

アメリカ労使関係の変容とQWLの位置づけ

今村, 寛治

<https://doi.org/10.15017/2920746>

出版情報：経済論究. 74, pp.19-49, 1989-08-10. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：



アメリカ労使関係の変容と QWL の位置づけ

今 村 寛 治

目 次

はじめに——問題の所在——

- I アメリカ労使関係分析のための理論的枠組み
- II 伝統的な組合型労使関係システムの特徴
- III 伝統的な組合型労使関係システムの変容とその原因
 - (1) 労働市場の変化
 - (2) 製品市場の変化
- IV 非組合型労使関係システム
- V 新しい労使関係システム
 - (1) 戦略レベル
 - (2) 団体交渉レベル
 - (3) 職場レベル

おわりに

はじめに——問題の所在——

1960年代 後半以降、先進諸国の労働者の間に、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が蔓延した。そして、産業社会のあり方に反省を迫るこのような動きへの対応として、「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）運動が、北欧を発祥の地として世界的に広がり、やがてアメリカへも到達し、一定の普及を見たのである。

しかし、そのアメリカでは近年、国際競争力の低下、組合組織率の逡減や

団体交渉における度重なる譲歩に代表される労働運動の退潮、それに代わる経営参加の進展に見られるように、労使関係とそれを取り巻く環境が激変している。

そこで本稿は、1960年代後半から70年代前半にかけてアメリカに導入された QWL が、現在のアメリカ労使関係の変容のなかでどのような位置づけが与えられるべきかを課題とするものである。

本稿の構成としては、まず、最近のアメリカ労使関係の変容に関して積極的な発言を続けている、コーチャン (T. A. Kochan)、カッツ (H. C. Katz)、マッカーシー (R. B. McKersie) ら MIT (マサチューセッツ工科大学) グループの理論を紹介する。次に、彼らの主張を整理する形で、アメリカの伝統的な組合型労使関係システム (traditional union industrial relations system) の特徴、その変容にきわめて大きな影響を与えた労働市場と製品市場の変化および非組合型労使関係システム (nonunion industrial relations system) を順に考察し、それによって伝統的な組合型労使関係システムがどのような変容を見せているかを解明する。そして最後に、以上の分析を踏まえて、現在のアメリカ労使関係のなかでの QWL の位置づけを試みる。

I アメリカ労使関係分析のための理論的枠組み

コーチャンらが提唱する、労使関係分析のための理論的枠組みを示したのが、図1である。

このモデルの第一の特徴は、経営、労働、政府の三つの当事者がそのなかでそれぞれの目的を達成すべく活動している企業レベルの労使関係の制度的構造 (institutional structures of firm-level industrial relations) と、外部環境 (external environment) の二つが、労使関係の結果を決定すると主張している点にある¹⁾。

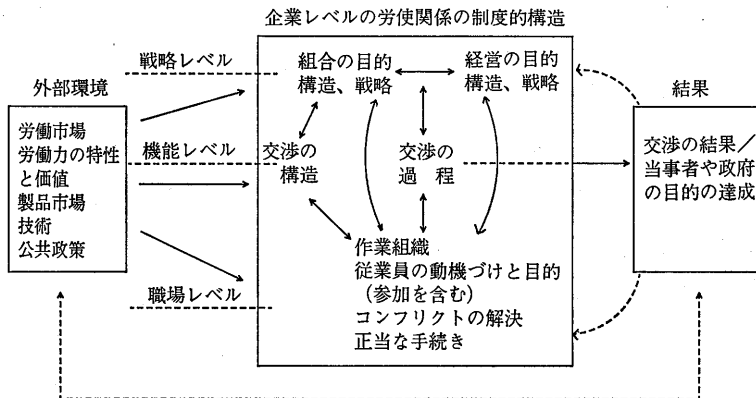
制度的構造内部の当事者たちは、外部環境からのさまざまな圧力に対応し変化していかなければならない。しかしその際、制度的構造はこれらの環境要因によって一方的に規定されるわけではなく、その適応の過程においてかなり大

きな選択の幅が存在しているのであり、当事者たちは、相互に影響し合いながら、その選択肢のなかから各々の価値、目的、戦略を反映する戦略的選択 (strategic choices) を行なっているというのである²⁾。

このような当事者たちの価値、目的および戦略のなかでも労使関係に最も大きな影響を与えているのは、経営側のそれである。というのは、1960年以来、組合の行動や政府の政策が経営者と比較してきわめて遅々たるものであったからだという³⁾。

1980年代まで大部分の組合は、団体交渉の伝統に安住し、職場における従業員参加の要求を無視し、また労働者の組織化・代表に関する新たな戦略を必要とする市場や技術の変化に対応する努力を怠ってきた⁴⁾。また同様に、政府の政策は、1960年代から70年代初めを通して、安全・衛生、雇用機会均等、年金などの分野ではかなりの進展を見せたのに対し、団体交渉や労使関係を管理する基本的な政策は手つかずであった⁵⁾。

図1 労使関係分析のための理論的枠組み



(出所) T. A. Kochan, H. C. Katz and R. B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations* (以下 *Transformation*), Basic Books, 1986, p. 11. および T. A. Kochan and H. C. Katz, *Collective Bargaining and Industrial Relations* (2nd ed.) (以下 *Collective Bargaining*), Irwin, 1988, p. 5. より作成。

さらに、このモデルの第二の特徴は、制度的構造を三層 (three-tiers) に区分していることである⁶⁾ (図1参照)。なお、表1は、経営、労働、政府の諸活

動を三段階に分類したものである。

三層からなる制度的構造のうち、上層は戦略レベル (strategic level) である。このレベルには、団体交渉と労使関係に影響を与える戦略、価値、それにその他の組織特性が含まれる。

表1 労使関係活動の三つのレベル

レベル	使用者	労働組合	政 府
長期戦略と 政策立案	企業戦略 投資戦略 人的資源戦略	政治戦略 参加戦略 組織化戦略	マクロ経済政策 と社会政策
団体交渉と 人事政策	人事政策 交渉戦略	団体交渉戦略	労働法と行政
職場と個人/ 組織との関係	監督のスタイル 労働者参加 職務設計と作業組織	協約管理 労働者参加 職務設計と作業組織	労働基準 労働者参加 個人の権利

(出所) *Transformation*, p.17.

