

論 文

米国南部の日系4工場

鶴飼 康東・重里 俊行¹⁾

1. はじめに

1985年現在、アラスカとハワイを除く米国本土に日本企業によって買収もしくは設立され操業中の製造工場の数約400である。これらの製造工場の所在地はいくつかの例外を除けば北米の3地域に集中している。すなわち、南カリフォルニア、五大湖周辺、および南部地域がそれである。

しかし、これらの工場のなかで従業員が300人以上の事業所は全体の2割を占めるに過ぎない。さらに、従業員2,000人を越える大規模工場と称しうる事業所はいまだ10指に満たない²⁾。

小論の目的は、特に米国の南部地域に焦点を絞って、従業員500人前後の中規模日系工場2箇所、および従業員1,700人前後の大規模日系工場2箇所、計4箇所の日系工場における「日本的経営方式」の現地適応過程を分析することである。

1) 小論は1983年3月19日ハーバード大学において開催された「日本経済セミナー」での共同報告に大幅な加筆と修正を加えたものである。当日の討論者トマス・リフスン博士(ハーバード大学国際問題研究所)、およびジョン・T・ダンロップ教授(ハーバード大学経営大学院)より貴重な助言をいただいた。また、本研究に対して日米教育委員会(フルブライト計画)より1981-1982事業年度(鶴飼)および1982-1983事業年度(重里)の資金援助を受けた。記して深謝の意を表す次第である。

2) 猪木(1987), 5ページ参照。

小論における接近方法は数量分析ではなく、若干の数量情報を含んだ記述による分析である。各工場の情報の大半は1983年2月に筆者等が実施した面接調査の結果を使用している。しかし、ある分野の情報については既成文献の裨益を受けている。

小論は、われわれと調査対象の工場を経営している企業、および当該工場の従業員が加盟している労働組合との紳士協定に基づいて提出された多くの内部資料を整理し分析したものであるので、各工場の具体的な名前を明らかにすることはいっさい出来ない。

2. 各工場の概要

調査対象の4工場のうち1箇所が既設の米国企業の工場を買収したものであり、他の3箇所が新設工場であった。日系企業が既設工場の買収よりも新設工場を好むという通説にはある程度の信憑性があると思われる。

操業開始時期は、最も古い工場で、1974年、以下1977年2箇所、1978年1箇所と続いている。

従業員は、450名(うちブルー・カラー労働者260名)、560名(うちブルー・カラー労働者480名)、1,700名(うちブルー・カラー労働者1,500名)、1,757名(うちブルー・カラー労働者1,600名)である。

中規模工場2箇所はともに年間売上高が1億ドル前後であり、大規模工場1箇所は年間売上高が2億7,500万ドル前後であった。残り1箇所の売上高は不明である。工場規模の拡大にともなって従業員の年間平均売上高は約20万ドルから約15万ドルへと逡減している。

敷地面積は、100エーカー、160エーカー、1,500エーカーであり1箇所は不明であった。うち2箇所は州政府の開発した工業団地に工場を新設している。

初期投資金額は不明が1箇所、残り3工場は1,100万ドル、1,400万ドル、1,500万ドルである。新規工場開設の場合は、工場敷地価格しか公表されていないので、実際にはこの数字よりもはるかに高い金額である。操業開始にこぎ

つけるまでは工場買収の方が新規開設よりも安くつく。北米で異業種企業間の買収が盛んに行われているのは独占禁止法によって市場占有率の拡大に一定の枠が嵌められているからだけではない、工場買収の方が新規工場開設よりも投資回収率が高いからである。われわれの調査もこのことを裏付けている。

ブルー・カラー労働者が労働組合に組織されている工場は3箇所であった。残りの1箇所は「労働組合のない大工場」である。

人種構成は、白人比率が、50%、75%、77%、80%であり、1箇所を除いては白人が多数派を形成している。合衆国では Affirmative Action と呼ばれる人種差別禁止規定が法的強制力を持っており、工場立地地域の人種構成から掛け離れた従業員人種構成を持つ企業に対しては罰則が適用される。したがって3工場は白人が多数派を形成している地域に立地していることが推測される。この3工場ともに新設工場であった。

男女比率を見ると、女子比率は50%、51%、58%、62%である。新設工場の方が女子比率が高い傾向にある。

4工場はすべて世界各地に工場を持つ日系多国籍企業の子会社もしくは孫会社によって経営されている。したがって、部品調達の経路は非常に複雑である。各工場とも部品はシンガポール、中華民国(台湾)、韓国、香港、メキシコ等の新興工業国の自社系列の工場から輸入するか、北米の部品業者に頼っている。

一方、日本本社の役割は、新鋭機械の設置、製品の心臓部分の精密機械および資金の供給に重点が移っている。

また、ある工場では製品を米国外へ輸出することも盛んに行っており、日本への製品の逆輸出もやろうと思えば可能であるとのことであった。

3. 立地選定の理由

米国での現地生産を決定した後、なぜ現在の工場所在地を選んだかという質問に対する回答は興味深い。

回答に優先順位をつけることなく挙げるならば、州政府の税制面での優遇処置、州政府の雇用面での優遇処置、高速道路による消費地への連絡網の充実、電力料金の安さ³⁾、および州法にユニオン・ショップやエージェンシー・ショップを禁止した「労働権法」のあること⁴⁾、等である。

