

QWLの変質：アメリカ自動車産業を中心に

今村，寛治

<https://doi.org/10.15017/2920723>

出版情報：経済論究. 71, pp.1-24, 1988-07-27. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

Q W L の 変 質

—アメリカ自動車産業を中心に—

今 村 寛 治

目次

はじめに

I アメリカ自動車産業の国際競争力の低下と新労務管理戦略の展開

II 賃金・付加給付の抑制と雇用保障の充実

III QWL プログラム

おわりに

はじめに

1960年代後半から70年代前半にかけて、ノルウェーにおける産業民主主義の実験以降、「労働の人間化」(“humanization of work”)あるいは「労働生活の質の向上」(“quality of working life”以下 QWL と略す)と呼ばれる運動が世界的な広がりを見せた¹⁾。

この背景には、豊かな社会の出現や高等教育の普及によって欲求を高度化させている労働者が、現実に遂行している職務に不満を抱き、それが、アブセンティズム(無断欠勤)、労働移動、サボタージュ、ストライキなどのいわゆる労働疎外症候群となって現出するという状況があった。72年にGM(ゼネラル・モーターズ)のローズタウン工場で発生したストライキは、その象徴的な事件として社会の耳目を集めたのである。

それゆえ、この時期のQWLプログラムは、労働者の価値観の変化に対応した労働者の心理的充足という側面が強く、具体的には労働環境の整備や労使間のコミュニケーションの改善などを主な内容としていた。

しかしその後、QWL プログラムは、第一次石油危機後の長期不況に伴い、アメリカでは全般的に停滞した²⁾。そして、70年代の終わりから80年代にかけて再び盛んになった時には、その採用動機が微妙に変化し、現在では、アメリカ産業の国際競争力の低下に対応した生産性向上施策という性格が色濃くなってきているように思われる。

このような QWL の変質を指摘する研究者は少なくない。

たとえば、『ジョブ・パワー』の著者として知られるデビッド・ジェンキンスは、QWL が近年、ビジネスの世界で重要な位置を占めるようになった原因として、ひとつは、労働者とりわけ若年労働者がありきたりの仕事に熱中しなくなったという社会的価値の変化があり、もうひとつは、アメリカの産業の生産性の低下があるが、後者がより強力であると述べている³⁾。

また、R. E. ウォルトンは、QWL が導入された原因は、70年代の初めは労働者の不満の急上昇であったが、70年代の中頃になるとこれがアメリカの産業の国際市場における競争力の低下へ移行したと主張している⁴⁾。

さらに、日本の研究者としては、嶺学、倉田良樹の両氏が、それぞれ次のように書いている。

「アメリカ合衆国では、従来から行動科学に基礎をおく、職務充実や目標管理などのほか、人間資源の活用による多様な生産性向上策が行なわれてきたが、近年の動きは、その延長線上にあり、これがあらためて QWL とよばれていると考えられる。このように、現在の北アメリカにおける QWL は、経営側からすれば人間資源の有効利用による生産性向上の性格が強い。」⁵⁾

「1970年前後においては QWL に関する議論が労働疎外の解消と労働の人間化という文脈から、どちらかという一本調子に行なわれていたのに対し、今日ではより多面的な利害状況を考慮して、生産性向上、小集団活動、人的資源管理、労使協力などのからみから種々の局面に登場するようになってきた。」⁶⁾

本稿では、このような QWL の変質が最も端的に現われていると思われるアメリカ自動車産業をとりあげ、変質の過程、背景、および今後の展望を考察するものである。

注

- 1) 当時の労働の人間化および QWL 運動については以下の文献を参照のこと。
武澤信一編著『労働の人間化——始動した QWL 革命——』総合労働研究所, 1975年。
奥林康司『労働の人間化——その世界的動向——』有斐閣選書, 1981年。
倉田良樹『新しい労働組織の研究』中央経済社, 1985年。
- 2) 70年代に導入された QWL プロジェクトのうち少なくとも75%は, 5年経過すると, もはや機能していないという報告もある。P. S. Goodman, “Quality of Work Life Projects in the 1980s”, *Labor Law Journal*, August, 1980.
- 3) D. Jenkins, “Quality of Working Life: Trends and Directions”, H. Kolodny and H. V. Beinum(eds.), *The Quality of Working Life and The 1980s*, Praeger, 1983, pp. 6~7. ちなみに本書は, 「QWL と80年代」というテーマで81年8月30日から9月3日までカナダのトロントで開かれた国際会議での報告をまとめたものである。この会議の参加者は, 企業や労働組合の関係者など1,700人, その国籍は20以上に及んだというが, このことは, QWL への世界的な関心の高まりを示すものといえよう。
- 4) R. E. Walton, “Social Choice in the Development of Advanced Information Technology”, Kolodny and Beinum, *op. cit.*, p. 60.
- 5) 嶺学「労働の人間化の展開と課題」法政大学大原社会問題研究所編『労働の人間化——人間と仕事の調和をもとめて——』総合労働研究所, 1986年, 5~6ページ。
- 6) 倉田良樹「アメリカ合衆国における QWL への関心と労使の対応」法政大学大原社会問題研究所, 前掲書, 42ページ。

I アメリカ自動車産業の国際競争力の低下と

新労務管理戦略の展開

第二次大戦直後の爆発的な自動車需要を出発点とし, 50年代の寡占体制の強化を通じて長年のあいだ莫大な収益をあげつづけてきたアメリカ自動車産業も, 70年代後半以降, 未曾有の不況のなかにある。

このような状況を招いたのは, 直接には二度にわたる石油危機による消費者の小型車志向の増大だが, これに拍車をかけたのはアメリカ政府の燃費規制である。75年に制定されたエネルギー節約法は, 78年から85年までのあいだに, 乗用車の平均燃費効率を約二倍に引き上げることを義務づけた¹⁾。アメリカの

各メーカーは、この燃費規制に対応すべく800億ドルという巨額の投資²⁾を行わない小型化路線への戦略転換を進めつつあったが、その最中に第二次石油危機³⁾に遭遇し、大型車の極度の売れ行き不振に見舞われたのである⁴⁾。このようなアメリカ自動車市場における小型車需要の増大とアメリカ自動車メーカーの小型車供給能力の不足の間隙を埋めたのが、高品質・低価格⁵⁾を誇る日本車であった。表1から明らかなように、円高によるあいっぐ値上げで79年2月までは販売が頭打ちになっていた⁶⁾日本製小型車は、80年には21.2%とシェアを急激に伸ばした。