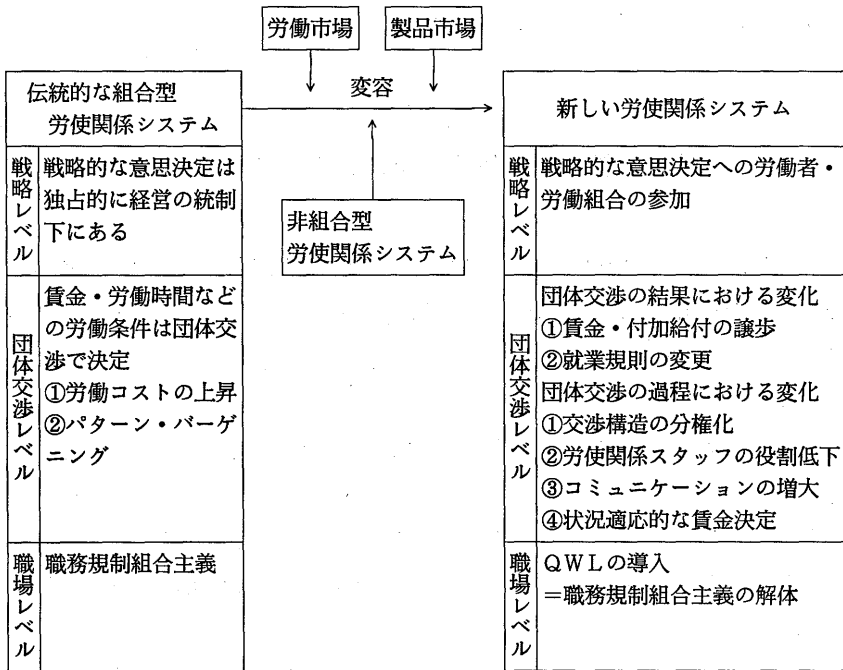
また、中間層は機能レベル (functional level) あるいは団体交渉レベル (collective bargaining level) であり、これに含まれるのは、労働協約交渉の実際の過程と結果である。

そして、下層は職場レベル (workplace level) であり、ここには、労働者、監督者および組合の代表が、労働協約の管理のために、あるいは職場の日常生活における変化および新たに発生した問題の調整のために行なう諸活動が含まれる⁷⁾。

この三層の構造が分析上有効である理由の一つは、コーチャンらによれば、これが従来の労使関係理論が明確にしていない点、すなわち企業内の労使関係のさまざまなレベルで発生する戦略や実践の不統一や内的矛盾を指摘する点であるという。例えば、これによって、組合の存在する事業所の職場レベルで労使協力を積極的に推進している企業が、同時に新工場を組合に組織化させない戦略をより高いレベルで展開するような行動の分析が可能になるのである⁸⁾。

さて、コーチャンらの主張を整理して、アメリカ労使関係の変容を示したのが、図2である。これによると、ニュー・ディール以来、アメリカ労使関係の

図2 アメリカ労使関係の変容



基調を成していた伝統的な組合型労使関係システムは、労働市場と製品市場の変化および非組合型労使関係システムの圧力によって、新しい労使関係システムへと変容し始めている。第2節以降で、順を追って説明することにしよう。

注

- 1) T. A. Kochan and H. C. Katz, *Collective Bargaining and Industrial Relations* (2nd ed.) (以下 *Collective Bargaining*), Irwin, 1988, p. 4.
- 2) *Ibid.*, p. 4, p. 11, T. A. Kochan, H. C. Katz and R. B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations* (以下 *Transformation*), Basic Books, 1986, pp. 4~5, p. 11, p. 13. コーチャンらが批判するところによると、ダンロップ (J. Dunlop) のモデルにはそもそもこのような選択は存在せず、当事者たちは、労使関係システムの安定化を目的とした、自分たちの役割を限定するような潜在的なコンセンサスを共有しているのだという。 *Transformation*, p. 7.
- 3) *Ibid.*, p. 12.
- 4) *Ibid.*, p. 12.

- 5) *Ibid.*, p. 12.
- 6) *Ibid.*, pp. 15~16.
- 7) *Collective Bargaining*, p. 6.
- 8) *Transformation*, p. 19.

II 伝統的な組合型労使関係システムの特徴

1935年、ルーズベルト政権のもとで制定された全国労働関係法 (National Labor Relations Act), 通称ワグナー法は, 1933年の全国産業復興法 (National Industrial Recovery Act) において認められた労働者の団結権, 団体交渉権を強化する内容を持っていた¹⁾。

すなわちワグナー法は, 適正交渉単位内の被用者の過半数により選出された労働組合に排他的交渉代表の地位を与え, 使用者の反組合的活動を不当労働行為として禁止し, さらに, これらの制度を実効あるものとするために一定の権限を有する全国労働関係委員会 (National Labor Relations Board, 以下 NLRB) を設置したのである。

これによって, この時期から1980年代の初めまではほぼ50年もの長きに渡ってアメリカ労使関係の基調を成した伝統的な組合型労使関係システムが確立したといえよう。

では, この伝統的なシステムは, どのような特徴を有しているのだろうか。それを, 戦略レベル, 団体交渉レベル, 職場レベルの三層に区分すると, 次のようになる。

アメリカでは伝統的に, 団体交渉制度は労使関係に占める比重が大きく, 雇用関係にかかわるさまざまな問題を処理するための最善の方法と認められてきた。それゆえ, 賃金などの労働条件をはじめとするきわめて広い範囲の問題が団体交渉を通じて決定されるのである。

このような団体交渉の発展にともなって, 「経営は行動し (act), 労働者と組合はそれに反応する (react)」という原則が, アメリカ労使関係の中心的な教義として定着した²⁾。それゆえ, 企業の戦略的意思決定は独占的に経営の統

制下にあるのである³⁾。これは、労働組合は資本主義体制の転覆などの政治的目標は放棄し、もっぱら団体交渉を通じて賃金、労働時間その他の労働条件の改善を目指すべきであるとする ビジネス・ユニオニズムを反映したものである。

すなわち、伝統的なシステムでは、経営権に属する事項と団体交渉事項とが峻別されており、戦略レベルでは前者に関する意思決定を独占的に経営が遂行し、団体交渉レベルでは後者が労使間の討議で決定されるという特徴があるのである。

一方、職場レベルの活動を支配しているのは、職務規制組合主義 (job control unionism) である。これは、職務内容とそれに対応する賃率、各種の職務への配置、昇進、配転、解雇、再雇用などを明確に定義した詳細な協約と、それを円滑に運用するための苦情処理制度から構成されている⁴⁾。

以上のように特徴づけられる伝統的な組合型労使関係システムは、ニュー・ディール以降、ワグナー法に示された選挙手続きに基づいて自動車、鉄鋼、衣料、ゴムなどの主要産業で組合が組織率を伸ばすにつれて、アメリカの産業に普及していった。そして、1947年のタフト・ハートレー法のような組合の交渉力を抑制しようとする動きが存在したにもかかわらず、1980年代初めまでシステムそのものの基本的な性格は変わることがなかったのである。

注

- 1) ニュー・ディール期における労働立法および制度については、以下の文献を参照した。

麻生平八郎『アメリカ労働経済論』泉文堂、1965年。

坂本重雄『アメリカの団体交渉制度——労使関係法の構造と機能——』総合労働研究所、1966年。

R. B. フリーマン『労働経済学』内海洋一他訳、東洋経済新報社、1974年。

法政大学国際交流センター編『団体交渉と産業民主制』木鐸社、1979年。

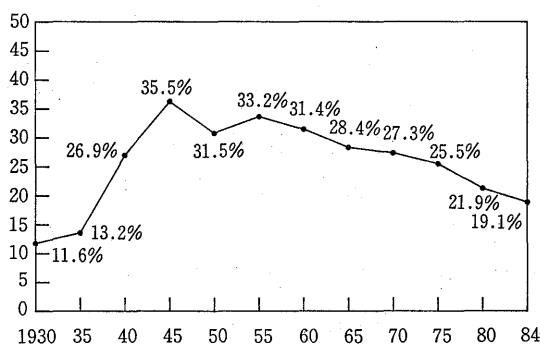
日本労働協会編『アメリカの労使関係——組織化と交渉の法的規制——』日本労働協会、1988年。

- 2) *Collective Bargaining*, p. 36.
- 3) *Transformation*, p. 27.
- 4) *Collective Bargaining*, p. 36.