ここで注目すべきは「組合のない大規模工場」の経営者がはっきりと労働権法を最大の理由として挙げたことである。

しかし、ただ単に労働権法が施行されているだけでは、労働組合の組織化を防ぐことが出来ないのは、他の3工場のブルー・カラー労働者がいずれも労働組合に組織されていることから見ても明らかである。そのうち2工場は新設工場であり、後述する労務弁護士の指導のもとに十分な対策を講じていたにもか

3) テネシー州経済地域開発局広報部発行の1982年9月現在の資料によれば、1キロ・ワット時の工業用電力月当たり価格は、ニュー・ヨーク12セント、シカゴ7セント、ロス・アンジェルズ6セント、ナッシュビル4.4セントであった。

4) 1947年労使関係法 (the Labor Management Act, 通称タフト・ハートレー法) が連邦法として施行され、クローズド・ショップ制度 (組合員資格保有者のみが雇用される) が禁止された。しかし、ユニオン・ショップ制度 (雇用された者は組合に加入しなければならない) やエージェンシー・ショップ制度 (非組合員の従業員も組合員と同額の金を組合に納めなければならない) に関しては同法第14条b項で各州の自由にまかせられた。1980年現在、米国では20州が「労働権法」を州法として施行して、ユニオン・ショップ制度やエージェンシー・ショップ制度をも禁止している。したがって、これらの州ではオープン・ショップ制度 (組合加入は自由、組合は排他的単独交渉権のみを得る) のみが実施可能なのである。

ちなみに、上記の20州の内訳は南部11州と大陸中央部9州、すなわち、バージニア、ノース・カロライナ、サウス・カロライナ、ジョージア、フロリダ、テネシー、アラバマ、ミシシッピ、アーカンソー、ルイジアナ、テキサスの11州とノース・ダコタ、サウス・ダコタ、ネブラスカ、カンサス、アイオワ、ワイオミング、ユタ、ネバダ、アリゾナの9州であり、西海岸や東部の諸州では施行されていない。(労働協会 [1980], 70ページ参照)

しかし、労働権法が当該州の労働者の組織化を妨げているという命題には賛否両論がある。肯定的見解が通説であるが、菊地 [1982], 68ページにおける図表分析のように否定的結論を導出した研究も見受けられる。われわれが面接したある巨大労働組合の組織部長は菊地 [1982] の分析を支持していた。

かわらず組織化を防ぐことができなかった。したがって、社会全体が労働組合に反感を持っている保守的な地域において初めて労働権法が有効に働くと考えらるべきである⁵⁾。

いずれにせよ、日系工場が反労働組合的であるという通説には全く根拠がない。仮にある日系工場が反労働組合的であっても、それは北米の大規模工場にしばしば見受けられる特徴なのである⁶⁾。

4. 州政府の工場誘致政策と南部人気質

南部諸州の政府はいずれも雇用造出を目標として、自州内での工場建設に対

5) この地方の風景が1981年のベスト・セラーの1冊であった Garreau (1981), p. 152, に描写されているので引用しよう。

「工業的に大発展を遂げた南部諸州の北東地域とは全く違った光景が展開される。道路は周囲の泥沼を避けるために平地より4インチ高く盛り土されている。土地は言葉の真の意味で完全に水平である。アイオアに住んでいる人さえ夢にも思わないくらい水平である。しかも、なにも見えない。このあたりは綿花と大豆の栽培で北米有数の豊かな農業地域と聞いているにもかかわらず、4マイル自動車でも走っても建物ひとつ、農機具ひとつ見えないし、自動車一台行き会わないのである。このあたりの農場は1区画で何千エーカーにもおよび（1万エーカーとか2万エーカーの場合さえある）ネブラスカの住民でさえ予想もつかないくらい広大なのである。とっくに死語となっている『プランテーション（大農場）』という言葉が今でも使われている。しかも、このあたりは依然として南部諸州のなかでの最貧地域なのである。」

「高速道路から外れて裏道に入っていくようなことをしなくても、屋根の梁が折れたり錆びついたブリキ板が屋根の端からかろうじてぶら下がっている荒屋がいくらでも眼に入ってくる。入口の屋根は陥没して、腰板はなくなっており、壁にあいた大きな穴をタイヤのパンク修理用のゴム板が隠している。ガラスの割れた窓をボール紙で繕っている。扉は蝶番から外れてぶら下がっている。だから、誰でも、『こんなところには一生住みたくないもんだ、廃村になってしまえば良いのに』と考える。ところが、あにはからんや、裏庭には洗濯物がはためいている。前庭には痩せこけて目付きの悪い病気にかかった雌牛がこっちを睨んでいる。」

