

# アメリカ自動車工場における プロダクション・スタンダード条項の構造と解釈

篠原 健一

## 目 次

1. はじめに：プロダクション・スタンダードをめぐる論点
2. プロダクション・スタンダード条項の経緯
3. 作業能率をめぐる論点整理：全国協約第 78・79 条の構造と解釈
4. むすびにかえて

## 要 旨

本稿の目的は、従来明らかにされていなかった、アメリカ自動車工場における生産労働者のプロダクション・スタンダード（生産標準、作業負荷）について、General Motors 社を事例に取り、全国労働協約とともに、そのポイントをまとめた資料 Educational Outline をベースに検討するものである。

国際競争の激化により、職場における生産性・作業効率の向上が求められているアメリカ自動車工場であるが、そもそも工場に従業員に課せられた作業負荷について、それを規定する協約の分析がまったく十分に行われてこなかった。（自動化などの議論を抜きにすれば）職場の能率を上げるためには、単純に考えて作業者の作業負担をどの水準まで上げられるかということは無視できないものである。作業負荷をめぐる紛争が絶えなかったのが、アメリカ労使関係の歴史である。しかしながら、これら職場における作業負担水準決定メカニズムである、プロダクション・スタンダード条項については未解明の領域であった。

そこで本稿では、こうした作業負荷水準の決定について規定している全国協約第 68・69 条のプロダクション・スタンダード条項を分析する。ただし本稿では、協約自体のみならず、その組合員向け解説書である Educational Outline を用い分析を進めたい。

これらはまだ十分に明らかにされていない第一次資料を解明するにより、作業負荷水準決定についてのこれまでの労使間での諸議論、考え方、構造が初めて理解しうるものとなる。またこれを踏まえて、今日の職場改革で常に意識される、日本の自動車生産職場における作業負荷決定との明確な比較上の土台についても提供できることにもなる。

キーワード：作業組織、アメリカ自動車産業、プロダクション・スタンダード、労働協約、能率管理

## 1. はじめに：プロダクション・スタンダードをめぐる論点

本稿の目的は、従来明らかにされていなかった、アメリカ自動車工場における生産労働者のプロダクション・スタンダード（生産標準、作業負荷）について、General Motors 社を事例に取り、全国労働協約とともに、そのポイントをまとめた資料 Educational Outline をベースに検討するものである。

1980年代以降のアメリカ自動車産業において、工場内の生産現場での生産効率を向上させることが火急の課題となった。国際競争の激化により、職場における生産性・作業効率の向上が求められているアメリカ自動車工場であるが、チームコンセプト、フレキシビリティ、コミットメントというキーワードに代表されるように、これに対するさまざまな改革が試みられてきている。それらキーワードの中でもっとも影響力を持ってきたのは、この職場改革におけるチームコンセプトであるが、従来よりも「従業員個別の働き振りを生かしたい」という点が最大の特徴であるといえよう。

こうした今日の傾向、すなわち職場の能率を上げるであるとか、従業員個別の働き振りをさらに生かすとはいえ、そもそもアメリカ自動車工場において、従業員に課せられた作業負荷について、それを規定する協約の分析がまったく十分に行われてこなかった。（自動化などの議論を抜きにすれば）職場の能率を上げるためには、単純に考えて作業員の作業負担をどの水準まで上げられるかということは無視できない。近年の作業組織改革の議論を行う以前に、そもそも職場における作業負担水準決定メカニズムであるプロダクション・スタンダード条項について十分に分かっておらず、この点の究明が必要とされるゆえんである。

ちなみに、作業組織改革が如何にして生産性向上につながるのか。この点についてアメリカにおける従来からの典型的な先行研究の論旨は、以下のようなものであった<sup>1)</sup>。「職務にとらわれず、労働者が助け合い、かつ自律的に働くことによって、仕事の満足度が高まり、おのずから職場の能率も向上するだろう」。したがって「これこれの参加プログラムの種類の導入と、生産性（・品質）向上との関係を、統計的に計測する」という研究が多かった。いわば労働者の自律性と満足度が高ければ生産性も向上するに違いないという、非常に牧歌的な研究が主流であり、具体的にどのような管理の仕方をすると生産性が向上するのかという、職場の仕組みと生産性との内的関係に踏み込んでおらず、非常にもどかしいものが多かった。すなわち、詳細な職場調査や、仕事や職務を規定している労働協約への十分な分析を行わず、「アンケート調査+計量分析」という研究に多く留まったことが、先行研究の、さらに言うところアメリカにおける労使関係論、労務管理論上の大きな欠陥であった。

