し立てている。オンタリオ州の LRB は、この点について結論が出るまで開票作業をおこなわないことを決定している。結論が出るのは、早くても7月末になるとみられている。

(追記2)

7月26日、CAW はオンタリオ州 LRB にたいし、組合承認申請の撤回を申し出た。

参 考 文 献

- Adler, P., 1993, 'The Learning Bureaucracy : New United Motor Manufacturing, Inc.' *Organizational Behavior*, vol. 15.
- Adler, P., Goldoftas, B. and Levine, D., 1997, 'Ergonomics, Employee Involvement, and the Toyota Production System : A Case Study of NUMMI's 1993 Model Introduction', *Industrial and Labor Relations Review*, vol.50, no. 3.
- Adler, P., Goldoftas, B. and Levine, D., 1999, 'Flexibility versus Efficiency?: A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System', *Organization Science*, vol. 10, no. 1.
- Aronowitz, S., 1998, *From the Ashes of the Old : American Labor and American's Future*, Houghton Mifflin Company.
- Babson, S., 1995, 'Restructuring the Workplace : Post-Fordism or Return of the Foreman?', in Asher, R. and Edsforth, R. (eds.), *Auto Work*, State University of New York Press.
- Babson, S., 1996, 'UAW, Lean Production, and Labor-Management Relations at Auto Alliance,' in Green, W. and Yanarella, E.

³⁴⁾ Fucini and Fucini [1990=1991], Rinehart et al. [1997] 参照。

³⁵⁾ Adler [1993], Adler et al. [1997], Adler et al. [1999] 参照。

³⁶⁾ Hopp [2000] 参照。

- (eds.), *North American Auto Unions in Crisis*.
- Bluestone, B. and Bluestone, I., 1992, *Negotiating the Future : A Labor Perspective on American Business*, Basic Book.
- Chinoy, E., 1955, *Automobile Workers and the American Dream*, Doubleday & Company, Inc.
- Feldman, R. and Betzold, M. (eds.), 1990, *End of the Line : Autoworkers and the American Dream*, University of Illinois Press.
- Fucini, J. and Fucini, S., 1990, *Working for Japanese*, Free Press.=1991, 中岡望訳『ワーキング・フォー・ザ・ジャパニーズ : 日本人社長とアメリカ人社員』イースト・プレス.
- Green, W., 1996, 'The Transformation of the NLRA Paradigm : The Future of Labor-Management Relations in Post-Fordist Auto Plants,' in Green, W. and Yanarella, E. (eds.), *North American Auto Unions in Crisis*.
- Green, W. and Yanarella, E. (eds.), 1996, *North American Auto Unions in Crisis : Lean Production as Contested Terrain*, State University of New York Press.
- Hopp, T., 2000, 'In Showcase of Labor-Management Teamwork, Workers Choose the Old Way : Saturn Workers Get Standard UAW-GM Contract,' *Labor Notes*, no. 251.
- JETRO, 1996, 『1990年代に於ける米国の労働運動の中での諸変化及び21世紀に対する将来的見通し』
- Junkerman, J., 1987, 'Nissan, Tennessee,' *Progressive* 16, June.
- Kennedy, M. and Florida, R., 1993, *Beyond Mass Production : The Japanese System and its Transfer to the U. S.*, Oxford University Press.
- Katz, H., 1985, *Shifting Gears : Changing Labor Relations in the U. S. Automobile Industry*, The MIT Press.
- 熊沢 誠, 1970, 『寡占体制と労働組合 : アメリカ自動車工業の資本と労働』新評論.
- Kochan, T., Katz, H. and McKersie, R., 1994 (first published in 1986), *Transformation of American Industrial Relations*, ILR Press.
- MacDuffie, J. and Pil, F., 1997, 'Changes in the Auto Industry Employment Practices : An International Overview,' in Kochan et al. (eds.), *After Lean Production*, Cornell University Press.
- Mann, E., 1987, *Taking on General Motors : A Case Study of the Campaign to Keep GM Van Nuys Open*, Center for Labor Research and Education (UCLA).=1993, 脇浜義明訳『GM 帝国への挑戦 : 工場閉鎖 VS アメリカ自動車労働者』第三書館.
- Meyer, S., 1981, *The Five Dollar Day : Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*, State University of New York Press.
- 中窪裕也, 1996, 『アメリカ労働法』弘文堂.
- Nevins, A., 1954, *Ford : The Times, the Man, the Company*, Charles Scribner's Son.
- 岡崎淳一, 1996, 『アメリカの労働』日本労働研究機構.
- Parker, M. and Slaughter, J., 1988, *Choosing Sides : Unions and Team Concept*, A Labor Notes Book.=1995, 戸塚秀夫監訳『米
国自動車工場の変貌 : 「ストレスによる管理」と労働者』緑風出版.
- Rinehart, J. et al. (eds.), 1997, *Just Another Car Factory : Lean Production and its Discontents*, Cornell University Press.
- Rubinstein, S., Bennett, M. and Kochan, T., 1993, 'The Saturn Partnership : Co-Management and the Reinvention of the Local Union,' in Kaufman, B. and Kleiner, M.(eds.), *Employee Representation*, IRRRA.
- Turner, L., 1991, *Democracy at Work : Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Cornell University Press.
- Yanarella, E., 1996, 'The UAW and CAW under the Shadow of Post-Fordism : A Tale of Two Unions,' in Green, W. and Yanarella, E. (eds.), *North American Auto Unions in Crisis*.

The Transformation of the Labor Relations in the North American Automobile Industry : The Impact of the Japanese Transplants and Lean Production System

Takeshi Ohno

From 1948 to 1979, the labor relations in the North American automobile industry have unchanged. Its basic characters were (1) the wages, the fringe benefits, the work rules, and the working conditions were negotiated and set mainly through collective bargaining, (2) a pattern bargaining which set agreements on common standards within and across industries, (3) job control unionism which included the detailed job classification system, (4) the quasi-judicial grievance procedures which included the third party arbitration.

In the late 1960s and the early 1970s, GM pursued the southern strategy that the company opened the new plants in the right-to-work states and did not recognize the UAW. In the early 1970s, big 3, especially GM, started QWL (Quality of Work Life) program. They challenged the basic characters of the labor relations in the North American automobile industry but could not change them.

Since 1979, however, the North American automobile industry has experienced the drastic changes of the labor relations. The Japanese transplants and lean production system have affected it. First, they brought the workers participating system or the employee involvement system including the QC circle and the team concept. Second, the increase of the Japanese car sales made the UAW negotiate the concession bargaining that deviated from the pattern bargaining. Third, they weakened the job control unionism. Finally, they did away with the detailed work rule and made it difficult to file the grievances.