これによって、GM、フォード、クライスラーらビッグスリーの業績は、程度の差はあれ79年から82年までの4年間低迷し（表2参照）、その間、続発す

表1 アメリカ市場における乗用車シェア推移

			1975年	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年
米 国 産 車	G M		43.5%	46.1%	45.9%	44.5%	44.1%	44.1%	44.2%
	フ	ォ	23.0	20.1	16.4	16.2	16.9	17.1	19.0
	ク	ラ	11.6	8.8	7.4	8.6	8.7	9.2	9.5
	ア	メ	3.7	1.5	1.7	1.6	1.4	2.1	1.8
	米	フォ	—	1.6	2.0	1.9	—	—	—
		米 国 産 車 計		81.8	78.1	73.3	72.7	71.1	72.5
輸 入 車	ト	ヨ	3.2	4.8	6.5	6.8	6.6	6.1	5.4
	日	産	3.0	4.4	5.8	5.4	5.9	5.7	4.7
	ホ	ン	1.2	3.3	4.2	4.3	4.6	3.8	3.6
	マ	ツ	0.8	1.5	1.8	1.9	2.1	1.9	1.6
	富	士	0.5	1.2	1.6	1.8	1.9	1.7	1.5
	三	菱	0.7	1.3	1.4	1.3	1.3	1.5	1.3
	そ	の	—	—	—	0.2	0.2	0.2	0.3
	日 本 車 計		9.4	16.5	21.2	21.8	22.6	20.9	18.3
車	フォ	ル	3.7	1.6	1.5	1.6	1.4	1.4	1.7
	そ	の	5.1	3.8	4.0	3.9	3.9	3.8	3.4
		輸 入 車 計		18.2	21.9	26.7	27.3	27.9	26.0

日産自動車株式会社編『自動車産業ハンドブック1987年版』紀伊國屋書店、1987年、280～281ページより作成。ただし、アメリカホンダとNUMMI製トヨタブランド車は米国産車から除外した。

表2 1973-83年のビッグスリーの業績（売上高と利益）

(100万ドル)

	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年	1978年	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年
G M											
売上高	35,798	31,550	35,725	47,181	54,961	63,221	66,311	54,729	62,791	60,026	74,582
利益	2,398	950	1,253	2,903	3,338	3,508	2,893	(763)	(333)	963	3,730
売上高利益率	6.7%	3.0%	3.5%	6.2%	6.1%	5.5%	4.4%	(1.4)%	(0.5)%	1.6%	5.0%
フォード											
売上高	23,015	23,621	24,009	28,840	37,842	42,784	43,514	37,086	38,247	37,067	44,450
利益	907	327	323	983	1,673	1,589	1,169	(1,543)	(1,060)	(658)	1,870
売上高利益率	3.9%	1.4%	1.3%	3.4%	4.8%	3.7%	2.7%	(4.2)%	(2.8)%	(1.8)%	4.2%
クライスラー											
売上高	11,667	10,860	11,598	15,538	16,708	13,618	12,002	9,225	10,822	10,045	—
利益	255	(52)	(260)	423	163	(205)	(1,097)	(1,710)	(476)	170 ^a	—
売上高利益率	2.2%	(9.5)%	(2.2)%	2.7%	1.0%	(1.5)%	(10.9)%	(18.5)%	(4.3)%	1.7%	—

(出所) ブルース・R・スコット, ジョージ・C・ロッジ編『日本の脅威, アメリカの選択第2部』岡本秀昭監訳, 光文社, 1987年, 17ページ。

a: クライスラー社の売り上げには, 同社防衛部門の売上高2億3,900万ドルを含む。1983年のGM, フォード社の業績は同社の対外発表資料より転載, なおクライスラーについては不明。() はマイナスを示す。

る工場閉鎖と大量レイオフのためにアメリカ自動車産業の雇用労働者が激減する(表3参照)という深刻な事態が出来た。

表3 アメリカ自動車産業の雇用労働者数の推移

	1978年	1979年	1980年	1981年	1982年	増減率 (78-82年)
G M	611,000	618,000	517,000	522,000	441,000	-27.8%
フォード	256,614	239,475	179,917	170,806	155,900	-39.2
クライスラー	131,758	109,306	76,711	68,696	58,600	-55.5
アメリカン・モータース	25,000	25,000	21,000	21,000	20,000	-20.0
フォルクスワーゲン	6,400	9,100	10,000	9,900	9,000	+40.6
計	1,030,772	1,000,881	804,628	792,402	684,500	-33.6%

(出所) スコット, ロッジ, 前掲書, 25ページ。

以上のような危機的状況の下で、ビッグスリーは、新車開発、設備更新、老朽工場の閉鎖、新工場建設、部品納入システムの改善、生産工程の在庫べらし⁷⁾など必死の企業努力を重ねたが、労務管理の分野でも新たな戦略を展開しているように思われる。

それは三つの部分から構成されている。

第一は、コスト低減策としての賃金・付加給付(=労働コスト)の抑制である。表4、表5に示されているように、AIF(年次賃金改善要因)、COLA(生

表4 自動車組立工と民間部門の生産労働者との時間賃金比較(1948-1980)

	自動車組立工 ^a	民間部門の生産労働者(平均) ^b	比率
1948	1.58 ^{ドル}	1.23 ^{ドル}	1.29
1950	1.58	1.34	1.18
1955	2.01	1.71	1.17
1960	2.46	2.09	1.18
1965	2.91	2.45	1.19
1970	4.25	3.22	1.32
1975	6.44	4.54	1.42
1980	10.33	6.66	1.55

(出所) H. C. Katz, *Shifting Gears*, The MIT Press, 1985, p. 22.

a. フォード社の組立工の時間賃金(COLAとAIFを含む)

b. 非農業民間部門の生産労働者の平均時間賃金

表5 自動車産業の生産労働者の時間あたり労働コスト (1975年と1981年)

	1975		1981	
	米ドル	指数 (アメリカ=100)	米ドル	指数 (アメリカ=100)
アメリカ	9.44	100	17.55	100
西ドイツ	7.68	81	12.89	73
スウェーデン	7.44	79	11.50	66
フランス	5.22	55	9.20	52
イタリア	5.10	54	7.86	45
イギリス	3.96	42	7.83	45
日本	3.56	38	7.74	44

(出所) Katz, *op. cit.*, p. 52.

