

# アメリカ自動車産業の雇用保障制度

篠原 健一

## 目 次

1. はじめに
2. SEL の概要，目的，考え方，骨子
  - (1) Job Bank の基本的仕組み
  - (2) SEL の概要
  - (3) SEL の基本的ルール
  - (4) レイオフされた従業員が居る場合
  - (5) レイオフされた従業員の居ない場合
3. SEL の運用方法，実情，問題
  - (1) ランシング工場のケース
  - (2) 要員を隠す経営のトリック
4. むすびにかえて  
[資料] 付則“K”

## 1. はじめに

本章の目的は、アメリカ自動車産業における今日における雇用保障制度の輪郭を明らかにすることである。作業組織改革に伴い、従来にはない雇用保障が議論され、アメリカ独自の雇用保障制度が整備されてきた。とはいえ、その苦闘の産物はいまだ流動的であるし、十分に明らかにされていない。本章で明らかにする意義もここにある。

また雇用保障の充実は、旧来から続くフォード主義に基づく労働観が、今日曲がり角に立っていることを意味する。伝統的なアメリカの労使関係において、雇用調整は（現在でも）あくまで経営権に厳格に属し、場合によっては頻繁にレイオフが行われてきた。こうした雇用慣行においては、内部労働市場が良く整備されてきた日本とは異なり、たとえばレイオフに際して労働者への事前相談・事前通告は通常ありえない。伝統的自動車工場ではレイオフ実施を従業員に直接連絡しないので、自分の働く工場のレイオフを新聞報道で知ることも不思議なことではなかった。その新聞報道によって自工場のレイオフ実施を知った後、従業員たちは工場に出勤し、レイオフ対象者のリストが工場内で掲示されているのを見てはじめて、誰が対象者か知ることになるのである。

しかしながら、こうした旧来のやり方は、従業員を最大限活用し、中長期的に教育訓練しようという昨今の作業組織改革の意図とは両立し難い。従業員個別の働き振りを活かすためには、従業員が働きぶりに応じて個別に処遇され、そうした従業員を長きにわたり教育訓練、選抜する必要が生

じる。簡単に言ってしまうえば、職場組織の日本化を目指すにあたり、雇用保障の追及は必要不可欠なものであろう。その一方で、業績改善のためには雇用調整を行わないわけにもいかず、相反する立場の間、すなわち「要員削減はしたいが、他方で従業員を育てて、もっと活用したい」という、難しい狭間で新雇用保障制度を築きつつあるといえる。これこそ改革に取り組む現在のアメリカ自動車企業のしんどさがある。

こうしたしんどいながらも雇用保障を進め、具体的な形で雇用水準を決定する仕組みが「SEL (Secured Employment Level: 雇用保障水準)」と「Benchmark Minimum (BMM: 最小雇用保障水準)」の概念である<sup>1)</sup>。これらについて以下、労働協約をベースに明らかにしていく。ただし協約は小池和男氏のいう「マギレのないルール」であるとはいえ、これのみを読んでもその含意は決して良くわからない。そこで聞き取り調査結果と他資料も踏まえ、さらに考察を深める。

## 2. 雇用保障制度の概要、目的、考え方、骨子

もともとアメリカにおける労使関係の創設時では、レイオフをめぐり、誰を、いつ、どの程度、どういう条件で遂行するのか、基本的に経営サイドが一方的に決めるものとされてきた。しかし1940年代の労使交渉の結果、組合はレイオフの実施の有無、要員数については口を挟まないが、誰をレイオフするのか、誰からリコールするのかについては先任権順で行うという基準で労使が合意した。この先任権を雇用保障に介在させること以外に関しては、あくまで経営側の領域としてビジネスライクに決定され、労働者サイドからそれ以上に口を挟むことはなかったといつてよい。

こうしたなか、雇用をさらに手厚いものにしようという新たな試みが近年始まった。この枠組みがJOBS programである。JOBS Programとは、1984年協約改定交渉以降にアメリカ自動車産業に導入された制度である。GMではこのJOBS Programに2003年に210億7000万ドル(2400億円)を拠出し<sup>2)</sup>、2007年には221億1000万ドル(2520億円)に増額した。この基金が枯渇するまでこのJOBS Program制度は継続されることになる<sup>3)</sup>。レイオフ中の労働者が職業訓練、非伝統的業務、地域奉仕活動に従事し、本人がリコール(再雇用)されるまで、賃金に相当する額が会社側の基金から支給される仕組みである。この受け皿をJob Bankという。

### (1) Job Bankの基本的仕組み

Job Bankとはレイオフされた者が失業手当支給打ち切り後に、教育訓練制度やボランティア活動

---

1) これらを取り巻く全体的な枠組みは、労働市場政策の一環である「雇用保障制度 (JOBS Program: Job Opportunity Bank Security Program)」であるが、これについてここでは概説に留め、主として工場内で具体的な能率管理と密接に関与するSELとBMMを中心に分析する。

2) UAW and the General Motors Corporation, *Agreement Between UAW and the General Motors Corporation*, 2003, pp. 226-227.