Ⅲ 伝統的な組合型労使関係システムの変容とその原因

1980年代以降、伝統的な組合型労使関係システムにきわめて大きな変容をもたらしたのは、労働市場と製品市場という二つの外部環境要因の変化であった。

図3 非農業労働力の組合組織率推移 (1930～84年)



(出所) *Transformation*, p. 31.

(1) 労働市場の変化

図3に示されるように、第二次大戦後のアメリカでは、労働組合の組織率は一貫して低下傾向にある。その原因としては、まず、労働市場における産業別、地域別、職種別、性別変動があげられよう。すなわち、第一に製造業からサービス業への経済のシフト、第二に北部および中西部から南部および西部への産業の地理的移動、第三にホワイト・カラー労働者の増大、そして第四に労働力に占める女性の構成比の増大という諸変動が大々的に進行した結果、これまで組合が広く浸透していなかった分野での雇用が増大したのである¹⁾。

しかし、ファーバー (H. S. Farber) によると、このような構造的な変化は、1950年代半ばから78年までの組織率低下の原因の約40%を占めているにすぎないという²⁾。

というのは、以下の計算による。まず、産業別変動、すなわち製造業からサ

ービス業への経済のシフトが起こらなかったと仮定すると、1978年の組織率は26.8%になっていたと推定される。しかし、同年の実際の組織率は25.1%なので、両者の差である $26.8 - 25.1 = 1.7\%$ が産業別変動を原因とする組織率の低下であると考えられる。同様の計算を行なうと、地域別・職種別・性別変動を原因とする組織率低下は、それぞれ1.2%, 2.1%, 2.4%である。

さらに、これら4つの要因の相関性を排除すると、産業別変動は1.0%, 地域別変動は1.2%, 職種別変動は1.2%, 性別変動は0.5%の計3.9%となる。一方、1950年代半ばから78年までの組織率の低下は、 $34.5 - 25.1 = 9.4\%$ であるから、構造的な変化が組織率低下の原因に占める比率は、9.4%のうちの3.9%で約40%となるわけである³⁾。

それゆえ、もうひとつの原因としては、NLRBによる交渉代表選挙が新しい組合員を獲得する手段として有効性を失ってきていることがあげられる。

フリーマン (R. B. Freeman) によれば、1950年代以来民間部門では、代表選挙を通じて組織される労働者数が減少しているという。例えば、1950年代中頃から60年代中頃まで、代表選挙での組合の勝率は60%を越え、総労働者の0.5~0.75%を毎年組織していたが、1980年代の初めには、勝率は45%にまで落ち、総労働者の0.14%を毎年組織するにすぎなくなった⁴⁾。

そして、このような代表選挙における組合の勝率低下をもたらした原因としては、経営側の反組合的活動が40%, 未組織労働者の組織化のための組合の努力不足が20%, 残りの40%は労働市場における構造的変化を初めとするその他の要素が占めるという⁵⁾。

また、組織率低下の遠因としては、タフト・ハートレー法の制定以後、代表選挙の際の使用者側の言論の自由 (free speech) が認められるようになったなどの、労働運動を取り巻く政治的環境の変化が指摘されている⁶⁾。

(2) 製品市場の変化

労働市場の変化と並んで、伝統的な組合型労使関係システムの変容に大きな影響を与えたのは、製品市場の変化である。

表2は、1982年に9つの主要産業において締結された労働協約に対して、製

表2 団体交渉の圧力、過程、結果（1982年）

産 業	外部環境の 経済的圧力			交渉の過程			交渉の結果					
	国際競争	国内の非組合企業との競争	規制緩和	交渉構造の分化	労使関係の役割低下	新しい形態のユニオンや戦術	賃金・給付の歩調	賃金規定の変更 ^a	就業規則	雇用保障	組合の権限に関する事項	労使協力
自動車	○	○		○	○	○	○	○	○	○		○
鉄 鋼	○	○		○		○	○		○			○
トラック輸送		○	○	○	○	○	○		○		○	
航空輸送		○	○		○	○	○	○	○	○		○
ゴ ム	○	○		○		○	○		○			
精 肉		○		○			○	○	○	○		
衣 料	○	○										○
電 機										○		
石油精製						○						

（出所）H.C.Katz, “Collective Bargaining in the 1982 Bargaining Round”, T.A.Kochan(ed.), *Challenges and Choices Facing American Labor* (以下Challenges), The MIT Press, 1985, p.216.

a : COLA方式を取り止め、利潤分配制やその他の状況適応的な賃金制度の導入

品市場の変化，すなわち外部環境の経済的圧力がどのような影響を及ぼしたかを分析したものである。

表に示されているように，製品市場の変化は，国際競争の激化，国内の非組合企業の競争力の増大，それに1970年代の終わりから80年代の初めにかけての規制緩和（deregulation）の三つに分けられる⁷⁾。

非組合企業に関しては後述するとして，ここでは，国際競争と規制緩和について簡単に触れておこう。

1980年前後において国際競争の最も激しい波にさらされたのは，自動車産業であろう⁸⁾。

アメリカの自動車市場は，1970年代後半以降，二度に渡る石油危機とそれに伴う政府の燃費規制によって大型車の極度の売れ行き不振に見舞われた。そして，この時期にシェアを20%にまで伸ばしたのが高品質・低価格を誇る日本車

であった。これとは対照的に、アメリカ自動車産業のビッグスリーである GM、フォード、クライスラーの業績は、1980年に GM が史上初めて赤字を計上するなど低迷し続け、その間、相次ぐ工場閉鎖と大量レイオフのために雇用労働者が激減するという惨憺たる状況に見舞われた。

このような危機的事態の下で、クライスラーは1979年、GM とフォードでは82年にそれぞれ、雇用保障を代償とした、賃金・付加給付の抑制と労働力の柔軟な配置を目的とする就業規則の変更という労働側に大幅な譲歩を迫る労働協約が締結されたのである。

一方、規制緩和⁹⁾ とは、1970年代中葉以降の失業の増大、生活水準の低下、高率のインフレーションなど多くの経済的困難を背景として、金融、交通、運輸、電気通信に渡る広い領域で政府が行なっていた規制を撤廃あるいは緩和し、市場メカニズムを導入することによって、いわゆる民間活力を発揮させようとする一連の政策を指している。交通運輸分野について言えば、1978年の航空輸送を手始めに、80年のトラック輸送、鉄道輸送、引越輸送、82年のバス輸送、海運と次々に実施された。その内容は主に、業者数と路線を制限していた参入規制の緩和と運賃設定の自由化であった。

この結果、シェア拡大のための運賃値下げ競争が激化した。そして、このような厳しい経営環境を勝ち抜くために経営側は大幅な賃金切り下げと合理化を組合に要求し、これに反対する労働側との間で労使紛争が頻発したのである。