そこで本稿では、こうした作業負荷水準の決定について規定している全国協約第 68・69 条のプロダクション・スタンダード条項を分析したい。ただし、かつて小池和男氏がアメリカの労働協約の

明快さを「マギレのないルール」と例えたが、協約自体を労使の当事者以外が読んでも、それぞれの文章に込められた歴史的経緯、行間に込められた意図まで決して知りえない。したがって本稿では、協約そのものとともに、その組合員向け解説書である Educational Outline を中心にその分析を進めたい。これらはまだ十分に明らかにされていない第一次資料を解明するにより、作業負荷水準決定についてのこれまでの労使間での諸議論、考え方、構造が初めて理解しうるものとなる。またこれを踏まえて、今日の職場改革で常に意識される、日本の自動車生産職場における作業負荷決定との明確な比較上の土台についても提供できることにもなる。

## 2. プロダクション・スタンダード条項形成の経緯<sup>2)</sup>

1937年以前にはアメリカ自動車工場においては、作業者はスピードアップに対して規制する協約がなく、なすすべがなかった。それでも多くの工場で、数人の作業グループがスピードアップに抵抗しようとしたが、多くの場合それにより職を失ったり、経営側のブラックリストに掲載され、目を付けられた。スピードアップが従業員の主要な職場での不安としてはじめて顕在化したのは、1936年のクリスマス直後の座り込みストによってである。これにより1937年にプロダクション・スタンダードに対する規定ができた。その後、1941年（78と79条に分かれる）、1955年（79条変更）、1958年（生産標準問題起るが協約変更なし）と、この条項は年とともに改訂ならびにこれに関わる問題が都度議論されたが、今日に見られるプロダクション・スタンダード条項と同等の形が出来上がったのが1964年である。

## 3. 作業能率をめぐる論点整理：全国協約第78・79条の構造と解釈

プロダクション・スタンダード（生産標準：作業負荷のこと）をめぐる協約は第78条と79条に分かれ、78条は生産標準をめぐる実体的規制、続く79条がこれをめぐる苦情処理に基づく手続き的規制となっている。ここでいう実体的規制とは、こういう負荷はきついか、公平ではない、という判断基準を指す。他方の手続き的規制とは、作業負荷に問題があると作業者が考えれば、苦情処理手続きを申し立て、問題の解決を図る、という意味である。つまり作業負荷に対して、実体的ルールと手続き的ルールとの二種類で規制をかけるという構造となっている。

### (1) 78条

作業負荷に対する実体的規制側である78条の規程は、以下のようになっている。

「作業負荷は、公正さ、作業者の技能の質に見合った公平さ、作業の効率性、標準的な作業者の合理的な作業生産量をもとに定められなければならない。各工場の経営はこれらを設定

する十分な権限をもつ。<sup>3)</sup>」

これらの基準をもとに作業負荷が決められるわけであるが、この基準に即した作業の検証に失敗したら、正当な作業負荷とはいえないことになる。また各工場の経営は作業負荷を設定し、これらにまつわる紛争を解決する協約上の権限をもつが、そのさい経営側は、常に以下のような固有の圧力を意識することになる。

- 1、類似した工場における同様の部門における効率性
- 2、類似した工場における他の部門における効率性
- 3、競合他社の効率性

経営サイドは上記3つの圧力を受けつつ作業負荷を決定するが、これによりしばしば労働者サイドと深刻な紛争が生じる。経営が作業負荷を決定する権限をもつ一方、労働者側はそれが不公平であると感じた場合、それに抗議する権利を持つ。これが如実に現れたケースがプリントにあるシボレー工場での出来事である。