(注) これらの数値には、賃金、ボーナスだけでなく付加給付や後払い給付も含まれている。また、組立工以外の労働者も入っているがその範囲は各国まちまちである。

計費調整手当) による一定の賃上げの確保、それに、SUB (補完的失業手当)、年金制度、有給休日・休暇、各種保険などに代表される付加給付の完備によって、アメリカの自動車労働者は長年のあいだ国内的にも国際的にも高い報酬を得てきた。

第二は、生産性向上のための QWL プログラムの導入である。

そして最後は、賃金・付加給付の抑制と QWL プログラムの導入の代償としての雇用保障の充実である。

次節ではまず、以上の新労務管理戦略のうち、賃金・付加給付の抑制と雇用保障の充実を見ていくことにしたい。というのは、これらの具体的な内容は、通常数年ごとに改定されるビッグスリーと UAW (全米自動車労組) との全国協約で決定されるからである。その際、ひとつにはクライスラーでは専ら労働コストの抑制が実施されたこと、ふたつには全国協約の締結時期が相違していることから、クライスラーと GM・フォードは別個に論じることにする。

注

- 1) 下川浩一『日経産業シリーズ 自動車』日本経済新聞社、1985年、66～67ページ。
- 2) 同上、67ページ。
- 3) イラン政変の影響で79年4月以降に発生したガソリンパニックによって、アメリカ

国内のガソリン価格はガロン当たり60セント台から一挙に倍に値上がりし1ドル20セントを越えてしまったという。下川浩一『自動車産業 脱成熟時代』有斐閣選書R, 1985年, 72ページ。

4) 同上, 44~45ページ。

5) 日本とアメリカの小型車の製造コスト差は, 1980年前後で1,500ドルから2,000ドル程度であったと推定される。これについては, 以下の文献を参照した。

森 正勝, 油井直次「日米自動車メーカーの生産方式比較」『工場管理』1982年7月号, 21ページ。

ブルース・R・スコット, ジョージ・C・ロッジ編『日本の脅威, アメリカの選択 第2部』岡本秀昭監訳, 光文社, 1987年, 14~15ページ。

A・アルトシュラー, D・ルース他『自動車の将来』中村英夫, 大山晃人他訳, 日本放送出版協会, 1984年, 206~208ページ。

大島恵一, P・マクラッケン編『日米自動車摩擦』日本経済新聞社, 1984年, 195~218ページ。

6) 下川『自動車産業脱成熟時代』73ページ。

7) 下川『自動車』72~73ページ。

II 賃金・付加給付の抑制と雇用保障の充実

a クライスラーの場合¹⁾

ビッグスリーのなかで最も早い時期に業績が悪化し, 当時倒産の危機に瀕していたクライスラーは, 78年10月, フォードから解任されたばかりのアイアコッカ (Iacocca) を社長に迎え (翌79年9月には会長に就任), 経営体質の改善を目指した。

クライスラーは手始めに, 四工場を閉鎖し, 不動産を処分, さらに黒字であった戦車部門を3億4,800万ドルでゼネラル・ダイナミックス社に売却したが²⁾, その一方で79年10月, 労働側に大幅な譲歩を迫る労働協約をUAWとのあいだで締結したのである。

この協約では, 2億300万ドルもの賃金・付加給付の譲歩が行なわれた。あらかじめ決定されていたCOLAとAIFの増加分の支払いが延期され, 個人別有給休日は最初の1年間は廃止, 協約期間中では通常よりも6日少ない20日となった。また, 組合の再建協力への見返りとして, UAW会長であるフレー

ザー (Fraser) の取締役会入りが決まった。

このあと80年1月には、クライスラーに対する12億ドルにのぼる連邦政府の融資が決定したが、その後、議会の要求に応じて UAW とクライスラーは再び交渉のテーブルにつき、同月の協約でさらに2億4,300万ドルの賃金・付加給付の削減が実施された。この2回目の譲歩では、AIF の増加分の支払いが協約期間の2年目にはさらに2ヶ月、3年目にはさらに3.5ヶ月それぞれ延期された。これに加えて、個人別有給休日は協約期間の総計で3日にまで減らされた。また、政府融資の条件として従業員持ち株制が導入された³⁾。さらに81年1月協約では、賃金・付加給付に関して1億5,600万ドルにおよぶ3回目の譲歩が認められた。この協約によって、81・82両年の AIF が廃止され、79年から本協約の満了までの期間の COLA の支払いも取り止められた。

以上3回に渡る譲歩の結果、クライスラーの労働者の時間あたり労働コストは、GM やフォードのそれよりも約2.5ドル低下したという⁴⁾。

b GM, フォードの場合⁵⁾

クライスラーよりも比較的業績の良かった GM, フォードで、労働側がセッション・バーゲニング (譲歩交渉) と呼ばれるほどの歴史的な譲歩を余儀なくされたのは82年協約であった。

82年1月10日フォードは、同年9月14日まで効力をもつ労働協約の期限切れを待たずに UAW とのあいだで改定交渉に入った。新協約は2月15日に合意に達し、同月28日 UAW のフォード組合員の73%の賛成で批准された。新協約は3月1日から発効し、84年9月14日までの2年半施行されることになった。

新協約の特徴を一言で表現すれば、労働コストの大幅な削減とその代償としての雇用保障の充実である。

まず、労働コストの削減のためには以下の条項が実施される。

- ① 旧協約で認められていた年3%の賃上げ (=AIF) の廃止。
- ② COLA の支払いを18ヶ月延期する。
- ③ 個人別有給休日 (82年では9日) を全廃し、通常の休日の1日を削減す

る。

④ 新規採用者の入社時の賃金を通常時間給の85%とし、その後6ヶ月ごとに5%ずつ増額する。

⑤ 税引前利益率が2.3%を越えた場合、プロフィット・シェアリングを行なう。これによって、労働者の報酬が会社の業績と連動することになる。

フォードはこれらの諸施策により、今後31ヶ月間に10億ドルの労働コストの節約を可能にしたといわれているが、これは、時間あたり2ドルの賃率カットになり、車1台あたり160ドルのコストダウンになるという⁶⁾。