例えば、長距離バス業界の最大手であるグレイハウンド社の1983年秋のストライキ、また航空業界では、81年の低運賃を武器にしたピープル・エクスプレス社の新規参入、83年秋から84年の初めにかけてのコンティネンタル航空とイースタン航空における労使紛争などがある。

さて、これら9つの産業はそれぞれが被る経済的圧力の程度によって次の三つのグループに分けられる。

第一のグループに属するのは、石油精製と電機である。この二つの産業は、1970年代は比較的良好な経済状態にあり、また80年代の初めは不況に見舞われたものの他の産業ほど競争は激化しなかった。それゆえ、これらの産業では団体交渉の過程や結果において大きな変化は見られない¹⁰⁾。

第二のグループに属するのは、自動車、鉄鋼、ゴム、トラック輸送、航空輸送、精肉である。これらの産業は、1970年代の終わりから80年代の初めにかけて製品市場で激烈な競争に巻き込まれた。そのため、これらの産業は82年の団体交渉でかなり大きな変化を経験している¹¹⁾。

そして、第三のグループに属するのは、衣料である。この産業は、第二次大戦以降絶えず激しい競争のなかにあるので、団体交渉の内容は以前とそれほど変わっていない¹²⁾。

さらに、詳しく見ていくと、各産業が被った経済的圧力にもさまざまなタイプが存在している。例えば、トラック輸送や航空輸送は、国内の非組合企業との競争と規制緩和の影響を受けているし、一方、自動車、鉄鋼、衣料などは国際競争と国内の非組合企業との競争の影響が強い。また、電機と石油精製以外の産業はすべて非組合の企業との競争にさらされているが、そのなかでも、トラック輸送、航空輸送、精肉では、非組合の企業が一人前の競争相手にまで成長しているのにたいし、自動車や鉄鋼では、非組合企業はいまだに自動車部品や特殊鋼の生産分野で見られるに過ぎない¹³⁾。

要するに、この表から言えることは、経済的な圧力が大きいほど、交渉の過程や結果における変化も大きいということである¹⁴⁾。

注

- 1) *Transformation*, p. 53.
- 2) H. S. Farber, "The Extent of Unionization in the United States", T. A. Kochan (ed.), *Challenges and Choices Facing American Labor* (以下 *Challenges*), The MIT Press, 1985, p. 22.
- 3) *Ibid.*, pp. 16~22.
- 4) R. B. Freeman, "Why Are Unions Faring Poorly in NLRB Representation Elections?", *Challenges*, p. 45.
- 5) *Ibid.*, p. 62.
- 6) T. A. Klein and E. D. Wanger, "The Legal Setting for the Emergence of Union Avoidance Strategy", *Challenges*, p. 80.
- 7) *Collective Bargaining*, p. 45.
- 8) この時期のアメリカ自動車産業の動向については、拙稿「QWL の変質——アメリカ自動車産業を中心に——」『経済論究（九州大学大学院）』第71号、1988年を参照されたい。

- 9) 規制緩和については、以下の文献を参照した。

仁田道夫「デ・レギュレーション下のアメリカ労使関係(上)——グレイハウンドストライキ 83年秋——」『日本労働協会雑誌』第311号, 1985年。

同上「デ・レギュレーション下のアメリカ労使関係(下)——航空業界の激動 83～84年——」『日本労働協会雑誌』第312号, 1985年。

野尻俊明『規制改革と競争政策——アメリカ運輸事業のディレギュレーション——』白桃書房, 1984年。

- 10) H. C. Katz, "Collective Bargaining in the 1982 Bargaining Round", *Challenges*, p. 214.
11) *Ibid.*, p. 214.
12) *Ibid.*, p. 215.
13) *Ibid.*, p. 215.
14) *Ibid.*, p. 217.

IV 非組合型労使関係システム

一般的に、非組合型労使関係システムは、アメリカ労使関係において三つの主要な役割を果たしているように思われる。その第一は、組合部門よりも相対的に労働コストが低いということであり、これは非組合部門に製品市場でのコスト上の競争力を与えている。第二は、革新的な報酬制度、労使間のコミュニケーションの拡大および従業員参加プログラムの実施によって、労働者により大きな満足と参加意識を提供し、組合組織化への労働者の要求を低下させていること。そして第三は、柔軟な作業組織と人的資源配分によって、労働力の弾力的な配置を実施していることである。

本節では、以上の三点を確認するために、バーマ (A. Verma) とコーチャンによる、組合型と非組合型の両方の工場を抱えるある巨大な製造コングロメリット (manufacturing conglomerate) に関する事例研究を紹介する。

それでは最初に、同企業の歴史を労使関係に重点を置いて振り返ってみよう。同企業の歴史は、大きく、創立期 (1901～33年)、強化期 (1933～58年)、成長期 (1958～83年) の三つに区分することができる。

創立期: 当初、操業を開始した1901年から15年までは、1つの工場で自動車

部品を製造しており、その後航空機部品の製造へ進出、33年の時点で5つの工場を所有することになったが、すべて未組織であった。この時期に、非組合的な、従業員びいきの (proemployee) 哲学の基礎が敷かれたといわれている。従業員は会社という家族の一員として扱われ、工場内の人間関係は形式ばらない (informal) ものであった。また、ピクニックやクリスマスの夕食会などの社会活動が重視された¹⁾。

強化期：1933年に社長が交代、41年の航空機部品製造用の新工場の開設、それに第二次大戦によって同企業は急成長を遂げた。一方、33年以降の組合による組織化攻勢の結果、経営側は全国組合よりも害が少ない (lesser evil) と思われた独立組合 (independent union) を奨励した。経営側の後押しで独立組合が40年代に結成され、47年に承認、同企業内に初めて組合部門が誕生したのである。その数年後、別の工場が全国組合によって組織された。しかし、57年の時点で、全部で8つの工場の約80%が組織化されていたが、そのうち1つの工場を除いて他はすべて独立組合によって組織されていた。この時期、経営側は独立組合との間で協調的な関係を推進した²⁾。

成長期：1958年に同企業は、宇宙探査やエレクトロニクス用の製品を製造する企業と合併し、コングロマリット化の道を歩み始めた。また合併以降、同企業は今日の全工場数のほぼ半分を占める42の工場を次々を買収した。その内訳は、60年代に30近い工場、70年代に10工場である。合併以後50年代から60年代にかけて買収された30工場のうち15工場が組合によって組織されており、残りの15工場が未組織であった。また、70年代から80年代にかけて買収された10工場はすべて未組織であった。これらの買収は、同企業の労使関係担当の管理者にとって新しい経験だった。というのは、買収された工場のうち組合によって組織されていたものは、1つを除いてすべて全国組合の傘下にあったからである³⁾。合併・買収と並んで50年以降の同企業の成長の原因となったのは、新工場の開設である。51年からの30年間に新しく開設された工場数は29であり、そのうち17が70年代に集中している⁴⁾。

さて、同企業では、1960年代の初めから人的資源管理に則った施策が断続的に実施されてきたが、そのなかでもその後の労使関係のあり方に最も大きな影

表3 工場の操業年数と平均労働者数

工場の平均操業年数		一工場あたりの平均労働者数			
		1979	1980	1981	1982
非組合工場	18.40	246.8	246.4	258.0	213.7
組合工場	47.23	548.6	512.8	470.1	390.7
全工場	28.58	366.0	351.6	335.6	276.2

(出所) A.Verma and T.A.Kochan, "The Growth and Nature of the Nonunion Sector within a Firm", *Challenges*, p.96.