これはプリントにあるシボレー工場において起きた仲裁裁定結果である。組合としては、理論的な時間当たりの生産高が278台であったにしても、実際に職長と作業者の間ですでに合意された台数が225台であり、過去3年間その台数で合意していることを信じていた。ところが、経営がこの件について責任を持つと突然言い出し、これまでの立場を変え、正しい生産台数のために誤解されていたことを解決するとして、従業員への適正な説明なしに時間当たり278台に変更すると主張した。経営によるこの変更が理論的に正しいにせよ、そうでないにせよ、これによって確実にいえることは、経営が協約上の権限を保持しているということであった。たとえいったん時間当たり225台の生産標準で固定されたにせよ、この生産標準そのものは経営権のもとにある。もし作業者が異議を申し立てるとしたら、それは協約第79条の苦情処理手続きに則られるべきである。いかなる従業員も生産活動を故意に妨げることによって、生産標準に関する紛争を解決する権利は無い、という仲裁裁定が下された。

また協約第46条の規定によって、当78条は仲裁人による権威が及ばないと規定されている。すなわち46条によると、以下のように規定されている。

「生産標準に関する78条、78a、78b、79g、79iのもとで起こるいかなる紛争のルール、いかなる賃率の決定・変更について、仲裁人はこの協約とこれに基づく補則の文言に対し、これに加減したり修正したりする権限をもたない<sup>4)</sup>。」

この46条に基づいた仲裁裁定が幾つかなされた。たとえばデイトンにあるモレーン・プロダクトのケースでは、「(～)これらの原則の点から、問題とされている生産標準において、経営が行った変更はあまりにドラスティックであるため、仲裁裁定による検討の範囲を超えている～」と判断された。

またあるいは、サギノー・グレイ・アイアンでのシボレー工場では、「協約 78 条に照らして、ある仕事の生産率が公平で適切かどうか決定することは、仲裁人の権限を超えている」と判断されている。

以上のように、この第 78 条は生産標準という個別事例ごとに異なる繊細な問題をはらむため、仲裁裁定になじまないとされ、現在に至るのである。これを言い換えれば、78 条に関する紛争は、工場ごとに多くが決められ、苦情処理手続きがなされたとしても最終的に仲裁手続きには行かず、最後まで労使間で問題を処理（＝ストライキ）することに至るということになる。

### (2) 78 条 a 項

78 条 a 項の文面は以下の通りである。

「モデルミックス（混流）は自動車ならびに車体組立ライン作業の作業負荷決定し変更するにあたり、考慮に入れられなくてはならない。故障、予期しないライン不均衡、ラインストップによって生じる生産ロスを埋め合わせるために、要員水準を超えるほどラインスピードは速められてはいけない。」

この a 項の 2 文のうち、前文は 1961 年、後文は 1964 年に付け加えられた。より多くのスタイル、モデル、オプションという自動車生産の傾向により、何台作るのかということのみならず、ラインにどんな車種が流れてくるのかに作業者は従来より注意を払わなくてはならなくなった。このモデルミックスという概念が出てきてからは、ラインスピードだけで作業負荷は決められず、より複雑になり、組合としてはこれを協約で規制することを望んだものの、GM の経営陣はこれを拒み続けた。結局、この a 項ができたものの、作業負荷の決定と変更の際し、モデルミックスについては工場ごとの裁量に任されることになった。

またこの条項以前には、多くの工場では要員を追加しないで生産ロスを補われてきたが、この条項ができたことによって、ラインスピードを速めるためにはそれに伴って要員も増やす必要が生じた。

### (3) 78 条 b 項

78 条 b 項の文面は、以下の通りである。

「コンベアラインでの職務割り当ては、ラインスピード、作業スペース、通常モデルミックス率に応じて決定される。通常に計画されたモデルミックスが必要なとき、職務割り当て、

要員、スペース、ラインスピード、ジョブコンビネーション間の調整が行われる。こうした各要因間の調整が時宜を得た方法で、バランス良くおこなわれるために、各工場毎に手続きが決定される。ライン作業において、経営はそうしたモデルミックスの変更を調整するため、さらに要員が必要なときはオフラインの作業者を追加する。必要があれば経営はこれらの調整について組合にアドバイスする。」