このような労働側の譲歩にたいして経営側は雇用保障で報いたが、それは次のような画期的な内容であった。

① 生産量の減少や生産拠点の統合などの場合を除いて、部品の外部調達を理由とする工場閉鎖は、今後2年間行なわない。

② 試験的な「終身雇用」計画を2工場で実施する。これは、協約期間中、現在の労働力の80%の雇用を保障しようというものである。

③ 所得保障制度 (Guaranteed Income Stream Benefit Program, GIS と略称) の導入。これによって15年以上の勤続年数をもつ労働者はレイオフされた場合、通常の退職年齢までその労働者の最後の年間賃金の50% (勤続年数が1年増すごとに1%ずつ増加する。ただし、最高75%まで) を永続的に受給することができる。

④ SUB 基金への7,000万ドルの拠出。この結果、10年以上の勤続年数をもつ労働者が104週間 SUB を受給することができるようになった。

⑤ 失業者を含めて労働者の技能向上のために、「従業員能力開発・訓練計画」を実施する。

フォードに引き続き、GM も82年3月21日、UAW とのあいだで新協約に関する暫定合意に達した。この協約は、4月9日に批准され同月16日から発効したが、その内容は前月締結されたフォード-UAW 協約と同様、雇用保障とからめた賃金・付加給付の抑制という労働側に大幅な譲歩を迫るものであった。

新協約は、84年9月14日まで施行されるが、2年半の有効期間中に、GM の労働コストの削減はおよそ25億ドルにのぼると推定されている⁷⁾。

注

- 1) 79年10月, 80年1月, 81年1月のクライスラー—UAW 協約に関しては以下の文献を参照した。
H. C. Katz, *Shifting Gears*, The MIT Press, 1985, pp. 54~55.
Monthly Labor Review, Vol. 102, No. 12, 1979, Vol. 103, No. 3, 1980 の “Developments in Industrial Relations”.
- 2) リー・アイアコッカ『アイアコッカ——わが闘魂の経営——』徳岡孝夫訳, ダイヤモンド社, 1985年, 244~246ページ。
- 3) この制度によって, クライスラーの発行株の17%が社員の持ち株になったという。同上, 306ページ。
- 4) 81年の自動車労働者の時間あたり労働コストは, GM で20ドル, フォードで21ドルであったという。森, 油井, 前掲論文, 20ページ。
- 5) 82年 GM, フォード—UAW 協約の内容については以下の文献を参照した。
島田晴雄『フリーランチはもう食えない』日本評論社, 1984年, 129~136ページ。
森, 油井, 前掲論文, 36~37ページ。
岩田 啓「米労組「賃金」より「雇用」を選択」『日本労働協会雑誌』第279号, 1982年, 62~63ページ。
Katz, *op. cit.*, pp. 55~60.
Monthly Labor Review, Vol. 105, No. 4 および No. 5, 1982 の “Developments in Industrial Relations”.
- 6) 森, 油井, 前掲論文, 36ページ。
- 7) 岩田, 前掲論文, 63ページ。

III QWLプログラム

79年以降のアメリカ自動車産業の大不況のなかで, 再生へ向けてさまざまな努力が試みられたが, 前記の労働コストの抑制と並行して実践に移されたのが, QWL プログラムである。

しかし, ひとくちに QWL プログラムといっても, 各メーカーの取り組みは一樣ではない。GM とフォードではそれぞれ「QWL」, 「EI」(=Employee Involvement) の名称で積極的に導入されたものの, クライスラーやアメリカン・モーターズ¹⁾ は実施に消極的であった²⁾。

これにはさまざまな理由があるが, ひとつは, 両社が GM, フォードよりも極端に劣悪な財務状況に置かれていたので, 両社の経営者がプログラムへの投

資を断念し、再生のための戦略を別に求めたためである。具体的には、クライスラーは会長であるアイアコッカの積極的な販売力に期待し、アメリカン・モーターズはルノーの資本参加に望みをつないだ³⁾。

さて、QWL の変質の過程を考察するうえで最適の素材を提供してくれるのは、GM である。

前述のように、60年代後半以降アメリカ産業社会では、労働者の欲求不満が労働疎外症候群として噴出し、職場の荒廃が目立った。このため自動車産業では最も早く、73年に GM と UAW とのあいだで「労働生活の質向上のための全国委員会」(National Committee to Improve the Quality of Working Life) が設立され、不安定な労使関係の改善を目的として種々の QWL プログラムが実施されたのである⁴⁾。

そのなかのごく初期の事例に、ニューヨークのタリータウン (Tarrytown) 組み立て工場がある。

60年代の終わりから70年代の初めにかけて、同工場の労使関係はかなり悪化していた。苦情件数、ストライキ、労働移動、アブセンティズムはいずれも他工場より高率であり、また製品の品質は、GM の18ヶ所の組み立て工場のうち17番目であった⁵⁾。

QWL プログラムを始めるにあたって労使のあいだで以下のガイドラインが設定されたが⁶⁾、タリータウン工場もその例外ではなかった。

- ① プログラムへの参加は従業員の自由意思に基づくものとする。
- ② プログラムの結果、生産標準が増大してはならない。
- ③ プログラムの結果、職務が減少してはならない。
- ④ 組合の代表はプログラムの監視にあたる。
- ⑤ 全国協約、ローカル協約、および労働慣行に抵触してはならない。
- ⑥ 労使いずれも随時プログラムから手を引くことができる。

74年4月、プログラムの開始にそなえて外部からコンサルタントが雇われ、このコンサルタントを補佐するコーディネーターが経営と組合それぞれの側から一人ずつ選抜された。そして同年9月、内装部門の34人の労働者が参加して、毎週土曜日1回あたり8時間の「問題解決のための研修会」(problem-

solving training session) が始まったのである。その結果、ほどなくして、水漏れ、ガラスの破損、成型の損傷などの問題が改善された⁷⁾。

しかしその直後、プログラムは苦境に陥る。74年11月、石油危機の影響から、GM はタリータウン工場の生産体制を二直から一直に縮少することを決定し、全労働者の半数にあたる2,000人をレイオフしたのである。このような大規模レイオフとそれに伴う配置転換のために、いったんは軌道に乗ったチームワークが瓦解し、プログラムは休止に追い込まれた⁸⁾。