表4 組合工場および非組合工場の生産・保全労働者数

	1979		1980		1981		1982	
	工場数	労働者数	工場数	労働者数	工場数	労働者数	工場数	労働者数
非組合工場	46	11,355	46	11,355	52	13,416	55	11,753
組合工場	30	16,458	30	15,385	30	14,103	30	11,722
全工場	76	27,813	76	26,720	82	27,519	85	23,475
組合工場に雇用されている労働者の比率		59%		57%		51%		50%
組合工場の比率		39%		39%		36%		35%

(出所) Verma and Kochan, *op.cit.*, p.98.

表5 工場の地域別・業種別分布 (1982年)

			非組合工場	組合工場	総計
中	西	部	16	15	31
北	東	部	7	11	18
北	西	部	1	0	1
南	東	部	14	2	16
南	西	部	17	2	19
総		計	55	30	85
エレクトロニクス			23	6	29
運		輸 ^a	10	8	18
金		属	22	16	38
総		計	55	30	85

(出所) Verma and Kochan, *op.cit.*, p.99.

a: 運輸の場合は、工場ではなく事業所と理解する

表6 労働コスト比較（時間あたりドル）

	1979	1980	1981	1982	(増加率%) 1979—82
最低賃金率	5.72	6.33	6.64	7.03	23
非組合工場	4.24	4.81	5.28	5.55	31
組合工場	6.75	7.45	7.94	8.51	26
比率：組合／非組合	1.59	1.55	1.50	1.53	
最高賃金率	8.79	9.67	10.65	11.37	29
非組合工場	8.36	9.40	10.72	11.48	37
組合工場	9.09	9.87	10.58	11.25	24
比率：組合／非組合	1.09	1.05	0.97	0.98	
平均賃金率	6.91	7.65	8.41	9.00	30
非組合工場	5.92	6.72	7.59	8.12	37
組合工場	7.60	8.34	9.20	9.89	30
比率：組合／非組合	1.28	1.24	1.21	1.22	
付加給付（総計）	2.79	2.99	3.46	4.12	49
非組合工場	2.09	2.29	2.72	3.25	56
組合工場	3.28	3.52	4.16	4.99	53
比率：組合／非組合	1.57	1.54	1.53	1.53	
総労働コスト （平均賃金率＋付加給付）	9.70	10.63	11.87	13.12	35
非組合工場	8.02	9.01	10.31	11.37	42
組合工場	10.87	11.85	13.35	14.88	37
比率：組合／非組合	1.35	1.31	1.29	1.31	

（出所）Verma and Kochan, *op.cit.*, p.100.

響を与えたのは、1974年に始まった「作業再構成計画」（plan for restructuring work）である。この計画は、1960～80年の間に新設されたほとんどすべての工場（大部分が非組合）に導入されたが、それは次のような基本原則に拠っていた。

- ① 労働力を比較的自律的な作業チームに組織する
- ② 知識給（pay-for-knowledge）に基づいた合理的な賃金システム
- ③ 何らかの形態の「生産性ボーナス」⁵⁾

このような組合排除戦略と、創業以来の同企業の発展の経緯の結果、同企業は1982年現在、労働者のおよそ半分が組合に組織されていない。（表3，表4

参照)

それでは、非組合型労使関係システムの第一の特徴を明らかにするために、組合・非組合両部門の労働コストを比較してみよう。比較分析の対象になったのは、同企業のアメリカ国内の85工場である。その地域別・業種別分布は表5に示されているが、この表からも、北部・中西部から南部・西部への工場の地理的移動という現在のアメリカ製造業の一般的傾向がうかがわれる。

さて、分析の結果は表6に提示されている。これによって、労働コストは組合部門のほうが約30%程高いこと、そしてこのコスト差の最大の原因は、最低賃金率と付加給付であるという二点がわかるであろう⁶⁾。労働組合の存在が、この二つの要素を押し上げているものと見られる。

では次に、第二の特徴である、革新的な報酬制度、労使間のコミュニケーションの拡大および従業員参加プログラムの実施に移ろう。

以上の三点の比較の対象として選ばれたのは、同企業の8工場である。これら8工場のうち、5つは非組合であり、残りの3つには組合が存在している⁷⁾。ただし、非組合のなかには、必ずしも人的資源管理に基づいた革新的な作業構造を持たず、伝統的な専制的管理あるいは温情主義管理⁸⁾を行なっている工場も含まれている。非組合の工場の開設時期は、2つが1970年代中頃、あとの3つはそれぞれ60年代、50年代、30年代である。一方、組合の存在する3工場のうち、1つは全国組合に加盟し、あとの2つは独立組合によって組織されている⁹⁾。

それでは最初に、組合・非組合両部門の報酬制度を比較しよう。結果は表7に示されている。付加給付に関して組合部門のほうが高いことは、前述の比較と同様であるが、その他に、非組合部門での俸給制と知識給の採用が目立っている¹⁰⁾。

次に、コミュニケーションと従業員参加プログラムに関して比較したのが、表8である。

まず、コミュニケーションについて。労使共同委員会 (joint committee)、提案制度 (suggestion scheme)、センシング・セッション (sensing session)¹¹⁾ の実施率に関しては両部門間に差はない。しかし、態度調査 (attitude

表7 報 酬

	非組合工場	組合工場
1 俸給制（従業員比率％）	63％	0％
2 知識給	40％	0％
3 COLA（生計費調整手当）	40％	100％
消費者物価指数1ポイントの増加につき	2.25セント/時	2.07セント/時
4 2直に対する割り増し賃金		
セント/時で支払っている工場	60％@25セント/時	67％@22セント/時
基礎賃率の一定比率で支払っている工場	40％@7％	33％@8％
5 残業に対する割り増し賃率		
予め規定された週労働時間を超過した場合	1.5	1.67
予め規定された一日の労働時間を超過した場合	1.125	1.5
6 超過週末労働に対して割り増し賃金を		
支払われる従業員比率	50％	67％
7 SUB（補完的失業手当）		
（工場比率）	20％	33％
8 退職手当	20％	0％
9 昼食時間に対して賃金が支払われる従業員比率	57％	69％
10 有給休暇		
勤続1年以上（日数）	9.4	10.3
勤続3年以上（日数）	12.2	16.7
勤続10年以上（日数）	18.6	26.3
勤続20年以上（日数）	22.0	31.3
11 有給休日（日数）	23.8	13.0
12 生命保険		
保険額	9,000ドル	10,000ドル
保険料の企業負担率	94％	100％
13 傷病保険		
給付額	117ドル/週	150ドル/週
給付期間	27週	26週
14 健康（企業負担率）		
医師の往診	84％	80％
薬の処方	84％	93％
入院	96％	100％
歯科治療	73％	100％
口腔外科手術	81％	100％
眼鏡	33％	67％

(出所) Verma and Kochan, *op.cit.*, p.105.