1983年現在この工場の所在地域の電話帳に記載されている労働組合地方本部はただ1箇所であった。

6) Freeman [1980], p. 371 を参照せよ。

して様々な誘致政策を講じている。

ある州では工場への雇用を希望する州民に対して18時間の職業訓練を無料で行っている。また他のある州では、1か月の訓練を行ってくれる。通常の場合訓練期間終了後にその州民を雇うか否かの決定は完全に企業の自由にまかされている。平工員の学歴は高度技術産業を除けば高校卒業程度であるのでこの訓練は企業にとり非常に有利である。

また、ある州では工業団地内に工場を新設する場合には公道から道路を施設してくれる。さらに、ある州では州税を5パーセント軽減してくれる。

これに加えて、ある州では「労働権法」の存在を売物にしている。ただし先に述べたようにこれには問題が多い。

注意すべきは北東部や五大湖地方からの工場移転に対しても外資に対するのと全く同様の誘致政策をとっていることである。これを外資誘導策と日本企業の経営者が誤解すると、手厳しいしっぺ返しが来る。現地の州政府は日本企業に米国企業と同じ行動を要求してくるからである。

しかし、地域社会の外国資本工場に対する受入体制は概ね良好である。米国南部諸州はいくつかの大都会を除けば人情が素朴であるので日系工場の経営者を感激させる場合が多々あるようである⁷⁾。

5. 賃金と俸給および付加給付

各工場の工員時間賃金率は、平工員で 4.00—9.25 ドル, 4.05—6.75 ドル, 4.85—9.5ドル, 6.63—9.05ドルである。一般的に言って、組織化されている企業の方が賃金率の高い傾向が見られる。しかし、各工場の平均賃金率は工場

7) 米国の南部地域の人情の素朴さを示す実例として Garreau (1981), p. 158, における記述を挙げることができる。南部最大の都市アトランタ(人口約45万, 広域都市圏人口約200万)の中心にあるオフィス・センターとして著名なオムニ・インターナショナルのエスカレーターの前で10代の少女が、長くためらった後、靴を脱いで飛び乗り、無事階上に着いた瞬間に歓喜の叫び声をあげる場面である。明らかに少女はエスカレーターに乗るのが初めてなのである。

の所在する地域の平均賃金率にはほぼ等しく、賃金格差は労働組合の効果というよりはむしろ企業の地域賃金への準拠行動に依存していると考えの方が自然であろう。

また、日系工場の賃金が所在地域の米系資本の工場の賃金よりも高いという噂は全く根拠のないものであった。3箇所の工場が地域の米系資本工場の人事担当者との会議を定期的に行い、他社よりも高い賃金率を設定しないようにしているからである。さらに言えば、実態調査実施期間中は米国経済が長期の景気後退の最中にあり求人活動はきわめて容易であったから、日系企業は殺到する求職者群から自由に従業員を選ぶことが出来たのである⁸⁾。

ただし、既設工場を買収した工場では労働協約に「生計費条項」が明記されており、消費者物価指数の上昇にしたがって時間賃金率が上昇するようになっていた。したがって、この工場の時間賃金率は若干高い⁹⁾。

一方、班長や職長の年収は平均15,000ドルの工場から22,500ドルの工場までかなりのばらつきが見られる。また課長や部長の平均年収には最上位工場と最

8) Economic Report [1983], p. 199, Table B-31, の統計数字によれば、われわれの調査直前の1982年12月に全米失業率は10.8%となり、1930年代の大不況以来最高の値を記録した。しかも、ブルー・カラーの労働者の失業率はさらに悪く、16.3%、世帯主の女性労働者の失業率は13.2%となっていた。

この高失業率をもたらした景気後退は1981年7月から1982年11月まで16か月間続き、第2次大戦後最長の景気後退期と言われた。ただし、米国の景気はこの1982年第4四半期で底を打ち、1984年には年率6.5%の高度成長を遂げて、失業率も自然失業率と言われている6%に近い7%台に低落したことは周知の事実である。(土志田(1986), 91—99ページ参照)

9) 通常 Cost-of-Living-Adjustment (生計費調整条項) と言われているものである。われわれが訪問した AFL-CIO の本部で閲覧させてもらった事例のひとつを紹介しておこう。

米国労働統計局発行の「都市在住賃金稼得者および事務職員の消費者物価指数」がこの労働協約では調整基準となっていた。調整は年2回行われる。前年の6月から12月の上昇率を見て、翌年の4月に調整し、1月から6月の上昇率を見て、同年の10月に調整する。半年間に消費者物価指数が0.2%上昇することに時間賃金率が1セント上昇する仕掛けとなっていた。

下位工場では1万ドル以上の格差がある。同一業種の米国資本の工場から移籍した管理職も多い。したがって、日系工場の給与政策に他の米国工場との違いが顕著であるとすれば、管理職の給与にその違いが表れている可能性が残されている。しかし、これは新設工場が多いという理由によるものであろう。これらの格差は新規工場に雇用されることへの危険負担費用と考えるべきである。なぜならば、既設工場を買収した日系企業の管理職の年収は平均より低いからである。