タリータウンがこのような長期低迷状態を抜け出し、工場の全従業員3,800人を対象とする大規模な QWL プログラムを再開したのは、77年の初めのことであった。

その準備段階として、まず、同年春から夏にかけて工場の300人余りの管理職にたいする研修が実施され、つづいて、時間給労働者の研修会を直接指導することになるトレーナーが労働者とスーパーバイザーのなかからそれぞれ11人ずつ選抜され訓練を受けた⁹⁾。

そして77年9月13日、ようやく現場従業員全員にたいする QWL プログラムが開始されたのである。これによって毎週25人の労働者（すなわち、両シフトで50人）が火、水、木の3日間、1日あたり9時間の研修を受けることになったが¹⁰⁾、それは次のような内容から成っていた¹¹⁾。

- ① QWL の意義
- ② 工場のレイアウトや生産工程、それに経営と組合の組織構造
- ③ 労働者が自分たちの労働環境を変えていくための問題解決の技術

この従業員研修は78年12月まで続けられ、この間、3,300人の労働者が受講した。

タリータウン工場の QWL プログラムは最終的には、①製品の品質の向上、②アブセンティズムの減少（7.5%から2～3%へ）、③苦情件数の大幅減（かつては2,000件以上だったが、78年12月にはわずか32件）などの大きな成果をあげたという¹²⁾。

さて、このところ GM ではタリータウンとは異質のプログラムが大々的に採用されているが、それは作業チームシステム（operating team system）の

名で呼ばれている。

このチーム方式は以下の特徴を有している¹³⁾。

- ① 作業チームは、生産ラインの工程に基づいており、10～15人の労働者によって構成されている。
- ② 職務分類は、生産労働者については単一にし、熟練労働者については大幅に削減する。そして、基本的な生産業務に加えて、検査、マテリアルハンドリング、清掃などの職務が作業チームに任される。
- ③ 仕事の割り当ては、チームリーダー（俸給労働者、それゆえ非組合員）の指導のもとで開かれるチームミーティングによって決定される。
- ④ チームのメンバーは、生産上の問題の解決のために、部品の供給者や工場のスタッフと接触することができる。また、会社のコストや収益に関するデータの入手も可能である。
- ⑤ 労働者に数多くの職務を習得させるためのインセンティブとして、習得知識対応型賃金制度（pay-for-knowledge system）を採用する。これによって、労働者は職務を習得するにつれて、6つの賃金階梯が上がっていく（一段階上がるごとに1時間あたり約15セントの賃金増加となる）。

ところで、このような内容をもつ作業チームシステムは、既存の就業規則の大規模な変更を前提としている。チーム方式や刺激給の導入、あるいは職務分類の削減は説明を要しないであろうが、例えば、特徴の④に示されているように、チームのメンバーは、伝統的な労使関係システムのもとでは経営の独占物と見なされていた諸事項に関する情報が与えられるし¹⁴⁾、また、③の仕事の割り当ては、先任権ではなくチームミーティングによって決定される¹⁵⁾ ようになったのである。

このように、70年代後半以降の QWL プログラムの典型である作業チームシステムには、労働協約の内容にまで踏み込み、伝統的な団体交渉プロセスを侵食する傾向が見られる。

これにたいして、タリータウンを代表例とする初期の QWL プログラムでは、作業チームシステムに見られるような伝統的な団体交渉プロセスの侵食という傾向は存在しなかった。そこでは、QWL の活動と通常の団体交渉に含ま

れる諸事項とは厳密に区別され¹⁶⁾、専ら、労働環境の整備や労使間のコミュニケーションの改善による労働者の職務満足の上昇が主な目的とされていたのである。それゆえ、初期のQWLプログラムは団体交渉に対する補足的な実験である、とする理解が一般的であった¹⁷⁾。

そもそも70年代後半以降、アメリカ自動車産業の国際競争力の回復に不可欠な構造調整や技術革新の過程で、作業組織の再編や労働力の弾力的な配置を円滑に進めるにあたって大きな障害となったのは、組合による硬直的な職務規制である。このため経営側は、自動車不況という危機的状況をテコにして、職務分類の削減、標準作業量の増大、先任権の制限など、就業規則の大規模な変更¹⁸⁾を組合に認めさせることによって、ローカル協約で規定されている権限を作業チームシステムに移転し¹⁹⁾、それによって労働力の柔軟的・効率的利用を促進しているのである²⁰⁾。

実際、この方式は、83年の終わりまでにすでに10ヶ所の工場に導入され²¹⁾、また、ジョージア州のフィッツジェラルド (Fitzgerald) のバッテリー工場、ミシガン州のフリント (Flint) のビュイック工場、それに同じくミシガン州リボンニア (Livonia) のビュイック・オールズモービル・キャディラックのエンジン工場など数多くの成功事例があるように、かなりの成果をあげているという²²⁾。

そして、製品市場での競争力の低下に対応してこのような新しい労務管理モデル²³⁾が推進されることで、QWLは生産性向上施策としての色合いを濃くしてきたのである。

ところで、79年以降、アメリカ自動車メーカーはコスト低減のために、それまでUAWに組織されている自社の工場内で内製していた部品を、労賃の安い国内の非組合メーカーや外国のメーカーから外部調達する戦略を展開しているが、このような状況のなかで、外部調達をちらつかせることによって部品工場の労働者に就業規則の変更を認めさせるという動きが活発化している²⁴⁾。

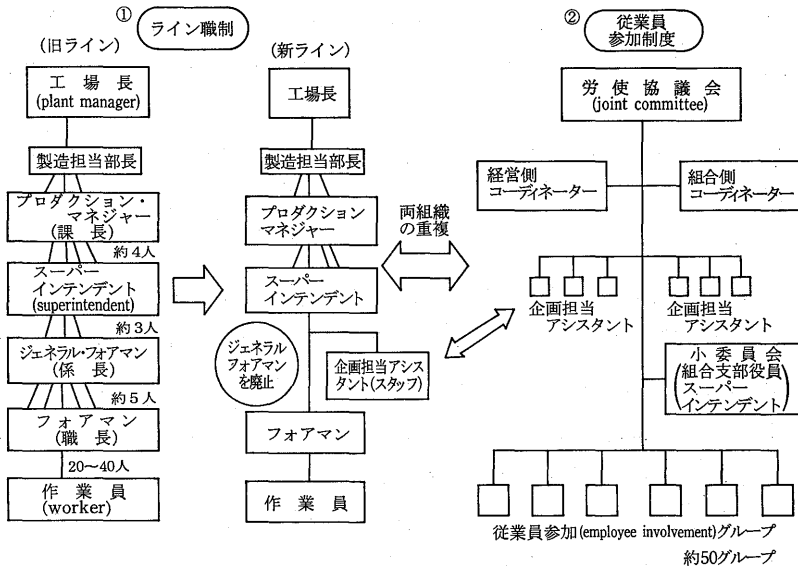
その具体的な例としては、ビッグスリー某社の車軸製造工場がある。この工場は78年には8,000人の時間給労働者を抱えていたが、業績不振によって82年の終わりにはその数が2,700人にまで激減している。そのため経営側は81年秋、