長年にわたり、モデルミックスの抱える問題は、これが急に変動することである。モデルミックスが通常である限り作業も平常どおりであるが、急激にモデルミックスが変動すれば、それにつれて作業負荷も急速に過重なものとなる。よくある例であるが、モデルミックスにより作業負荷が一時的にピークに達したため、職場の悲鳴を聞いた District Committeeperson が慌てて駆けつけたところ、その頃にはもはや作業が通常のペースに落ち着いているというような例には枚挙に暇がない。こうした状況が起こったときに、追加的な要員か手助けが施されたために、数百件にもものぼるそうした苦情が解決されることになる。これは表面上には満足のいくものであるが、しかしまもなく、モデルミックス変更の根本的な知識の提供なしには、必要とされる手助けが常に受け取れるわけではないことが明白になってくる。作業者は増員を必要とし、職長に連絡を取るものの、追加要員を受け取ったときは時すでに遅しであるため、作業者はこの種の問題の解決に徐々にがっかりするようになるのである。このように追加的な要員の手配が、急激な繁忙の波に追いつかないことが多いという。

この 78 条 b 項は、この種の状況を修正するために作られたものである。この条項の適応に関しては、District Committeeperson が職場をよく観察し、予期しない問題等が起きた場合は、UAW 本部か地域組織に相談することが望ましいという。

#### (4) 79 条

第 79 条は苦情処理に関してである。この条項は以下の通りである。

「経営側によって作られたり変更された作業負荷に関する紛争が起きた場合、その苦情は職長によって取り上げられなくてはならない。もし職長によって紛争が取り上げられない場合、その区域担当の District Committeeperson が作業を調査し、職長とタイムスタディマンは彼のために当該ケースの事実に関するすべてを提供しなくてはならない。その際、同時に、従業員代表に関する条項である 18 条と 19 条の制限を受けず、また関連する部門の職長に報告がなされることになる。もし District Committeeperson が調査を終えた後もなおその紛争が続く場合、職長かタイムスタディマンが当該作業について District Committeeperson とともに詳しく再調査する。District Committeeperson は必要に応じて、その業務の作業要素を

記述し持つ。もし利用可能であれば、サイクルタイムや紛争に関連した付随するデータは、求めに応じて提供される。しかし新製品立ち上げのときにこの種の情報を提供することは現実的でないという認識で、労使は一致している。この段階で物事が調整されないならば、以下に記載された苦情処理手続きに従って上訴が進められる。」

この条項は、作業負荷に関する苦情を取り扱う主要なメカニズムを提供するものである。実務上のポイントは大きく言って、1 District Committeeperson による調査、2 共同再調査、3 付随する事実の開示、の3点にまとめられる。この1「District Committeeperson による調査」であるが、この際、①作業負荷が不公平であるか、②もしそうなら何が問題なのか、③どのように是正されるのかこの3点が焦点となる。また District Committeeperson にとって、彼が他の業務遂行中であっても、この苦情処理のほうが優先される。また職長にとっては通常彼らがこの業務に当たるが、工場によってはほかの Time Study man や労働負荷担当者が事に当たる。

争点になっている作業の要素分析を行う資格のあることを、永年にわたり組合は主張してきた。この立場は、過去における仲裁裁定結果に起因している。かつて Chevrolet Gear & Axle 工場の場合に関する仲裁裁定で決定されたのは、以下のとおりである。作業負荷に関する紛争を調査していた Committeeperson が、職務時間そのものの設定のみならず、すべての時間の基本となる分解された**時間研究**に対してまで、必要に応じて情報の提供を受ける資格があると、この仲裁裁定で認められたのである。

ただし**サイクルタイム**に関する要求に関しては、下記4つの理由から Committeeperson の裁量による任意のものとなっている。

- 1、多くの工場では、伝統的に時間研究に関する議論を拒否してきており、それゆえ「**職務**に関する要求」については関心を払ってきたが、「**時間**」それ自体には関心をさほど持ってこなかった。
- 2、在庫整理職、Material handler、清掃職などに代表される多くの職種では、それぞれの職務の構成上、定められたサイクルタイムがそもそもない。しかしながらそれらの職務のリストは、作業負荷の苦情を判断する上では重要である。
- 3、幾つかの工場では作業を時間計測せず、利用できる情報もそもそも持たない。
- 4、さまざまな工場が作業負荷紛争を解決するために、異なった手続きに従っている。
  - a. 幾つかのローカル組合ではストップウォッチを使い実際に計測を行うが、これは経営側が行った時間研究データが正しいかどうか検証するために利用する。
  - b. また別の工場でもストップウォッチを使用するが、経営側に許された時間を計測するために用いる。

c. ある工場では、経営側によって提出された時間研究データ、記録、過去のモデルにいたるまで、詳細かつ網羅的に検証する。

d. 多くの場合は、その職務をたんに素朴に視覚によって評価を行うが、これはその職務とよく似たものと下された判断とを比較しながら、巻き尺を用いて判定する。

以上のように、工場ごとによって時間の計測手法は異なるが、UAW 本部の見解としては、一般論としては、時間研究の構造には深く踏み込まないことが望ましいとしている。その理由として、以下の3点を挙げている。

