

現代アメリカの労使関係と労働組合運動

——自動車産業を中心として——

平尾 武久

1. はじめに

—「貧しくなったアメリカ」と労働組合—

1989年9月の『ビジネス・ウィーク』誌は、「アメリカの貧富の大きな格差は、1980年代のもっとも厄介な遺産かもしれない¹⁾」と述べた。この時代、経済の停滞のなかでレーガン＝ブッシュ政権と経営者は、人員削減、賃金凍結、失業保険給付期間延長要求の拒否、社会福祉・社会保障費の切下げといった強権的労働政策によって、激増するホワイトカラー失業者層とりわけ「中年になっての困窮化」というかたちで貧困層の広がりをもたらした。そして、高水準で推移する失業率、豊かさの求心力を失った「アメリカン・ドリーム」の終焉による中間層の分解、貧富の差の拡大は深刻化の度を増してきている²⁾。

「アメリカの悲劇」ともいわれるこうした状況のなかで発生したキャタピラー社の半年におよぶ労働争議（91年11月4日～92年4月14日）は注目に値する³⁾。この争議は、国際競争力強化を理由に、企業が提示した賃下げ、新規採用労働者の賃金凍結、医療費の労働者負担増、年金削減などにたいして、全米自動車労働組合(UAW)がその組織の再生をかけてストライキ闘争を展開した争議として大きな関心呼んだ。それは、連邦労働調停局の仲介で一応終結したかにみえ

たが、労働協約策定段階で再び暗礁に乗り上げ、UAWの新たな闘争を引き起こしているという⁴⁾。長期闘争にふみきったUAWの対応は、「闘う労働組合」への変化の兆しと見ることもできるが、しかし、ビジネス・ユニオニズムの内部統制強化のもとで、UAWはじめAFL-CIO傘下有力組合の全国中央本部は、労働者大衆のさまざまな自主的抵抗闘争を組織化するまでに至っておらず、逆に労働組合としての統合力を著しく弱めている。それでは、このような現実は何れもたらされたのであろうか。その答えとしては、労働組合の衰退に拍車をかける経営者の周到な戦略的攻勢を指摘しなければならない。

したがって、この小稿では、アメリカ製造工業において進展している多様な組合回避策に組み込まれた労使関係の柔軟化がいかなる事態をもたらしているのか、また、経営側の労務政策に包み込まれようとしている職場の管理秩序のありようにたいして労働組合運動がいかなる途を選択しようとしているのかという点について考えてみたい。もちろん、この課題を全面的に論ずることは容易なことではない。私としては、以下の論述において、UAWが直面する問題の検討をつうじてこの課題に接近しようと思う。

2. 労使関係の柔軟化と労働組合運動の危機

今日、アメリカでは、製造工業を中心に競争

特集・欧米労働運動の現段階

力低下の要因とみなされるジョブ・コントロール・ユニオニズム⁵⁾への経営の挑戦は執拗をきわめている。すなわち、「新自由主義 neoliberalism」を標榜する経営者は、80年代後半以降、「柔軟性 flexibility」追求に照準を定め、労使関係の「日本化」ともいえる企業内労使関係の成熟にむけて労働者を全面的に組織しようとしている。

これにたいして、組織率の低下とストライキ数の減少にみまわれたアメリカ労働組合は、その地盤沈下に苦悩を深め、新たな協調的対応として「譲歩交渉 concession bargaining」を強いられた。そして、いまや、AFL-CIO の組織・機能は「激動の時代」にのみこまれ、これまで培ってきた産業民主主義的な労使関係も崩壊の危機に瀕している。まさに、アメリカ労使関係は、賃金の下方弾力性の増大と、大量レイオフへの労働組合の「協力」を前提にかりうじてその「安定」を確保しているといっても過言ではない。実際、AFL-CIO は、85年2月の「労働の将来展望に関する委員会」報告のなかで労働協約締結への経営側の攻撃に危機感をつのらせ、企業業績と賃金との結びつきの緊密化とも相俟って躊躇なく「労使一体」化を打ち出し、その姿勢を低めていくのである。

その結果、巨大企業は、1978年に全米製造業者協会(NAM)が「組合なき環境協議会 Council on Union Free Environment」を形成して「労働法改正」を阻止したように、「アメリカの活動を維持するための連合」を組織し、レーガン＝ブッシュ政権と結びついて「永続的代替要員雇用 permanent replacement」⁶⁾(＝スト破り)政策を積極的に遂行した。しかし、同時に、経営側は、競争条件としての企業内労使関係の比重の高まりとともに、仕事規則 work rules の弾力化をめぐる「職場問題」の発生に直面し、ジョブ・コントロール・ユニオニズムの復活に強い