組合にたいして、就業規則で大幅な譲歩を示さなければ、前輪駆動車用とトラック用の車軸を外国のメーカーから購入すると申し入れ、また最悪の場合は、数年後の工場閉鎖²⁵⁾ もありうる旨を併せて通告した。投票の結果、組合は、生産標準の強化、工場内の配置転換に関わる先任権の規制、職務分類の統合などを含む就業規則の変更を認めたという²⁶⁾。

他方、フォードが QWL プログラムに着手したのは、GM よりかなり遅く、79年にフォード—UAW 全国協約の締結にともなって、EI 問題全国労使合同委員会 (UAW-Ford National Joint Committee on Employee Involvement) が発足してからであった²⁷⁾。

当初、EI は内容から見れば品質サークルであり、自由意思によって参加した労働者が週1時間、有給で集まり、職場の諸問題について話し合うという性格のものであった²⁸⁾。それゆえ EI で討議されるのは、労働協約以外の事項に限定されていた。もし、職務範囲や生産標準などの問題が出た場合は、EI に

図1 フォード・トランスミッション工場の従業員参加組織



(出所) R. H. ゲスト「アメリカ自動車工場における「労働の人間化」の試み」『日本労働協会雑誌』第289号、1983年、50ページ。

出席している組合役員によって議論が停止された²⁹⁾。

例えば、労働者が、以前は検査工が行っていた検査職務を品質向上のために兼務するべきかどうかという議論が出たとしよう。この場合、これは労働協約に抵触する恐れがあると判断され、組合の交渉委員会に送られ、そこで経営側との交渉に付されることになっているのである³⁰⁾。

しかしながらその後、82年のローカル協約で単一の職務分類の採用をはじめとする数多くの就業規則の変更が行なわれたこと、さらには、EI グループの部単位チーム (department team) への転換が進行中であることなどを考え合わせると、そこには、団体交渉事項への EI グループ活動による蚕食の傾向³¹⁾を推し進め、最終的には GM の作業チームシステムをフォードにも導入しようとする経営側の意図がうかがわれるのである³²⁾。

注

- 1) アメリカン・モータースは、87年8月5日クライスラーによって買収され、同社の子会社となった。『日本経済新聞』(夕刊) 1987年8月6日付。
- 2) Katz, *op. cit.*, p. 168. とはいうものの、プログラムが全く導入されなかったわけではない。例えばクライスラーでは、79年に当時 UAW 会長であったフレイザーを取締役として招いたのを皮切りに、80年には現場レベルでの「参加」として品質向上プログラムが開始され、さらに翌81年にはこれらの中間レベルの「参加」である労働者委員会の設立(全国および工場)に関する合意が得られ、これによって現場から取締役会まで全てのレベルにおける「参加」が実現したという。秋元樹『デトロイト』日本評論社、1981年、256～257ページ。
- 3) Katz, *op. cit.*, p. 168.
- 4) GM における QWL プログラムの沿革については以下の文献が詳しい。
Alfred S. Warren, "Quality of Work Life at General Motors", J. M. Rosow (ed.), *Teamwork*, Pergamon Press, 1986.
松本芳男「GM のサターン・プロジェクトの意味するもの——組織デザインの観点から——」『現代経営研究 研究報告集』日本大学商学部現代経営研究会、1987年。
また、ノルウェー、スウェーデンなどの北欧諸国における労働の人間化運動とアメリカの QWL プログラムとの関係については以下の文献を参照のこと。
Irving Bluestone, "Creating a new world of work", *International Labour Review*, Vol. 115, No. 1, 1977.
- 5) Warren, *op. cit.*, p. 123.

- 6) Bluestone, *op. cit.*, p. 40.
- 7) R. H. Guest, "Quality of work life-learning from Tarrytown", *Harvard Business Review*, Vol. 52, 1979, pp. 80~81.
- 8) *Ibid.*, pp. 81~82.
- 9) *Ibid.*, p. 83.
- 10) *Ibid.*, p. 83.
- 11) *Ibid.*, p. 83.
- 12) *Ibid.*, p. 85.
- 13) Katz, *op. cit.*, pp. 92~94, p. 154.
- 14) *Ibid.*, p. 94.
- 15) *Ibid.*, p. 94, p. 97.
- 16) *Ibid.*, p. 76. このような区別を維持しようとする経営側の努力は、QWL プログラムを支援する権限を与えられていたのが、プログラムの大部分が対象にしていた時間給労働者を管轄している労使関係担当スタッフではなく、人事担当スタッフ（俸給労働者を管轄している）であったという事実によって示されている。GMでも従来はこのような組織構造をとっていたので労使関係担当スタッフはQWL プログラムを嫌悪するようになり、成果があがらなかったという。このため、同社のQWL担当グループは82年に労使関係部門に移された。*Ibid.*, p. 76, p. 205.
- 17) *Ibid.*, p. 77.
- 18) *Business Week*, May 16, 1983, p. 58 にはアメリカの主要産業で最近、組合が認めた就業規則の変更の一覧表が掲載されている。
- 19) Katz, *op. cit.*, p. 95.
- 20) 木元進一郎編著『労務管理の基本問題』中央経済社, 1987年, 19ページ。
- 21) Katz, *op. cit.*, p. 169.
- 22) Warren, *op. cit.*, pp. 123~124.
- 23) 木元, 前掲書, 19ページ。
- 24) Katz, *op. cit.*, pp. 65~66.
- 25) 就業規則の変更を労働者に認めさせるために工場閉鎖を持ち出した例としては、この他にミシガン州サギノー (Saginaw) にある GM の鑄造工場がある。*Business Week*, Sept. 10, 1984, p. 55.
- 26) Katz, *op. cit.*, pp. 66~67. 部品の外部調達への転換は現在でも進行中である。なかでも内製化率が7割とビッグスリー中もっとも高い GM では、社内に特別チームが発足し、89にのぼる部品工場の色分けが進んでいるという。「グリーン」は品質・価格面で世界的な競争力があり、外部部品メーカーと競っていける工場。「イエロー」は競争できる可能性のある工場。「レッド」に指定された工場は消滅するしか道はない。この自動車部品事業の全面見直しの結果、GMは40億ドルにのぼる部品を新たに外部から調達する（主に、アメリカに進出している日本の部品メーカーとメキシコか