- ・ほとんどの工場にはこれを行うために正しく訓練された人物が居ない、
- ・ストップウォッチは残念ながら単なる時間の計測しかできないため、加重、熱さ、疲労度などは測れない、
- ・この協約第78条は「公平さ」とストップウォッチの計測とを区別し議論していない。

この3つの理由のうちとりわけ3点目に関連して、この契機となった仲裁裁定（ケース# F-53）結果がある。

「協約第78条では時間研究、動作研究、あるいは作業負荷を算定し決定するその他テクニックについて言及していないことは、特筆すべきことである。時間研究はひとつの手段ではあるが、しかし公平で公正な作業負荷を決定する唯一無二の手段ではない。全国協約は、それが用いられたとしても、それによって一面的に制御されることまでは要求していない。時間研究が正確かどうかは一つの疑問であり、それによる作業負荷が、他の規定された諸要因と同様に、公平さと公正さを満たすかどうかは別の問題である。」

上記の点について、ほかにも仲裁裁定結果を念のため踏まえておく。作業負荷の公正さに関する情報は第79条に則り、開示されなくてはならないとされているが、同じく仲裁裁定 F-53 のケースにおいて、作業負荷に関する紛争調査の過程で、Committeeperson が経営に対し時間研究に関する質問文書を提出したものの、経営側はこうした質問に回答する義務はないと回答した。これに対し仲裁裁定では、そうした質問に対する回答は「この仲裁裁定ケースの事実」の一部であって、経営側はできるだけ回答をおこなう必要があると判断された。

またサイクルタイムに関してはどうか。当79条の文面に「～サイクルタイムや紛争に関連した付随するデータは、求めに応じて提供される」という一文があるが、サイクルタイム、要素分析、時間分析書、職務リストなどがこれに該当し、口頭ならびに文書での回答が必要とされるという。

いずれにしても、時間研究、サイクルタイムとともに、必要に応じて経営は組合に開示することが望まれるが、組合サイドとしては、時間の分析にはあまり深入りしない方針となっている。この点で、アメリカ的フォーディズムに基づいた分業体制というか、生産管理を担当する経営側（インダストリアル・エンジニア）と作業に従事するのみの労働者側、この両者間の大きなギャップが存在している



ことがわかる。こここそ、現場の一般作業者が生産管理によりある程度関与している、日本の製造現場と大きく異なるところでもある<sup>5)</sup>。

#### (5) 苦情処理の具体的手続き：79条 a 項～i 項

以下に引き続く付帯条項 a 項～i 項は、これら苦情処理手続きの具体的方法についてである。ごく大まかに紹介すると以下のようなになる。

##### ・ 79 条 a 項

「職長は作業負荷に関する苦情処理について考えるにあたり適度な時間を持つべきであるものの、このために 2 日以上掛けるべきではない。それゆえ Committeeperson が回答を求めてきたら一日以内に文書化された回答を行わなくてはならない。」

##### ・ 79 条 b 項

「もしそのケースが職長によって解決されない場合、Zone の Shop Committeeperson、別の Shop Committeeperson、あるいは Shop Committee の Chairman によって、職長による回答の三日以内に上訴することができる。またその上訴は人事部宛で、手書きのものでなくてはならない。」

##### ・ 79 条 c

「いったん 79 条 b 項の上訴が受け付けられたら、そのケースは三日以内に苦情処理手続きの特別段階として見做されなくてはならない。その会議へは組合側からは 3 名以内の代表に限定されるが、District Committeeperson、Zone の Shop Committeeperson、あるいは Shop Committee、そして Shop Committee の Chairman となる。他方、経営からも 3 名以内の出席者であるが、少なくとも一人はより高い管理職からでなくてはならない。この特別段階会議は、District Committeeperson の時間に負担を掛けさせてはいけない。」