組織化されている3工場での「退職者年金基金への支出が総労働費用に占める比率」を見ると、全くゼロであるか、1、2パーセントである。これに対して、「組合のない大工場」では5パーセントを占めている。これは、北米の労働組合が組合員自己負担の年金制度を持っているために、既組織企業の経営者が年金制度の創設に熱心でないことに起因する。したがって、年金のための支出は企業にとって組織化を防ぐ費用の一部とみなすことが出来る。企業が利潤極大化行動をしていると仮定するならば、組織化によって予想される企業損失は労働費用の5パーセントを越えていることになる。ただし、これもまた北米の大工場にしばしば見られる組織化防止対策であって日系工場の特徴とは言い難いのである。

6. 職務分類の特徴

職務分類表は労働組合より提供を受けた。したがって組織化されている3工場のみしか分からない。分類数は、8、15、24と非常にばらつきがある。

われわれが注目したのは職務分類が最小の工場である。この工場では昇給の時期も年間1回であり、年間4、5回小刻みに上昇した後労働協約の改訂まで2、3年間は昇給しない北米の通常の工場に較べて日本的色彩の強いものであった。しかし、このような異色の職務分類は労働組合の激しい抵抗を招いていた。

これに対して、他の2工場はおおむね伝統的職務分類を継承して労働組合と

は友好的関係を保っていた。北米において日系工場が職務分類を出来るだけ少なくして多能工を養成する実験を行う場合には、新設工場であること、従業員数が過大でないこと¹⁰⁾、労働組合の協力があること等の前提条件がなければ難しいというのが筆者の分析である。

7. レイ・オフとストライキ

4工場のうち2箇所では1982年の不況期に160人から200人のレイ・オフ(呼び戻し権利付き解雇)が実施されている。意外なことに調査対象の労働組合の幹部はみな先任権制度¹¹⁾を厳格に守るかぎりレイ・オフに対する反感をあまり持っていない¹²⁾。

これに反して、他の2工場では労働協約や社員手帳に「レイ・オフを行わない宣言」が明記されている。しかし、これが良好な労使関係を築く上に有効で

10) 日系工場の規模が大きくなると、北米の労働組合にとっては絶好の組織化の標的となる。例えば、日産自動車のスマーナ工場は「労働組合のない大規模工場」として著名であるが、そのためにUAWやチーム・スターズ等の大組合の野心的指導者の組織化意欲を誘い出してしまった。日系大規模工場の組織化は「100年かかってもやりとげる」とUAW組織部長はわれわれの前で言明した。もし日系大規模工場の組織化に成功すれば米国労働運動の新しい指導者になれるという野心を若い労働運動家に持たせるのは政策として拙劣であろう。

11) 被雇用者の同一職場での勤続日数が長くなればなるほどその人の先任権は増加する。職場構成員の先任権序列は通常公開されている。職場単位の先任権、工場単位の先任権、会社単位の先任権がありどれを優先するかは複雑でいちがいに言えない。通常、能力が同じであれば昇進に際しては先任権の最上位にある労働者から昇進し、レイ・オフに際しては先任権の最下位にある労働者から職場を離れると言われている。しかし、これはあくまで通念であって実際は能力が重視されていることは北米も変わらない。ただし、北米の場合は日本と違って企業の人事部が明確な昇進規定を公表してそれによって先任権の壁を突破するという余計な努力をしなければならない。しかし、従業員からいつ不当労働行為で訴訟されるか分からない北米の企業ではこれは人事担当者の仕事として必要なのである。

12) 調査対象の労働組合のなかでは最も過激な組合でも、3年間レイ・オフされたままであれば解雇されたものとみなすという労働協約を結んで平然としていた。

あったかどうかは疑わしい。最も日系工場に好意的な労働組合はレイ・オフを受け入れた組合だからである。

ストライキが打たれた工場はただ1箇所であった。これは北米ではしばしば発生する労働協約改訂時期の長期ストライキであり、8週間にわたった。結局、組合が勝利して労働協約に「生計費条項」を盛り込むことになったのである。

8. 離職率と欠勤率

離職率は年間2%, 10%, 13%, 68%と大きなばらつきがあり、労働組合が強力な工場ほど離職率が低い傾向がある。「組合のない大工場」の経営者は離職率に全く関心がなく、地域社会が定住の魅力に欠けるからだと考えていた。求職表が数千人分も溜まっているので離職者の補充が容易に行えるからである。

これに対して、組合のある3工場の人事担当者はすべて離職率を低下させて従業員の定着を計ることに熱心であった。しかしこれら3工場の離職率は北米の一般水準から見て十分に低いのであるから、年間10パーセント程度の離職率を前提とした人事計画を立てる方が長期的に見て労働費用の縮小につながるように思われる。

欠勤率は1工場のみが月間3.5%と極端に低く、他の3工場はすべて1日当たり2~3%であった。従業員の労働意欲の差は離職率よりも、欠勤率にあると見るべきである。この点に関しては各工場ともに改善の余地が大きい。ただし女性工員の多い職場ではどうしても健康状態が不安定なために欠勤率が高めに出る傾向がある。事実、最低欠勤率工場は女子比率が最低の工場であった。