ら)との見通しもある。『日本経済新聞』1987年9月17日付。

- 27) 島田, 前掲書, 41ページ。QWL プログラムの進展度は, 経営者や組合指導者の個人的な好みからも影響を受けている。たとえば GM では, 70年代初頭 UAW 副会長であった I. ブルーストーン (Bluestone) による QWL の基礎づくりと, 80年秋に QWL の積極的な推進者である A. S. ワレン (Warren) が労使関係担当副社長に就任したことが幸いした。しかし, 79年から83年まで GM 担当の UAW 副会長であった O. ビーバー (Bieber) は, QWL に関しては不熱心であったという。他方フォードでは, 80年以降労使関係担当副社長 P. ピスティロ (Pestillo) とフォード担当 UAW 副会長 D. エフリン (Ephlin) のコンビがプログラムの積極的な推進力となった。ところが, エフリンの後任のヨキッヒ (Yokich) は前任者ほど熱心ではないという。Katz, *op. cit.*, p. 78, pp. 168~170, p. 205.
- 28) このため, 工場のトップからワーカーまで, ラインに携わっているすべての人間が何らかの形で職制と EI 組織において二重の役割を果たす (図1参照) ことになる。R. H. ゲスト「アメリカ自動車工場における「労働の人間化」の試み」『日本労働協会雑誌』第289号, 1983年, 51ページ。
- 29) Katz, *op. cit.*, p. 80.
- 30) *Ibid.*, p. 80.
- 31) 木元, 前掲書, 8ページ。
- 32) Katz, *op. cit.*, pp. 80~83.

おわりに

以上, アメリカ自動車産業において近年新しい労務管理戦略の一環として盛んに進められている QWL プログラムの変質を具体的に見てきた。

さて, 同産業で作業チームシステムの利用が増加すれば, 支部組合の役員の地位も根本的に変わらざるをえない。彼らは, これまで協約の適用や管理において重要な役割を果たしてきたが, 今後は作業チームの活動の監視に多くの時間を費やすようになるであろう¹⁾。

実際, GM のいくつかの工場では, 作業チームの監視を任務とする運営委員会 (6名の委員から構成されており, 計画委員会と呼ばれることもある) に組合は2名の代表を送っている²⁾。

次に, 労働組合および労働者は, QWL プログラムにたいしてどのような対応を見せているのであろうか。

まず、雇用確保を最優先課題としている全国組合レベルでは、概ね、QWLプログラムに協力的な姿勢が見られる。しかし、83年冬、フレーザー UAW 会長の後任に、プログラムに消極的な態度をとっているビーバー副会長が選任されており³⁾、依然として批判勢力は存在していると見るべきであろう。

一方、支部組合のなかには、本来、職場生活の質的改善を目指すものであるはずの QWL プログラムが、会社によって生産性向上施策として悪用されていると主張するリーダーもいる⁴⁾。

また、作業チームシステムの下で、習得知識対応型賃金制度の導入、先任権の制限、職務分類の統合などによって既得権を奪われる⁵⁾ 可能性が高い熟練労働者や高齢労働者からの抵抗も相対的に強い。

現実には、会社側が積極的に推進しようとしているチーム方式が、組合によって間接的に拒否される事態が起きている。この工場はカリフォルニア州にある GM のバンナイス工場で、同工場の労働者は87年春に行なわれた選挙で、職場委員長に、チーム方式を支持してきた現職のリチャード・ルパート氏に代わって、これに反対するピート・ベルトラン前同支部委員長を選出したという⁶⁾。

では、これまで QWL プログラムを強力に推進してきた自動車産業における協調的な労使関係は、今後どのような展開を見せるのであろうか⁷⁾。

アメリカの労使関係全般の今後の動向についての研究者の見解は、大きく新段階説と繰り返し説に分かれている。前者は、現在は従来の労使関係の基本的な性格の変更・修正を伴う新しい労使関係システムへの移行期にあるとする考えであり、後者は、労使関係の基本的性格に変化はなく、経済的環境が変化すれば従来のパターンに復帰するという考えである。将来どちらが支配的な潮流となるか予測するには多くの指標を必要とし、また予測自体がきわめて困難であると思われるので、ここでは、それを占う重要な手がかりとなる82年以降の自動車メーカー各社の労働協約を検討するにとどめておく。

79年10月、80年1月、81年1月の3回におよぶ労働側の譲歩に象徴されるコスト切り下げ策と、80年に発売されたKカーの成功によって、クライスラーの財務状況は82年の秋には好転した⁸⁾。

このような状況を反映して、82年12月、83年9月の2回の協約では、AIF 方

式による3%の賃上げ、COLAの完全復活、利潤分配制の廃止など、伝統的な協約への回帰が見られた。しかし、次の85年10月協約では、賃金・付加給付については、①3年間の協約期間中に賃金を5.25%引き上げる（1年目、3年目にそれぞれ2.25%、3%引き上げるが、2年目については1年目の賃上げ分と同額を一時金として支払う）、②利潤分配の代わりとして、87・88両年に各500ドルのボーナスを支給する、③労働側の譲歩の代償として1年目に2,120ドル支払うなど、ボーナス、一時金を広く活用してベース賃金の上昇を抑えている。また他方で、部品の外部調達や就業規則の変更を組合に認めさせており、このことからすると、コンセッションの程度が緩和されたとはいえ、依然として協調的な労使関係は続いていると解釈すべきであろう⁹⁹。