表8 コミュニケーションと参加（％は実施工場比率）

	非組合工場	組合工場
<u>コミュニケーション</u>		
非組合型の苦情処理	20%	33%
苦情を話し合うためのオープン・ドア政策	100%	67%
労使共同委員会		
健康・安全について	80%	100%
生産性について	40%	67%
QWLについて	75%	60%
労使関係について	20%	33%
職務評価について	20%	0%
訓練について	20%	0%
提案制度	60%	67%
態度調査		
生産・保全労働者	40%	9%
俸給労働者	60%	0%
センシング・セッション		
生産・保全労働者	80%	67%
俸給労働者	80%	67%
従業員とのミーティング	100%	67%
その回数(年間)	3.14	1.33
<u>参加</u>		
QWLやそれに類似したプログラムが制度化されている	80%	67%
QWL強度指数	2.4	1.3
QWLに参加している従業員比率	50%	47%
意思決定への従業員の参加度(0～4)		
作業手順	1.70	0.83
生産	1.65	0.41
品質	1.30	0.67
原材料	1.40	0.50
安全・清掃	2.20	1.00
人事	1.74	0.38
前年の社会活動回数	3.00	3.33
公式の従業員カウンセリング・プログラム数	0.40	0.67
利潤分配制数	5.0	3.3
再配置		
再配置に関する従業員の権利	20%	0%
再配置に対する報酬	20%	0%

(出所) Verma and Kochan, *op.cit.*, p.110.

survey)を行なっている工場は、非組合部門では約半数に達しているのにたいし、組合部門ではほとんどなかった。結局、表3からわかるように、非組合工場のほうが規模が小さく、管理者が従業員とのコミュニケーションをより密にすることが可能であるために、非組合部門のほうがコミュニケーションはより効果的に実施されているといえる¹²⁾。

一方、従業員参加プログラムは、一般的に組合部門よりも非組合部門のほうが進んでいる。例えば、QWL 強度指数 (QWL intensity index) は、組合部門が1.3であるのにたいして、非組合部門は2.4であった。また、職場における意思決定への従業員の参加指数をみても、非組合部門がまさっている¹³⁾。

※ QWL 強度指数とは、職場の作業方法が、前述した「作業再構成計画」のように革新的な人的資源管理に基づいて再設計されたかどうかを、1点（ほとんど行なわれていない）から4点（完全に行なわれた）までの間で表わしたものである。

最後に、組合・非組合両部門の作業組織と人的資源配分を比較してみよう。結果は表9に示されている。以下、主要な点を簡単に述べる¹⁴⁾。

① 職務と賃金の構造に関しては、非組合部門のほうが職務分類数、賃金階梯数とも少なく、より柔軟性が高い。

② 下請けの利用については、非組合部門のほうが規制が少ない。

③ 週労働時間の 変更に関しては、これも非組合部門のほうが規制が少ない。

④ 配転について。欠勤者の穴埋めや生産調整のための一時的な配転にたいして割り増し賃金を支払っている工場は、組合部門では100%であるのにたいし、非組合部門では40%に過ぎない。

⑤ 残業の均等化を実施している工場は、組合部門では100%であるのにたいし、非組合部門では40%にすぎない。

⑥ 昇進、配転、レイオフなどに関して、前任権を認めている工場は、組合部門では100%であるのにたいし、非組合部門では80%。

⑦ 欠勤した労働者の代役を監督者 (supervisor) が勤めることについては、組合部門のすべての工場で禁止されているのにたいして、非組合部門で禁

止している工場は1つもない。

以上の結果を見ると、作業組織と人的資源配分に関して職場で経営側が享受する柔軟性は、非組合部門がより大きいということになるろう。

このように、非組合型労使関係システムは、低労働コスト、労働者へのより大きな満足と参加意識の提供、作業組織と人的資源配分における高い柔軟性を実現することによって、伝統的な組合型労使関係システムよりも高い競争力を備えているのである。

注

- 1) A. Verma and T. A. Kochan, "The Growth and Nature of the Nonunion Sector within a Firm", *Challenges*, p. 91.
- 2) *Ibid.*, pp. 91~93.
- 3) *Ibid.*, pp. 93~94.
- 4) *Ibid.*, p. 94.
- 5) *Ibid.*, pp. 95~96.
- 6) *Ibid.*, pp. 97~102.
- 7) *Ibid.*, p. 103.
- 8) ハリー・C・カツ「就業組織と労働市場構造——アメリカはどこへ」『日本労働協会雑誌』第353号, 1989年, 39ページ。
- 9) Verma and Kochan, *op. cit.*, p. 103.
- 10) *Ibid.*, pp. 104~106.
- 11) センシング・セッションとは、一人あるいは数人の管理者と少数の従業員が、職務に関連した事項について討議することである。*Ibid.*, p. 109.
- 12) *Ibid.*, p. 109.
- 13) *Ibid.*, p. 111.
- 14) *Ibid.*, pp. 106~109.

表 9 作業組織と人的資源配分

	非組合工場	組合工場
1 職務と賃金の構造		
職務分類数	30	96
賃金階梯数	9	14
保全工の職務分類数	4.8	11.3
「一般保全工」(General Maintenance)に分類される労働者比率	38%	1%
2 下請け		
組合および従業員への通知義務	0%	100%
レイオフの前に下請けをゼロにする	40%	0%
一定の比率で減らす	0%	33%
いくつかの作業を例外として他はゼロにする	0%	67%
3 週労働時間の変更に関して規定あり	60%	67%
週労働時間の変更に関して制限あり	33%	50%
4 配転を要求できる従業員	100%	67%
配転を要求している従業員	5-10%	10-25%
配転資格基準		
企業での最低勤続	20%	0%
部門での最低勤続	0%	0%
現在の職務での業績	80%	33%
その部門がその従業員を喜んで手放すかどうか	40%	0%
新しい職務の訓練コスト	20%	0%
現在の職務での最低勤続	40%	100%
5 一時的配転		
高いレベルの職務にはより高い賃金を支払う	40%	100%
6 残業		
従業員は残業を拒否できる	80%	100%
残業の均等化	40%	100%
7 先任権の効果		
昇進	80%	100%
配転	80%	100%
レイオフ	80%	100%
一時的配転に関する先任権の軽減	80%	67%
8 部下の仕事が監督者が代行することを禁止	0%	100%
9 欠員と昇進		
欠員の揭示	80%	100%
内部からの昇進		
生産・保全労働者	70-90%	75-100%
監督者	70-90%	35-60%
事務労働者	60-80%	0-25%
俸給労働者	15-35%	0-25%

(出所) Verma and Kochan, *op.cit.*, p.107.