9. 定期的職場移動と昇進

定期的に工員の職場移動を行っている工場は2箇所あった。このうち1工場は「組合のない大工場」であるので比較的従業員の抵抗は少ないと思われる。

問題はもうひとつの既組織工場であって労働組合の理解が全く得られていなかった。この工場は最新鋭の機械を導入して生産の完全自動化を計っており、定期的職場移動の目的は、日本の工場ではしばしば行われている多能工（1工場内のあらゆる部署をこなせるブルー・カラー）の養成というよりは、むしろ単調作業からくる精神的疲労感を除去することではないかと思われる。

次に、昇進について述べる。北米の工場では、まず職場内の広報板に空席に関する詳しい情報と資格要件や要求能力を張り出し、一定の公示期間をおいた後、人事部に自己申告して来た複数の候補者の中から先任権の上位の労働者を昇進させるのが通例である。

組織化されている2工場では、昇進にあたって職場単位の先任権の順序を尊重することが労働協約に明記されている。特に、ある組合の労働協約には、先任権の下位の労働者が先任権の上位の労働者を抜いて昇進した場合には人事担当者が抜かれた労働者に納得の行く説明をしなければならないと明記されていた。もし納得が得られない場合には苦情処理制度により組合役員と人事部長の公式協議に持ちこまれることになる。

一般的に言って、労働者の平均学歴が高い労働組合では先任権にあまりこだわらない。しかし高校卒業程度の学歴が平均である労働組合では先任権が非常に重視されている。

10. 苦情処理制度の分析

労働組合に組織化された工場では労働協約によって「苦情処理制度」が完備している。北米においては、NLRB 監視下の排他的単独交渉権獲得選挙に際して、ある労働組合が他の組合に勝つためには、その組合が当該工場の従業員を引きつける独自の政策を掲げていなければならない¹³⁾。賃金の上昇、労働時

13) たとえば、われわれの調査対象のある工場のブルー・カラー従業員に対しては、過去に3つの労働組合が組織化の試みを行い、全国労働関係委員会 (the National Labor Relations Board, 通称 NLRB) 監視下の従業員の労働組合選択投票は1978年以後

間短縮、年金制度の充実、等と並んで「苦情処理体制」の整備は重要な目玉政策のひとつである¹⁴⁾。

通常、苦情処理の内容は性的な嫌がらせ、人種差別、職場の環境の悪さ等が挙がってくる。第1段階は組合職場委員(Shop Steward, Line Steward, Department Steward 等)、直属上司、苦情申し立て者の3者による話し合いに始まり、第2段階として人事部長、組合地方支部長、をこれに加えた話し合い、第3段階として工場長と組合本部派遣員(International Representative)を加えた話し合いに至る。ここでこじれると第三者機関である米国仲裁協会(American Arbitration Association)や連邦仲裁裁定局(The Federal Mediation and Conciliation Service)等の調停に持ち込まれる。この調停は有料である。平均的日本人の印象としては弁護士に和解書を書いてもらう場合に似ている。これらの各段階で企業の公式回答書が期限つきで必要なので、平均的日本人の想像以上に複雑な制度である。しかも、人事記録はすべて組合に公開しなければならない。

さて、日系工場での苦情申し立てで圧倒的に多かったのが時間外労働に関するものであった。例えば、同一の職場で働きながらある人物は残業が多くある人物は残業が少ないというのは通常の米国人には全く理解出来ないようである。いかなる組合役員でもこれについては非常な不満を表明していた。さらに残業を予告なしに上司から依頼されることも組合員の激しい反発を招いてい

2回実施された。このうち1979年8月に実施された投票で労働組合Rが211の有効投票中119票を得て職場代表権を獲得した。工場は組合Rに投票不正行為があったとしてNLRBの地方支部および連邦本部に告訴した。しかし、この不服請求は間もなく取り下げられ、1979年11月に労働組合Rの排他的単独職場代表権が承認された。

- 14) たとえば、労働組合Tの顧問弁護士の1人は「Tの他組合に対する比較優位は苦情処理体制の充実にある」と豪語していた。経営者から見ればいつ不当労働行為で訴訟を起こされるかと常時脅えていなければならないことになる。北米の全国組合の本部派遣員(International Representative)は日本人にとっては労働組合のオルグよりは弁護士に近い印象を受けるものである。

た¹⁵⁾。

次に昇進にあたっては、あたかも先任権を軽視した上司の「依怙最眞」の昇進をやっているように見える、という不満がかなりあった。これには誤解に基づく部分があるように思われる。と言うのは、日系企業の人事規定が北米の社会で常識とされている昇進の手続きを欠いている場合がかなりあったからである。すなわち、企業側が先任権以外の客観的昇進基準を作成していないからである。誰が見ても有能な人物も誰が見ても無能な人物も少ない以上客観的昇進基準は先任権しかないという主張は昇進できなかった労働者にとって法廷での強力な攻撃材料となり得る。したがって、北米の各企業は客観的でいつでも裁判に勝てるような資料を收拾した上で昇進を決定し、昇進できなかった従業員への説明は周到なものである。この点に関して日系企業経営者は対策が後手後手に回りがちで、社会的攻撃を受けやすい。特に新設工場でそれが顕著であった。