一方、GMとフォードは、84年9月、同年10月に相次いでUAWとのあいだで新協約を締結した¹⁰⁰。

83年の当初から強力な景気回復と日本車の自主規制によってアメリカ車の売上げが上向き始め、その結果、同年にGMとフォードはそれぞれ37億ドル、19億ドルの利益を計上した¹⁰¹。このため今回の協約では、前回の82年協約に見られたような労働側の大幅な譲歩はいくぶん緩和された。とはいえ基本的にはなお、賃金抑制・雇用重視の傾向が続いている。

それでは、簡単にその内容を見ていこう。

まず、新協約の賃金・付加給付に関する取り決めであるが、これは伝統的な賃金決定方式の完全復活を望む組合と、労働コストの抑制を目指す会社とのあいだの妥協の産物となった¹⁰²。

- ① 戦後長く伝統となっていた毎年3%のAIFは、今回も復活されなかった。そのかわり、1年目の賃上げ率は、組立工で1%、熟練工で3.5%、平均で2.25%となり、また、2年目、3年目は年間賃金の2.25%に相当する一時金が支給されることに決定した。このような賃上げ率の労働者間格差や一時金は、賃金決定の弾力化を可能にする。
- ② COLAは、会社側の大幅な切り下げ要求をはねのけて従来の給付率が維持され、実施期間の延期も認められなかった。
- ③ 前回の協約で全廃された個人別有給休日は、1日だけ復活した。

④ 前回の協約から導入されたプロフィット・シェアリングは、算式の変更を行わず、そのまま継続されることになった。84年分の利潤分配額は、労働者一人当たり平均1,000ドル程度と予想されている。

⑤ 新協約が批准された場合は、労働者全員に一律180ドルの特別ボーナスが支給されることも決定した。

他方、前回の協約から始まった雇用保障重視路線は、今回さらに進展した。

前回の協約で創設された所得保障制度 (GIS) は、今回も存続されることになったが、これに加えて最も革新的な雇用保障策である「雇用機会バンク」(Job Opportunity Bank) が設置された。この制度によって、1年以上の先任権をもつすべての労働者は、新技術の導入、部品の外部調達、生産性の向上など、総じて企業の合理化施策によってレイオフされる場合、「雇用機会バンク」と呼ばれるプールに移され、従来の賃金を全額保障されながら教育訓練や配置転換を受けることになった。ただし、市場環境の変化に伴う生産量減や工場閉鎖などによるレイオフは対象外である。

さらに、先の87年協約¹³⁾でも、交渉に臨む GM、フォード両社の立場はかなり異っていた¹⁴⁾ものの、前回同様、労働コストの抑制¹⁵⁾、雇用保障の充実、QWL プログラムの推進¹⁶⁾という路線が継承された。

以上検討してきた82年以降の労働協約の内容から推察すると、最終的な行路は不明であるにしても、QWL プログラムをその一構成要素として組み入れている協調的労使関係は、アメリカ自動車産業ではここ当分のあいだ続くと考えるのが妥当であろう。

最後に、本稿では QWL の変質を問題にしなが、时期的に70年代後半以降に偏りすぎ、QWL プログラムとそれを取り巻く環境を60年代後半から綿密に跡付ける作業を欠いているきらいがある。これは今後の課題としたい。

注

1) Katz, *op. cit.*, p. 98.

2) *Ibid.*, p. 99, pp. 158~159.

3) *Ibid.*, pp. 172~173.

4) *Business Week*, Sept. 10, 1984, p. 55.

- 5) Katz, *op. cit.*, p. 97, pp. 173~174.
- 6) 『日経連タイムス』1987年6月18日付。
『日本経済新聞』1987年9月29日付。
- 7) アメリカの労使関係の今後の進路については以下の文献を参照のこと。
秋元 樹「我々は今どこにいるのか?—UAW を中心に—」『社会政策学会年報第29集先進国における労働運動』御茶の水書房, 1985年。
 仁田道夫「労働組合に対する経営の挑戦——1980年代アメリカ労使関係の動向——」
『日本労働協会雑誌』第325号, 1986年。
 小林英夫「1960年代から現在にいたるアメリカ労働組合運動とその解釈(下の下)
——アメリカ労働史論の研究(13)——」『経済論集』(関西大学) 第2・3・4号,
1986年。
- 8) Katz, *op. cit.*, p. 60.
- 9) 82年12月以降のクライスラー—UAW 協約については、以下の文献を参照した。
Monthly Labor Review, Vol. 106, No. 2, 1983, Vol. 106, No. 10, 1983, Vol. 108, No. 12, 1985 の “Developments in Industrial Relations”.
Katz, *op. cit.*, pp. 60~62.
 浜田富士郎「1985年の主要交渉・主要協約」『日本労働協会雑誌』第321号, 1986年,
63ページ。
- 10) 84年の GM, フォード—UAW 協約の内容については以下の文献を参照した。
 仁田道夫「1984年 GM—UAW 協約」『日本労働協会雑誌』第310号, 1985年, 49~
53ページ。
 Katz, *op. cit.*, pp. 174~178.
 Monthly Labor Review, Vol. 107, No. 12, 1984 の “Developments in Industrial
Relations”.
- 11) Katz, *op. cit.*, p. 174.
- 12) *Ibid.*, p. 176.
- 13) 87年協約については以下の文献を参照した。
 萩原 進「〈アメリカ〉1987年自動車産業の協約更改交渉」『日本労働協会雑誌』第
343号, 1988年。
- 14) GM は84年の前回協約以降, 深刻な経営不振に陥り, これを打開するため, 一部の
工場閉鎖, ホワイトカラー従業員の大量削減など思い切ったコスト削減計画を進めた。
一方のフォードは GM とは対照的に, このところ業績は絶好調であり, 86年の
税引き後利益は過去最高の33億ドルと, 62年ぶりに GM を抜いた。『日経連タイム
ス』1987年8月20日付。
- 15) 87年協約では, 協約1年目に賃金を3%引き上げ, 2年目と3年目は賃金の3%分
を一時金として支給することが決定されており, 上げ幅は前回よりやや上昇している。
『日経連タイムス』1987年9月24日, 10月15日付。

- 16) UAW は、生産性向上のため、各支部組合にたいして就業規則の変更を働きかけることを受け入れた。『日経連タイムス』1987年9月24日，10月15日付。