##### ・ 79 条 d 項

「そのケースが特別段階に上訴された後で、特別段階会議開催に先立ってさらなる調査がなされる。その調査は特別段階会議に参加する Shop Committee のメンバーによって、協約第 33 条にしたがって行われる。」

##### ・ 79 条 e 項

「特別段階でヒアリングが行われたケースにたいし、より高い管理職は文書での回答を五日以

内に行わなくてはならない。もしその段階でも解決しなかった場合、Shop Committee の Chariman はさらに上訴することができるが、これは経営によるその回答から 3 日以内に行われなくてはならない。その上訴は「未決苦情の通知」として提出されるが、3 日以内に行われなければ、その苦情は自動的に解決されたものとされる。

さらにもし「未決苦情の陳述」が「未決苦情の通知」の受理の三日以内に労使間で交換されなければ、苦情処理の第 3 段階に従った手続きがとられることになる。第 38 条に基づき Region Director による「上訴の通知」のための 30 日間の期限は、苦情処理の特別段階にあった経営からの回答日から有効である。38 条で規定された工場への立ち入りは、「上訴の通知」後、かつ上訴会議の前に行われる。」

・ 79 条 f 項

「上記の期間の期限は、文書化された労使双方の合意により延長可能である。この手続きのある段階から次の段階にかけて、期間期限内でケースが上訴されなかった場合、この前の決定でこの苦情処理手続きは決着したものと見做される。」

・ 79 条 g 項

「作業負荷に関する苦情が申請された後、この作業者を代表する Committeeperson は、苦情解決を試みる過程での作業内容のいかなる変更についても連絡を受けることになる。」

・ 79 条 h 項

「ある職務の作業負荷がまだ決まっていない段階で、決められた方法を守り、正しいやり方で道具を使い、通常のペースで従事しているにもかかわらず、期待された生産量が得られなかったとしても、その作業者は処罰されない。」

・ 79 条 i 項

「もし作業負荷に関する苦情処理が解決され、そのグリーバンスを起こした作業者が結果として別の作業者と配置転換され、その後、もし当該職務になんら影響を与えるいかなる変更もなにもかかわらず、追加的な作業が付加された場合、District Committeeperson は追加的な作業がその苦情処理解決の違反にあたるとして、別の苦情を主張できる。」

## (6) 苦情処理手続きに関する留意点

### a) 仲裁裁定が不可能な場合

本稿 78 条の項目でも説明したが、上記の 78 条、78 条 a 項、78 条 b 項、78 条 g 項、79 条 h 項については苦情処理手続きの第 3 段階に達した際、仲裁裁定によって解決することができない。第 78 条の項目で既に述べたように、78 条は生産標準という個別事例ごとに異なる繊細な問題をはらむため、仲裁裁定になじまないとされ、現在に至る。これを言い換えれば、78 条に関する紛争は、工場ごとに多くが決められ、苦情処理手続きがなされたとしても最終的に仲裁手続きには行かず、最後まで労使間で問題を処理（＝ストライキ）することに至るということになり、最終的な紛争解決の手段として苦情処理にかけられる 79 条とはこの意味で性質を異にする。

### b) 仲裁裁定が可能な場合

上記の 79 条、79 条 a 項、79 条 b 項、79 条 c 項、79 条 d 項、79 条 e 項、79 条 f 項、79 条 h 項については他の紛争解決ケースと同じく、最終的には仲裁裁定によって解決されることになる。

## (7) よく起こりうる問題

プロダクション・スタンダードに関してよく起こりうる問題として、①ではローカルユニオンが本部の承認なしにストライキに走りがちである問題と、②の「政策的グリーバンス」の問題、が挙げられる。

- ① (a) ローカルユニオンが苦情処理の第 3 段階に到達する前に、気持ちが早まってしまい、UAW 本部の承認なしでストライキの投票を行ってしまう。
- (b) 上記 (a) の場合、ローカルユニオンによって UAW 本部への承認の要求が通常なされることになるが、このときの事態の説明が要領を得ない。こうしたケースの場合、本来は苦情処理の第 3 段階に進むはずのものである。
- (c) プロダクション・スタンダード問題が起きたとき、ローカル組合にとってより良い解決法は、直ちに UAW のリージョンオフィスか本部に相談することである。