同様に職務内容が曖昧であるという不満も多かった。日系企業が日本的な多能工の利点について労働組合の中堅幹部の了解を得る努力を怠っているのではなかろうか。

11. 労働組合と労務弁護士

労働組合といっても実態は様々である。調査対象の3組合本部、および3地方支部の実情を第1表と第1図にまとめてみた。（次頁参照）

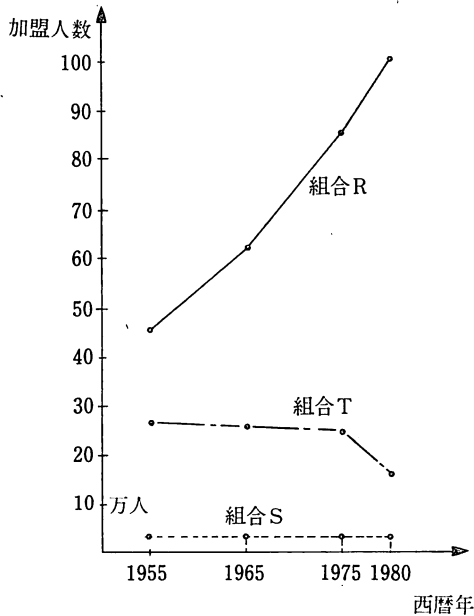
南部地域の特徴として、労働組合は白人組織であるという風潮が黒人労働者の間に見られたのは興味深いものであった。依然として白人貧困層による黒人への暴力沙汰がしばしば報道される南部社会では、労働組合も下手をすれば白人暴力団と誤解される場合がある。これが労働組合幹部の頭痛の種となっていた。

15) 北米におけるいずれの労働協約を見ても残業の決定方法が細かく決められていて、先任権を無視して残業を指名することも、退社直前に残業を頼むことも全く出来ない。

第1表 労働組合およびその地方支部

	加盟員数	支部数	工場数	専従職員	組合費	意志決定方式
労働組合 R	約1,000,000	1,600		500	月間 14ドル	分権的
労働組合 S	約 25,000	不明		不明	不明	不明
労働組合 T	約 160,000	不明		60	支部費の25%	集権的
Rの地方支部	約 2,200		12	2	月間 7ドル	
Sの地方支部	140		1	0	不明	
Tの地方支部	不明		7	1	週間 3.2ドル	

第1図 組合加盟員数時系列



(資料出所, American Labor Sourcebook, 1980, MacGraw-Hill)

リチャード・B・フリーマン(ハーバード大学教授)は、米国における労働組織率の急速な低下の理由の一つとして、1947年以来労使関係法が組合に不利に改正され、それによってユニオン・バスターと呼ばれる労務弁護士が活躍するよ

うになったことを挙げている。なぜならば米国と経済事情が殆ど変わらないが労使関係法は合衆国より組合に有利な国であるカナダでは組織率はそれほど低下していない、と言うのである¹⁶⁾。

しかし、これは常に労働組合寄りの立場を取っているフリーマン教授の発言として割り引いて聞く必要がある。労務弁護士のなかには超一流大学の法科大学院を出た知識人が多い。また報酬が非常に高いので将来下院議員や上院議員の選挙に打って出ようとしている野心的な青年を多く引きつけている¹⁷⁾。

1960年代初期のロバート・ケネディ司法長官らによる労働組合内部犯罪の摘発の鮮やかな印象とあいまって、大労働組合が「アメリカの経済的衰退を無視して既得権益にしがみつくと利己主義者の集団」という印象を拭いきれずに、一級の知識人の嫌悪の対象となっていることに注意しなければならない。ルーズベルト連合に結集した米国知識人がすべて老いた今、ロナルド・レーガンの引き起こした保守革命の大波をフリーマンは無視しているのである¹⁸⁾。

12. 労使関係

調査対象とした3つの労働組合S、T、Rおよびその地方支部(Local と呼ばれる)の行動様式と規模には大きな落差がある。また、工場経営者の組合への対応も様々であった。これをまとめたのが第2表である。(次頁参照)

「組合のない大工場」における労使関係がどのようなものかわれわれには判断できなかった。しかし、この工場が従業員と管理職との間の意思疎通に払っている努力は他の3工場よりもはるかに膨大なものである。3か月に1度全従

16) Freeman [1980], p. 369 参照。

17) Geogin (1979) によれば、ユニオン・バスターと呼ばれる労務弁護士の報酬は非常に高く、1979年現在で、時間給75ドルから100ドルと記されている。企業の人事担当者が労務講習会に出席する場合、通常3日間の日程で1人当たり300ドルから500ドルを支払う。労務弁護士事務所は1回の講習会で大体2万ドルの純利益を上げると言われている。