警戒心を抱きはじめた。というのは、主要組合のローカル・レベルにおける組合民主化運動と連動するかたちで「貧しくなったアメリカ」の現実への労働者の不満・反発という新たな条件を与えられた職場委員や組合派チーム・リーダーが、組合幹部の制限なき「譲歩」に歯止めをかけ、的確な方針をもってランク・アンド・ファイルの労働者を組織し、その組織的行動を強化しようとしているからにはほかならない。それは、労働組合運動の再構築の方向が、職場レベルから芽生えつつあることを意味している。

それだけに、経営側は、労使関係の規制緩和 deregulation に即して労働市場の柔軟性を追求し、労働組合にたいする徹底した「譲歩」の強制を目論み、一方で、賃金と労働過程の弾力化(＝市場と技術の変動に対応して経営者がそれらの要素を自由に調整できる、その度合い)を、他方では、雇用保険や利潤分配制・従業員持株制などをもって、その両者を勘案しながら労務管理・労使関係の編成替えを推進している。すなわち、それは、団体交渉の分権化(＝「パターン・バーゲニング」の解体)による工場別賃金決定方式の導入、新規採用者にたいする差別的な「二重賃金制度 two-tier compensation system」の運用などによって、仕事規則の解体にもとづく柔軟かつ効率的な労働力活用体制確立の動きを速め、「競争力ある労働協約」をもって、職場をあらためて経営側の管理秩序のもとに掌握することを目指すものといっていよい。

そして、その際、経営側が、労働者参加の理念を軸に「労働生活の質的向上 quality of working life: QWL」や人的資源管理 human resource management: HRM の革新を一つの運動として新たに展開した点には留意しておかなければならない。なぜならば、この QWL と HRM の浸透こそが職場における仕事規則の弾力

化を軸とする生産性向上運動の切り札とされたからである⁷⁾。

そこで、以上のことを念頭において、冒頭に掲げた課題に接近するために、さしあたりアメリカ自動車産業における「チーム包括協約」、とりわけ GM 乗用車生産部門の伝統的な主要組立工場のチーム・システムをめぐる「職場問題」の実態に焦点をあてて、UAW が職場の労使関係の矛盾にどう対応しようとしているか、という点に言及してみよう。

3. 「チーム包括協約」と UAW の対応

トヨタ・GM の合弁企業 NUMMI のチーム・システムに触発された GM 経営陣は、工場閉鎖や「分断戦法 whipsawing」⁸⁾によって「チーム包括協約 Team Package」交渉を具体化し、それに主要組立工場の競争力回復を託した。この「チーム包括協約」は、いわゆる「リーン生産システム」の確立と QWL や HRM の遂行による「非組合型労使関係システム」の組織部門への「革新的波及」をもって制限的仕事規則に規定された労働協約の変更を迫るものであった。

そして、経営側の「南部戦略 southern strategy」に組み込まれて以降一貫して追求されたこの「チーム包括協約」にはほぼ次のような内容が含まれた。①職務分類の削減、②先任権の修正、③知識習得対応型報酬制＝多能工化奨励加給制 pay for knowledge の実施、④グループ・リーダーによる詳細な作業標準規定の管理強化、⑤職場作業集団による「自主管理」体制の構築、⑥チーム・リーダーの裁量権拡大と労働者の自発性の喚起、⑦工場間競争の制度化、⑧企業内生産性労使協議と「労使共同宣言」などである⁹⁾。仕事と技術の最適の結びつけ方を完全に経営側が掌握するものとして打ち出した GM のこのチーム方式 Team Concept は、アメリカ自動

車産業における労使関係の「全米モデル」であるとして喧伝され、UAW ローカルの機能する主要組立工場における展開とその帰趨が注目を集めた。

これにたいし、UAW 全国中央本部は、1984年協約交渉を契機として「チーム包括協約」をもって競争力強化に協力する姿勢を鮮明にし、ストライキ回避路線をとって、労働者が最もこだわった仕事規則の見直しと変更を許容した。それゆえ、UAW ローカル・ユニオンも「チーム包括協約」交渉への抵抗と挑戦を有効に組織できないまま、既存の労使慣行の後退を余儀なくされ、組合の既得権の一部放棄、新たな QWL プログラムへの協力に組織・機能の活路を見いださざるを得なくなったのである。