②上記①とは別に、プロダクション・スタンダードに関連して行われる「政策的グリーバンス」のパターン

苦情処理とは従業員個別によって提出されるだけではなく、ほかにもグループごとに提出されるグループグリーバンスや、組合のより幅広い何らかの政策的意図を持って、組合（実際には複数の従業員）により提出される政策的グリーバンスがある。プロダクションスタンダードに対する、この政策的グリーバンスについて、UAW の解釈は、以下 (a) ～ (g) の通りである。

- (a) プロダクション・スタンダードのケースに関して政策的グリーバンスを利用することについて、組合としてはある限られた環境下においては執行しても良いと考えられてきている。

- (b) 他方、経営側は政策的グリーバンスには反対の立場である。
- (c) たとえば新規採用が不公平な基準でとり行われ、その新規採用された者によって在籍している従業員が配置上の不利益を被り、それに対し当該従業員が苦情を言い、Committeeperson がグリーバンスを申請した場合。このときに政策的グリーバンスが執行された例がある。
- (d) 同様に、作業者たちが通常の作業負荷を超える水準に慣らされてしまい、通常にはない例外的な状況にある場合、Committeeperson はあまりに多すぎる苦情に対処しなければならず、この場合も政策的グリーバンスが執行された。
- (e) これら領域は 1964 年におこなわれた厳しい交渉時のテーマであり、今日も解決されていない。労使双方は数ヶ月間にわたる交渉を通じて、現在に至るまでそれぞれの立場を維持し続ける結果となっている。
- (f) Committeeperson はほかに解決する手立てがないときを除き、こうしたプロダクション・スタンダードに関する政策的グリーバンスを申し立てるべきではない。もし申し立てるのであれば、事実関係について事前に UAW 本部からリージョナルオフィスに相談がなされなくてはならない。
- (g) 以上が可能であるなら、従業員の苦情処理に対するサインが従業員自身によってなされるべきである。

以上のように、政策的グリーバンスの提出には、慎重さが要求されるものの、組合の基本的スタンスとしては必要があるならば断じておこなうべき手段であることが分かる。

#### (8) プロダクション・スタンダードに関連する懲戒行為

Committeeperson が取り扱うプロダクション・スタンダード紛争のうち、最も取り扱いに困難が生じるのは、期待される生産水準に達することができない従業員に行使される、経営による懲戒処分に関してである。こうした従業員による業務不履行について、大きく分けると、直接的業務不履行と間接的業務不履行の 2 種類に分けることができる。

直接的業務不履行には下記が挙げられる。

- ・従業員による生産の妨害、
- ・わざと作業を遅延させる
- ・生産水準に到達しない
- ・望まれる必要な努力を怠る
- ・誠実な努力を怠る

他方の間接的業務不履行には、下記が挙げられる。

- ・作業手順に従うことに失敗してしまう

・作業時間でグズグズしたり時間を無駄にしまう

Educational outline によると、当条項に関連する懲戒処分の場合、ほとんどのケースが間接的業務不履行に起因するものであるという。

#### 4. むすびにかえて

本稿ではアメリカ自動車工場における作業負荷について、全国協約のプロダクション・スタンダード条項と、それへの従業員解説書である Educational Outline という、それぞれの第一次資料を中心に紹介、分析した。これにより、これまで十分に光が当てられていなかったアメリカ自動車工場での「作業負荷・生産標準」をめぐる経緯、実態、問題の構造が初めて明らかにされた。近年までアメリカ自動車工場の作業組織改革に関する議論が多くなされてきたものの、ほとんどの研究が労働協約レベルにまで議論を掘り下げてはいなかった。本稿により、これら改革の実態解明に向けて、研究上のより実態に即した議論の土台が初めて提供されたといえる。さらに詳細な点に関しては、個別の苦情処理のケースにまで調査しなければ分からない点も依然残るが、最後に本稿のポイントをまとめておくと、以下のようなだろう。

プロダクション・スタンダード（作業負荷）に関する規制には大きく分けて78条（実体的規制）と79条（手続的規制）との二種類がある。そもそも生産水準の決定は経営権に属するが、この78条実体的・79条手続的の両規制をあわせて、関わる紛争を解決している。プロダクション・スタンダードに対する規制でも、（苦情処理手続きではない）実態的な規制部分である78条は、職場や工場ごとの固有特徴に負うところが大きいため、仲裁裁定に馴染みにくい性質を帯びる。