V 新しい労使関係システム

本節では、労働市場および製品市場の変化に対処するために、伝統的な組合型労使関係システムを擁する企業が、戦略、団体交渉、職場の各レベルにおいて導入したいくつかの変革を見ていく。

(1) 戦略レベル

アメリカ労働運動の伝統であるビジネス・ユニオニズムゆえに、従来は独占的に経営の統制下にあった企業の戦略的意思決定に、近年、労働組合が参加する動きが見られる。それは次のようないくつかの形態をとっている。

① 産業レベルの労使委員会 (industry-level labor management committee)。多数の使用者と単一あるいは少数の組合から構成される競争の激しい産業では、歴史的に、相互に関心を持っている問題を話し合うために、産業レベルの労使委員会が形成されてきた。このような委員会の例としては、1974年に食品小売業で始まった「食品小売業労使共同委員会」(“Joint Labor-Management Committee of the retail food industry”)がある¹⁾。

② 取締役会への組合代表の参加。このような事例は、クライスラー、パン・アメリカン航空、イースタン航空、ウェスタン航空などいくつかある²⁾が、そのなかで最も有名なのはクライスラーのそれであろう。

当時、ビッグスリーのなかで最も早い時期に業績が悪化し倒産の危機に瀕していたクライスラー社は、アイアコッカ (Iacocca) の指揮のもと経営体質の改善に努めたが、その一環として1979年10月、2億300万ドルもの賃金・付加給付の譲歩を迫る労働協約を UAW (全米自動車労組) との間で締結した。そして、このような組合の再建協力への見返りとして、80年5月に UAW 会長であったフレーザー (Fraser) の取締役会入りが実現したのである。

③ トップレベルでの協議会 (top-level communication sessions)。これは労働協約で同意されたものであるが、協議会それ自体は協約外である。このような例としては、フォードと UAW との間の労使成長協議会 (Mutual

Growth Forum), ボーイングと IAM (国際機械工組合) との間の annual technology briefing, AT & T と CWA (通信労組) との間の Common Interest Forum などがある³⁾。

④ 従業員持ち株制⁴⁾と取締役会への労働者の参加の併用。これには、イースタン航空, ウェスタン航空, その他いくつかのトラック輸送会社の事例がある⁵⁾。

⑤ 職場や工場レベルでの活動を通した下からの参加。戦略的な意思決定への組合の参加は、必ずしも、取締役会や産業レベルの労使委員会のように高いレベルから出発する必要はない。例えば、このような下からの参加の例としては、GM のフィエロ (Fiero) 工場がある。この工場の労使共同委員会構造のトップレベルに位置する経営チーム (administrative team) は、工場の長期的な計画に関与している。例えば、1985年には、このチームは GM の経営委員会 (executive committee) に対してフィエロ工場の 5 年計画を提出したという⁶⁾。

では、このような戦略レベルでの参加は、組合にとってどのような意味をもつのであろうか。マッカーシーによれば、企業の意思決定への参加を組合が警戒する理由としては、次のようなものがあるという⁷⁾。

① 参加によって、労働者の利益を守るという組合の主要な機能が弱められる恐れがある。

② 取締役会の仕事の進め方が、そもそも大部分の労働者や組合のリーダーには疎遠である。

③ 取締役会が一般組合員にとって不利益な決定を下した場合、それに参加していた組合のリーダーと一般組合員との間の信頼感が揺らぐ恐れがある。

④ 状況が悪化した場合、経営側はその責任を組合と分かち合おうとする恐れがある。

⑤ 企業の業績が好調であり、それにたいして取締役会に参加している組合のリーダーが貢献していたとしても、その事実が一般の組合員に知られない恐れがある。

⑥ 参加に関して長い経験をもつスカンジナビア諸国や西ドイツからの報告

によると、労働者は、企業的意思決定に代表を送るよりも、職場レベルでの直接的な発言に高い優先順位を与えている。

また反対に、企業的意思決定への参加を組合が好む理由としては、次の三つがある⁸⁾。

① 企業的意思決定にたいして影響力を行使することが、広い意味での社会的活動であるとする組合のリーダーがいること。例えば、1946年に UAW の当時の会長であるウォルター・ルーサー (Walter Reuther) が、自動車メーカーの価格決定や利潤に関して財務内容を公開するように要求したのはその例である。

② 労使協力によって企業の業績を回復し、労使間で分け合うパイを大きくするため。

③ 例えば、組合に組織されている工場から未組織の新工場へ生産を移転する「緩慢な組合員減らし」(“creeping decertification”) と呼ばれるような、組合に不利益をもたらす企業戦略を抑制するため。

いずれにせよ、戦略レベルでの組合の経営参加は、労使の関係に運命共同体的な色合いを持ち込む。それゆえ、両者とも、厳しい環境圧力に直面したときしかこのような道を選択しようとしないう⁹⁾、その実施にあたっては、労使のいずれか一方あるいは両方の各階層からの抵抗が発生する可能性が高い¹⁰⁾。

(2) 団体交渉レベル

団体交渉レベルで導入された変革は、団体交渉の結果における変化 (bargaining outcome changes) と団体交渉の過程における変化 (bargaining process changes) の二つに分けられる (表2参照)。

まず、団体交渉の結果における変化の第一にあげなければならないのは、賃金・付加給付に関する労働側の譲歩である。

表10は、1979～84年における主要な労働協約の有効期間中の報酬調整率 (rate of compensation adjustments)、組合・非組合両部門の雇用コストの伸び率、それに消費者物価指数の年間伸び率を示している。

例えば、報酬調整率は、1982年に大幅に低下し、83・84両年も以前より相対

表10 報酬と物価の変化 (1979～84年)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984
5,000人以上の労働者を対象にした 労働協約期間中の報酬調整率	6.6	7.1	8.3	2.8	3.0	2.8
雇用コストの伸び率 (賃金、俸給、付加給付)						
組合部門	9.0	10.9	9.6	6.5	4.6	3.4
非組合部門	8.5	8.0	8.5	6.1	5.2	4.5
消費者物価指数の年間伸び率	13.3	12.4	8.9	3.9	3.8	4.0

(出所) *Transformation*, p.117.

的に低い水準にとどまっているが、この低下の原因は、当時のインフレ率が低かったために、これと連動して生計費調整条項に基づく報酬調整率が低下したことだけでなく、譲歩交渉の結果、COLA (生計費調整手当) の支払いが延期あるいは一時的に中止されたことにもよる¹¹⁾。

また、同様に賃金・付加給付の譲歩によって、1983年に初めて非組合部門の雇用コストの伸び率が組合部門のそれを上回ったが、これによって、70年代に拡大し続けた組合・非組合部門の雇用コスト格差が縮小する傾向を見せている¹²⁾。

次に、団体交渉の結果における変化の第二は、作業組織や人的資源配分における柔軟性の増大を目的とした就業規則の変更である¹³⁾。これは、職務内容の拡大、残業の割り当てに関する経営側の発言権の拡大、経営側がより自由に下請けを利用する権利の獲得、労働者の自発的な配転に対する経営側の規制強化などを意味しているが¹⁴⁾、それはまた、非組合型労使関係システムから伝統的な組合型労使関係システムへの革新の波及であると理解できよう。

それでは、団体交渉の過程における変化に移ろう。これは、以下の4つに分類できる。

① 交渉構造の分権化。これは、自動車、ゴム、精肉などの産業において従来見られた産業内の、すなわち企業間のパターン・バーゲニングの侵食という形態をとる¹⁵⁾。

また、交渉構造の分権化の第二の形態は、諸問題が解決されるレベルの下方

移動、つまり、全国レベルから企業・工場レベルへの移動である。例えば、ゴム、鉄鋼、自動車などにおける工場レベルでの就業規則の修正などがこれにあたる¹⁶⁾。

② 労使関係スタッフの役割低下。非組合型操業への経営戦略の転換と、従業員参加の進展によって、労使関係スタッフの権力と影響力が衰え、代わって人事管理や人的資源管理の専門家やトップ・マネジメントが台頭した¹⁷⁾。