GM は、一方における、ポールタウン工場 (Detroit Hamtramck Plant) の技術戦略のつまり、他方での、NUMMI の成功から柔軟で多能工的熟練をもった労働者のコミットメントにかかわる QWL プログラムに再び光をあて、UAW ローカルとの「労使共同宣言」にもとづいて、労使関係カウンセラーや人的資源管理者などを中心に、チーム方式の確立を求めて QWL 運動への取り組みを強化した。要するに、それは、「人間的職場」づくりを通じて、職場の労使関係においては労働者の集団的行動が労働者間の連帯感の昂揚や職場闘争へと発展する兆しを未然に防止し、「おとなしい組合」によるチーム・システムの推進という課題を担った。したがって、そこでは、雇用不安の緩和、適切な技術訓練、労働力の柔軟な配置、細分化された職務にもとづく職務評価とそれによる賃率決定方式の改訂、労使合同委員会 joint committee 運営による団体交渉の労使協議制化など人的資源管理の弾力化が労働者の納得づくで遂行されるに至った。

特集・欧米労働運動の現段階

こうして、「労使一体」を条件に若干の意思決定権を付与されたチーム・システムは、下請け outside contracting や外注 out sourcing の広範な利用をとまなう Just in Time 方式と結びついて、作業のスピード・アップによる絶えざる「改善」のなかで「エラーを許さず、ほとんど息抜きの余裕のない生産システム」に労働者を緊縛し、現場監督者の全職責を担うチーム・リーダーのもとでの「重圧による管理 management by stress: MBS」を定着させた¹⁰⁾。しかし、このチーム・システムの現実には、「チーム」という言葉自体が単に管理単位に与えられた呼称にすぎず、グループ・リーダーによる管理強化とは裏腹にチームには何らの権限もなく、「実にゆとりのないシステムである」という実態を労働者の前に露呈しはじめた。

これにたいして、アメリカの労働者は、労働者間競争のなかに身をおきながらも、仕事における強制的なもの mandatory と自発的なもの voluntary とを明確に区別し¹¹⁾、個人主義にもとづく権利主張と「労働者にとって望ましい職場づくり」に組合機能の再生を求めようとした。実際に、1981年にチーム方式を採用したシュリーポート Shreveport 工場、1983年10月のオリオン Orion 工場(ミシガン州)、12月導入のウェンツヴィル Wentzville 工場(ミズーリ州)、85年導入のデトロイト・ハムトラムク工場(ミシガン州)、87年5月導入のヴァンナイス Van Nuys 工場(カリフォルニア州)など、GMの代表的な巨大組立工場では、チーム・システムの「全米モデル」の遂行にたいする労働者の抵抗がさまざまな形であらわれた。とくに、同一労働・同一賃金原則をないがしろにして現場労働者に賃金格差をもたらすような、働き方の個人別査定にもとづく多能工化奨励加給=知識習得対応型報酬制への抵抗は非常に強く、その賃金管理

方式は多くの工場で頓挫し、職場の労使関係に動揺をきたしたのである。

4. むすびにかえて

—チーム・システムの矛盾とUAW内部の新しい動き—

以上のように、「チーム包括協約」の展開にたいする労働者の批判と反発は根強い。もちろん、労働者の抵抗がチームのなかでは孤立した「トラブルメーカー」の問題としてチーム・リーダーによって処理される場合が多い。しかし、それが労働者の集団的で戦闘的な行動に転化しないという保障はどこにも存在しない。高度に効率的なシステムと化したチーム・システムがあらゆる保護装置やクッションを意識的に排除して無理を重ねているだけに、かりに労働者が一定の集団行動に出た場合には、機能マヒに陥る可能性は少なくない¹²⁾。つまり、条件さえ与えられれば、それは、UAW ローカルの運動を活性化しかねないような、経営側にとって明らかに潜在的なアキレス腱になり得る危険性を内包して機能している。しかも、アメリカの労働者は、QWL や HRM を受け入れてはいても、日本人労働者の勤労態度¹³⁾のように、組合を離れて働きすぎの恒常化や「会社人間」化といった個人的妥協的な手段で自らの労働と生活を守ろうという意識状況になってはいないように思われる。