18) 鶴飼 [1988], 126ページにおける労務弁護士出現の社会的背景の説明を参照せよ。

第2表 労使関係相関

経営 \ 組合	穏建・弱小	穏建・強大	過激・中間	組合なし
非組合				不明○
反組合	險悪○ ←			不明○ →
妥協的			普通○	
積極的		良好○		

業員に対して工場長が1日をかけて工場の経営状態を説明し、2か月に1度人事部長が2時間ほどかけて各職場の問題点を聴取し、月に1度職場単位の集会が開かれている。各集会では問題点の解決に眼目を置かず、従業員に問題点を周知徹底させることを狙いとしている¹⁹⁾。

興味あることは、この工場が品質管理小集団活動(QCサークル)にあまり関心を示さず、年間離職率もずば抜けて高いことである。しかし、米国人の工場長は自己の工場運営に絶大な自信を持っていた。

反組合的態度をとる日系企業の従業員が所属する労働組合は調査対象の3組合のなかではもっとも穏健な組合であった。労働協約も企業側に非常に有利なものであり、「経営権条項」があり、人事配置や新規設備投資が企業の自由に行えるようになっていた。

それにもかかわらず、労使関係は極めて險悪であり、労使双方が労使関係委員会(NLRB)に対して訴訟合戦を演じていた。この組合が弱体であったので数年後に正規の法的手続きを経て組合地方支部は解散した²⁰⁾。

19) 鶴飼が1982年9月にカリフォルニア州で日系4工場に対して実施した聞き取り調査では、2箇所が労働組合のない大規模工場であった。これら2工場で実施されていた意志疎通の制度とこの大工場の制度とは酷似している。

20) 労働協会〔1980〕、55—57ページにおける説明によれば、合衆国労使関係法第8条C項の1に基づき交渉単位の30パーセントの従業員の申請があれば、労働組合の排他的単独交渉権の取消の可否を問う投票がNLRBの監督下において実行される。ここでも

しかし、これは労働組合があまりに弱体であったから成功したのである。仮に過激な労働組合が訴訟相手であれば、膨大な罰金の支払いを裁判所から命令された後工場閉鎖にまで追い込まれていた可能性が高い。北米では加盟組合員が2、30万人程度の中規模組合であっても、練達の弁護士を抱えており、連邦議会への影響力は大組合に匹敵すると言われている。現にある中堅労働組合はいくつかの日系工場を閉鎖に追い込んでいる。

したがって、ある日系工場が過激な組合Tに対して妥協的対応をしているのは賢明と言うべきであろう。労働協約は伝統的な形態を継承しながら、社内新聞発行、自発的QCサークルの奨励、皆勤賞設定、社内運動会、等々様々な施策を講じて、社内の融和と生産性の向上に努力している。ただし、前任権制度を厳格に適用しているために従業員の高齢化と新規設備投資の遅れに悩んでいた。

われわれが目にしたのは比較的穏健な労働組合とこれに積極的に対応している日系工場の組み合わせである。本部組織部長は組合役員には珍しく経営管理修士号(MBA)を持ちいわゆるビジネス・ユニオニズムに徹している。この労働組合は北米で10指に入る大組合であり、地方支部は1,600を数え、筆者の訪問した支部も12工場を管轄し加盟組合員2,200人を擁していた。調査対象の日系工場との労働協約には先の工場と同じく「経営権条項」が存在しており、企業側に有利な形態を採っていた²¹⁾。

労務弁護士がおおいに活躍することになる。この投票で過半数の賛成があれば労働組合は交渉代表権を失う。かりに1工場の従業員のみで形成されている地方支部があるならば、組合そのものが消滅してしまうのである。鶴飼が1982年から1983年にかけて訪問した全米14箇所の日系工場の内このような1職場1地方支部の例が2箇所あった。

21) ある工場と労働組合Rの間で結ばれていた労働協約には長文の経営権の記述があった。この組合は他の多くの米国企業とも同様の協約を結んでいた。以下、引用する。

「当社の営業をもっとも生産的かつ迅速な方法で行うために以下の点について合意が成された。当社は以下に述べる事項の一部もしくは全部を、全体的にもしくは部分的に、かつ、一時的にもしくは永久的に、決定し、変更し、中断し、交換し、履行

13. 分析の結論

1. 日系工場が良好な労使関係を保つためには穩健な労働組合がブルー・カラー労働者を組織することが望ましい。
2. 非労働組合政策は南部諸州の中でも特に保守的な地域でのみ有効である。さもなくば、労務弁護士費用が膨大な金額に達して経営の足枷となる。非組合の状態であることの利益は明確に貨幣表示できない。しかし、ある程度仮説的に推計すれば利潤の極大をもたらす政策がいずれかが判明するであろう。