③ 直接的なコミュニケーション戦略。これは、企業の経営状態やその産業の競争状態に関する情報を組合を経由せずに直接、一般組合員に流すというもので、賃金・付加給付の譲歩を労働者が受容する環境づくりを目的としている¹⁸⁾。

④ 状況適応的な賃金規準の導入。これは、AIF（年次賃金改善因子）やCOLAなどの伝統的な賃金決定方式に代えて、企業の成果を反映する利潤分配制や局所的な労働市場（local labor market）に適應する賃金規準の採用を意味している¹⁹⁾。

(3) 職場レベル

伝統的な組合型労使関係システムの職場レベルにおける変革は、QWLの導入である。

QWLは、QCs（Quality Circles）、EI（Employee Involvement）、LMPT（Labor-Management Participation Teams）、作業チーム（operating team）など様々な名称で呼ばれており²⁰⁾、また、産業、企業、職場ごとにその内容や進展の度合いを異にするが、それは概ね次の二つの共通した性格を持っているように思われる²¹⁾。

① 労使の敵対的な関係の克服、従業員の動機づけ、帰属意識、問題解決能力の向上のために、各個人やインフォーマル・グループの参加を促進すること。

② 就業規則の簡素化、コストの低減、人的資源管理の柔軟性の増大のために、作業組織を変更すること。

それでは、現在このような目的によって推進されているQWLは、伝統的な

組合型労使関係システムにどのような影響を与え、どのような変容をもたらしているのだろうか。そしてまた、QWL 自体は以前のそれと比較して、どのような変質を見せているのだろうか。解答を与えるために、ここでは、きわめて小規模で実験的な段階から開始された1970年代初期の GM のタリータウン (Tarrytown) 組み立て工場の事例と、アメリカ経済の悪化と日本の経営技術に対する人気の結果として、生産性の向上、品質の改善、コストの切り下げなどへの圧力が高まり始めた²²⁾ 1970年代後半に同じ GM で大々的に採用された作業チームシステムを比較してみよう。

1960年代の終わりから70年代の初めにかけて、苦情件数、ストライキ、労働移動、アブセンティズムがいずれも他工場より高率となり、また、製品の品質も GM の18ヶ所の組み立て工場のなかで17番目と、労使関係のかなりの荒廃ぶりを見せたニューヨークのタリータウン工場で QWL プログラムが実施されたのは、1974年のことであった²³⁾。

その際、「問題解決のための研修会」(problem-solving training session) を主体とするプログラムを開始するにあたって、労使の間で以下のガイドラインが設定された²⁴⁾。

- ① プログラムへの参加は従業員の自由意志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 プログラムは、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。

以上のガイドラインの内容から明らかなように、ここでは、QWL の活動と通常の団体交渉に含まれる諸事項が明確かつ厳密に分離されている。つまり、当時の QWL プログラムは、団体交渉の補完的な実験²⁵⁾ の域を出ていないのである。

一方、作業チームシステムは、以下の特徴を有している²⁶⁾。

- 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、商品の供給業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知識給を採用する。これによって、労働者は職務を修得するにつれて6つの賃金階梯を上がっていく（一段階上がる毎に1時間あたり約15セントの賃金増加となる）。

先のタリータウンのプログラムと比較すると明白のように、作業組織の変更、職務分類の削減、職務の拡大（多能工化）、先任権の制限、賃金制度の改変など、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。

注

- 1) *Transformation*, pp. 182~183.
- 2) *Ibid.*, pp. 189~190.
- 3) R. B. McKersie, "Union Involvement in Entrepreneurial Decisions of Business", *Challenges*, p. 158.
- 4) このような経営参加の促進という目的のほかに、従業員持ち株制を TOB（株式公開買い付け）への対抗手段として導入する動きが見られるという。TOB をかけられた場合、株式を自社の従業員に持たせておけば、買収をかけている企業や投資家に容易に渡ってしまう可能性が少ないというのが理由である。その典型的な例としては、インスタントカメラのボラロイド社やプロクター・アンド・ギャンブル社 などがあ
る。『日経連タイムス』1989年1月26日付。
- 5) *Ibid.*, p. 159.
- 6) *Transformation*, pp. 197~198.
- 7) McKersie, *op. cit.*, pp. 151~154.

- 8) *Ibid.*, pp. 154~156.
- 9) *Transformation*, p. 201.
- 10) *Ibid.*, p. 202.
- 11) *Ibid.*, p. 116.
- 12) *Ibid.*, p. 116.
- 13) *Ibid.*, pp. 117~118.
- 14) Katz, *op. cit.*, p. 218.
- 15) *Transformation*, pp. 128~129.
- 16) *Ibid.*, p. 129.
- 17) *Ibid.*, p. 131.
- 18) *Ibid.*, p. 132.
- 19) *Ibid.*, p. 134.
- 20) *Ibid.*, p. 147.
- 21) *Ibid.*, p. 147.
- 22) *Ibid.*, p. 150.
- 23) A. S. Warren, "Quality of Work Life at General Motors", J. M. Rosow (ed.), *Teamwork*, Pergamon Press, 1986, p. 123.
- 24) *Ibid.*, p. 123.
- 25) H. C. Katz, *Shifting Gears*, The MIT Press, 1985, p. 77.
- 26) *Ibid.*, pp. 92~94, p. 154.

おわりに

以上、アメリカ労使関係の変容とその原因について簡単に見てきた。

それでは、QWL の位置づけという本稿の課題にどのような解答を与えるべきであろうか。次のようになるだろう。

第一に、国際競争の激化、国内の非組合企業の競争力の増大、規制緩和などに代表される1970年代後半以降の製品市場の変化や、労働市場の構造的な変動や経営側の反組合的活動を原因とする組合組織率の低下によって、現在、アメリカ労使関係を取り巻く環境は厳しさを増している。そしてそのなかで、本来は労働疎外の解消や労働の人間化という文脈から議論されることの多かったQWLは、譲歩交渉における就業規則の変更や業績対応型の賃金制度の導入を受けて、伝統的な組合型労使関係システムにおいて職場を支配していた硬直的

な職務規制組合主義を解体させ、労働力のより柔軟的・効率的な利用を通して生産性向上を目指す新しい労務管理モデル的性格をつよくしているのである。

そして第二に、労働者へのより大きな満足と参加意識の提供、作業組織と人的資源配分における高い柔軟性という性格をもつ QWL の導入と、団体交渉レベルでの賃金・付加給付の譲歩による労働コストの削減が相俟って、伝統的な組合型労使関係システムは、その内容からすると、より高い競争力をもつ非組合型労使関係システムにかなり接近してきていると言えよう。つまり、非組合型労使関係システムは、低労働コストと労働力の柔軟的利用によって製品市場で組合型労使関係システムを脅かす存在となっているだけでなく、伝統的な組合型労使関係システムの変容の目標とすべきモデルの役割も果たしているのである。