さらにいうと、従業員の作業負荷に関する内容は個別独自性が強いいため、全国協約の統一されたルール一本でコントロールしにくいともいえる。すなわち協約の文章は明快なものであるが、結局のところ個別事象ごとに判断されるべき、曖昧さを孕んだものである。個別ケースごとに都度検討され、解決せねばならないが、その際に、判断の基準となるのは、他の職場、他のシフト、他の工場では同様の問題が如何に捉えられ、扱われているのか、という比較基準がやはり重要なものとなってくる。それゆえ、すべての工場で同様の問題が一斉に解決されるべきとUAW本部やリージョンオフィスが判断し、それらを通じてUAWの中長期的対経営政策が操作可能であれば、前述の「政策的グリーバンス」という、組合政策による経営に対する集中的能動的攻撃も行われることになるのである。

今後の労使協調なり労使共同決定の趨勢の中で、このように紛争を孕みやすいプロダクション・スタンダードに関するルールがどのように改定・運用されていくのか。すなわち本来、ルールとは、職場が安定的にうまく回るように組織を秩序付けるためのものである。それが改革により軋轢を生じ、次なる改変を迫られる。すなわちルールとは、組織の秩序が凝縮された、いわば記号である。この組織内安定を記号的に司るルールに改革の圧力が掛かり、軋轢が生じ、結果としてそのルールの更なる

変更に至る。こうしたプロセスを意識的に仔細に凝視することを通じて初めて、アメリカ自動車工場の正確な姿が明らかにできるのである。

職場の実態とルールに着目しないで、もっぱら計量的に職場を捉えようとした先行研究では職場の実態を十分に知りえるものではない。本稿は、今日作業組織改革を適切に把握するために必要な土台である、プロダクション・スタンダードというルールを明らかにすることが目的であった。このルールが今後いかに改変を迫られていくのか。ルールに改変を迫る側に位置する実態分析についても既に聞き取り調査済みであるが、この詳細については本稿の目的を超えており、別稿において紹介したい。

### 参考文献

- General Motors Department, UAW (1965) *Educational Outline: UAW- GM National Agreement, Paragraph 78 & 79 Production Standards*, General Motors Department, UAW.
- General Motors and the International Union United Automobile Workers of America-C. I. O. (2003) *Agreement Between General Motors Corporation and the International Union United Automobile Workers of America-C. I. O.*
- Lansing Car Assembly, Body Plant and Local 602, U. A. W. (2003) *Local Agreement Between Lansing Car Assembly, Body Plant and 602, U. A. W.*
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学：労働研究のフロンティア』 ミネルヴァ書房。
- 仁田道夫 (1993) 「日本と米国における能率管理の展開」 石田光男・井上雅雄・上井喜彦・仁田道夫編『労使関係の比較研究：欧米諸国と日本』 東京大学出版会。
- 篠原健一 (2003) 『転換期のアメリカ労使関係：自動車産業における作業組織改革』 ミネルヴァ書房。

### 注

- 1) 詳しくは篠原 (2003 年) 第 1 章を参照。
- 2) General Motors Department, UAW, 1965, pp.1-33. 以下、同資料を参照。
- 3) General Motors and the International Union United Automobile Workers of America-C. I. O, 2003, pp. 59-63. 以下、78 条と 79 条はこのページからの引用である。
- 4) General Motors and the International Union United Automobile Workers of America-C. I. O, 2003, pp. 35-.36.
- 5) この点については大きな論点ではあるが、ここでは詳しくは触れない。

# A Structure and Interpretation of Provision “Production Standard” in US Auto Industry

Kenichi SHINOHARA

## **Abstract**

This paper examines a structure of “Production Standard” provision in US Auto industry and interprets it. Despite the importance of research about efficiency management in the factory, “Production Standard” provision is neglected by almost of all scholars. Based on the hearing researches and using the primary sources, this paper shows the total structure of this provision and argue its issue.

**Keywords :** Work Organization, US Auto Industry, Production Standard, Labor Agreement, Efficiency Management