し、あるいは修正する唯一の独占的な権利および権限を留保しかつ保有しており、さらに、ここに当社によって留保された権利および権限の行使もしくは不行使に失敗し、これを拒否し、これを無視し、あるいはこれを積極的に決定することは、かかる権利および権限の放棄もしくは遺棄とされるべきでもなく、また、なんらかの苦情申し立て、仲裁あるいは他の合法的処置に関する過去の労使慣行とされるべきでもない。当社によって留保され、かつ保有されている諸権利と諸権限は、当社の営業および生産の経営と実施に関するものであり、以下のごとし。工場もしくは設備の数、位置、および形式、さらに、それらに配置される職務。上記の位置において生産されるべき生産物、および投入されるべき用役。生産、組み立て、配送に使用されるべき方法、工程、および手段。使用されるべき部品、およびその納入業者。設備の建設および維持管理の方法と手段。使用されるべき生産物、機械、設備、道具、および用役。数量および品質の基準とそれらの変更。在庫品を保有し、維持管理し、検査するにあたって採用されるべき方法、手段、および人材。当社のすべての不動産、設備および施設の活用。生産計画と生産基準の設定と改訂。従業員および従業員の相対的能力の制御、指導、および監督。採用基準の決定を含むすべての従業員の選抜と採用、および全期間にわたっての必要従業員数。当社の全従業員と管理職の身体検査、精神検査、昇進および降格の必要性、およびその管理。特定されたすべての機械、操業、交替時間に配分される従業員数。欠員募集を実行するか否か、またその場所と日時。勤務速度、職務実行水準、実行基準、および、これらの職務速度、実行水準、あるいは実行基準に従業員が合致しているか否かの決定。職務分類、職務内容、ならびにそれらの資格認定、および新規の職務分類と変更された職務分類に対する賃金率。全従業員と従業員の相対的能力の指導および監督。工場規模での各職務階層間と各勤務時間単位間の従業員の配置と配置転換。高齢もしくは勤務不能による退職。全従業員の勤務規則と規則。残業時間および残業に必要な従業員数。勤務する週、有給休暇日程、および勤務時間体制。全期間にわたっての定時職員の必要数、およびその雇用。通常

3. 南部地域の財界人は有力者であればあるほど労働組合に対する反感が強い。このため労働組合に融和的態度をとる日本人経営者は現地財界から疎外される恐れがある。ここに日系企業の現地適応にひそむ深刻な政治的問題点がある²²⁾。

参 考 文 献

- [1] 猪木（1987），猪木武徳，「製造業の対米直接投資と国内雇用」、『日本労働協会雑誌』，第341号，1987年12月号，2—11ページ。
- [2] 鶴飼（1988），鶴飼康東，「『海外進出』を禁句にせよ」、『文藝春秋』，第66巻第2号，1988年2月号，120—127ページ。
- [3] 菊地（1982），菊地誠一，『苦いアメリカ—進出日本企業の実態と対応—』，1982年，日本能率協会。
- [4] 重里（1986），重里俊行，「経営の国際化と労使関係—日系進出企業とアメリカの労働組合—」，中條毅編，『日本の労使関係』，1986年，中央経済社，73—83ページ。
- [5] 土志田（1986），土志田征一，『レーガノミックス—供給経済学の実験—』，1986年，中央公論社（中公新書820）。

の場合本協約によって規定されている従業員が行っている職務に対して本協約によって規定されていない従業員を当てること。当社の従業員，工場，不動産，設備および財産の安全保障のための処置。当社の年金積立金の運用者，保障業者もしくは被信託人の鑑定と選抜を含む，当社の各種年金資産の債券運用の方法。製造されるべき生産物，および投入されるべき用役の一部もしくは全部の下請。本協約においてこれまでに提示されたすべての権利の行使の結果としての被雇用者の解雇もしくは一時帰休，もしくは当社が保有して、本協約の明瞭な，特定化された，明示的な言葉によって制限されていない他の諸権利の行使の結果としての解雇もしくは一時帰休。工場建設，工場設計およびその変更，および生産物，生産現場，生産工程もしくは仕上げ工程の設計。資金計画の決定。すべての施設において生産されるべき生産物，その数，生産場所。現在の企業活動の一部もしくは全部の売却，吸収，合併，終了，中断。部品，仕掛品，最終生産物のすべての販売政策とすべての配送政策の決定。」

- 22) これに対する1つの政策としては、「南部復興同盟」とでも名付けた日本生産性本部のような組織を現地に設立して，政治家，官吏，企業経営者，労働組合指導者，学者が一堂に会して，マクロ経済についての共通の理解を持つ機会を作るということが考えられる。しかし，各界指導者の階級対立意識が意外に強い北米でこれを行うのは非常に難しい。まず日系企業経営者そのものが現地社会の各界指導者の尊敬を得る必要があるからである。

- [6] 労働協会 (1980), 日本労働協会編, 『米国における日系企業の労働問題—調査報告—』, 1980年, 騰写版。
- [7] Economic Report (1983), *The Annual Report of the Council of Economic Advisers*, 1983, United States Government Printing Office.
- [8] Freeman (1980), Richard B. Freeman, "The Evolution of the American Labor Market, 1948-80," in Martin Feldstein ed., *The American Economy in Transition*, The University of Chicago Press, 1980, pp. 349-396.
- [9] Garreau (1981), Joel Garreau, *The Nine Nations of North America*, 1981, Avon Books.
- [10] Georgine (1979), R. A. Georgine, *From Brass Knuckles to Briefcase: The Changing Art of Union-Busting in America*, 1979, Center to Protect Workers' Rights.