したがって、仕事規則にもとづく従来のアメリカの労務慣行を短期間に無理して変更した「チーム包括協約」がいかに個人の尊厳を無視して労働者に重圧を強制しているか、という自覚と批判の声が次第に高まりつつある。例えば、UAW の内部で、全国中央本部の官僚的組合運営と妥協的な「労使一体」化路線に批判的な少数派ニュー・ディレクションの運動は、チーム・システムがいかに組合機能を萎縮させているかを訴え、「『微視的コーポラティズム』」のなかに一次

的労働市場を包含¹⁴⁾している職場のありようを克服して、労働組合のジョブ・コントロールによる新たな規制の枠組みを模索している。それは、「チーム包括協約」に欠勤者補充、チームの権利、組合派チーム・リーダーの選出、先任権の広範囲な適用、組合による技能訓練計画などを盛り込み、UAW 中央本部に統制された「経営に従順なローカル・ユニオン」からの脱却を試みている点で注目すべき動きであるといえよう¹⁵⁾。

(注)

- 1) Business Week, 1989.9., Phillips, K., The Politics of Rich and Poor, N.Y., 1990, 吉田利子訳『富と貧困の政治学』草思社 1992年、283ページ。
- 2) Wall Street Journal, 1989.3.31., 『朝日新聞』1992.6.22.
- 3) Wall Street Journal, 1991.12.12, 27および1992.4.7, 8, 9, 13, 16, 17, 20, 『海外労働時報』185号、1992.3.および189号、1992.6., 『日本経済新聞』1992.2.28および1992.4.9.
- 4) 『日経産業新聞』1992.6.6.
- 5) これは、work rules を労働協約で取り決める職務統制型労働組合主義のことで、団体交渉制度の基礎をなし、1970年代のアメリカ産業民主制を支えた。Herding, R., Job Control and Union Structure, Rotterdam Univ. 1972, pp.142-151.
- 6) これは、職場復帰しなければ、代替労働者を雇い入れてストライキ参加労働者の解雇を断行するという労務政策である。この点については『日本経済新聞』1992.4.3.を参照。
- 7) Kochan, T.A. et al., The Transformation of American Industrial Relations, Basic Books, Inc. N.Y. 1986, Chap.6, 拙稿「QWL 運動と企業内労資関係」小林康助編著『労務管理の生成と展開』ミネルヴァ書房 1991年。
- 8) Keller, M., Rude Awakening, N.Y., 1989, pp.136-139., 鈴木主税訳『GM 帝国の崩壊』草思社 1990, 183-188ページ。
- 9) Parker, M., Slaughter, J., Choosing Sides, Unions and The Team Concept, LABOR NOTES BOOK, Boston 1988, p.5., 戸塚秀夫監訳『立場を選ぶ—組合とチーム方式—』『賃金と社会保障』1054号 1991年3月下旬号、21-22ページ。
- 10) ibid, pp.16-18., 前掲邦訳、28-33ページ。
- 11) 熊沢 誠「日本の経営の働かせ方」『経済科学通信』68号、1991年11月、26-27ページ。
- 12) Parker, M., Slaughter, J., op.cit., p.28., 前掲邦訳、40ページ。
- 13) この点については、鈴木良始「日本の企業システムの『コーポラティズム』的把握と日本人労働者の勤労態度に関する覚え書き(上)(下)」『産研論集』(札幌大学)8号、1991年3月、9号、1992年3月が興味ある分析を行っている。
- 14) Goldthorp, J.H., Order and Conflict in Contemporary Capitalism, Oxford Univ. Press, 1984, 稲上 毅他訳『収斂の終焉—現代西欧社会のコーポラティズムとデュアリズム—』有信堂 1978年、40ページ。
- 15) Parker, M., Slaughter, J., op.cit., pp.46-48., 前掲邦訳、46ページ。なお、この点については、秋元 樹『アメリカ労働運動の新潮流』日本経済評論社 1992年を参照されたい。

(会員・札幌大学教授)

経済学、産業論、経営学、法律学から
アプローチするはじめての
学際的・総合的研究!

規制緩和問題と 経済民主主義

角瀬保雄監修・
労働運動総合研究所編
(税込) 2600円 ¥310

相づくアメリカの「外圧」、それに呼応する日本の大企業と政府の企業収益優先の規制緩和
政策。本格化するこれらの政策が、国民の生活と権利を無視して引き起こす矛盾を詳細に
分析する。
(7月新刊)

変動相場制と
国際通貨
今宮謙二
(税込)
2900円
¥310

新日本出版社

〒151 東京都渋谷区千駄ヶ谷4-26-6☎03(3423)8402 振替東京3-13681