3) *Ibid*, pp.

等に從事しながら、GM による基金により、もともと支給されていた賃金相当額を受け取る仕組みである。この賃金相当額の受給に期限はなく、この GM により拠出された基金が涸れるまで対象者に支払い続けられる。聞き取り調査によると、将来もしかりにその基金が涸れてしまっても、また新たな基金拠出がなされる可能性が高いという手厚さである。

後にも触れるが、今日の労使間合意では、生産量変動が理由による要員削減しかレイオフとみなされなくなった。このレイオフを Volume Related Layoff という。他方、その他の機械化や外注化に基づく要員削減は、この生産量変動によるレイオフとは区別され、Non-Volume Related Layoff と呼ぶ。この Non-Volume Related Layoff 対象者は一般のレイオフではなく Job Bank 行きとなることから Job Banker と呼ばれる。彼らは失業したとはいえ、州からの失業手当を受け取らず、代わりに Job Bank から賃金相当額を受け取る。Job Banker となるとかつての賃金相当額が 100%賃金保障される。

他方、レイオフの場合は、州により支払われる失業手当（Unemployment Benefit）だけでは金額として不十分である。そのためこの場合、失業手当とは別に GM による補足的失業給付（Supplemental Unemployment Benefit: SUB）がつき、収入の不足分を補う仕組みである。Volume Related Layoff されれば、この「失業手当 + SUB」で、もともとの賃金相当額の 95%が支払われることになる。

まず GM における雇用保障制度の概要について記載された、労働協約・付則“K”「雇用保障政策（JOBS）理解のための覚書」に基づいて検討することとする。下記の引用は、この雇用政策の目的についてである。

労使は GM 従業員の雇用保障を充実させることに努力する。労使双方は、作業効率、改善、競争力を向上させる作業環境が、こうした雇用保障によるものであると認識している。それゆえ双方ともこの JOBS 政策に同意し、ともに働き、GM の競争的地位を高めるために、全国協約におけるほかの規程と一致させることを誓う。JOBS 政策の転換となるのは、まだ決定されていない SEL、SEL 目標最小雇用水準（BMM）、それから以下に定義されるように、SEL 資格者を無期限レイオフから保護することである。

## (2) SEL の概要

SEL とは Secured Employment Level（保障された雇用水準）のことで、「現在職務に就く正規従業員数」を表す。これはある特定時期（通常は毎月）における正規従業員出勤者数をカウントする。これを Snap Shot と呼ぶ。つまり連続 90 日以内の休暇中の者、忌引き、陪審員等による欠勤者が計算上、除外されることになる。これが SEL とされる。

この SEL 有資格の従業員が雇用保証されている（secured）とは言っても、レイオフにならないわけではない。自動車産業におけるレイオフとは、既述のように今日の定義では、生産量の変動に起因することに限定されている。すなわちほかの主要な要員削減につながる契機、工場の機械化（技術革新）や外注化という理由により従業員をレイオフしてはいけないと労使間で合意されている。

これは生産量の変動が市場動向という経営側のコントロールし難い理由であるためレイオフはやむを得ない。他方、機械化と外注化はあくまで経営による意思、責任においてなされるものである。レイオフは避けるべきという発想・解釈に基づいている。この意味において、生産量の減少以外の理由では、SEL 資格従業員の雇用は守られているといえる。

ただし何をもって Volume Related Layoff とするか、微妙なケースも存在する。たとえ同じ GM によって生産された車であっても、UAW によって組織化された工場であるか否かによって対応が異なる。たとえば同じアメリカ国内にある別の GM 工場の影響で当該工場の生産量が減少しても、Volume Related Layoff とはみなされない。しかしたとえばメキシコにある GM 工場は UAW によって組織化されていないため、これにより自工場の生産量が減少すれば、他メーカーによる生産車と同様に Volume Related Layoff とみなされるという。

また SEL は、現在職務に就く正規従業員数であるにせよ、退職者は毎年少しずつ会社をリタイヤしていくので、とうぜん要員数は時間とともに自然に減耗していく。本来であれば退職による自然減耗と同数の新規雇用が行われることにより、一定の要員水準数が守られるべきところである。しかしそれを行うと、いつまで経っても工場内の要員数は減らず、工場の単純な人的生産性はあがらないことになる。そこで退職者が出て必ずしもその同数分まで雇用せず、「ある一定のルール・基準の範囲内で少しずつ採用」することに抑制し、生産活動に極力無理のない範囲で、中長期的に全体の要員数を少しずつ減少させていく仕組みが実施されている。この「ある一定のルール・基準の範囲内で少しずつ採用」の仕組みこそが BMM (Bench Mark Minimum: 最小雇用保障水準) である。すなわち、工場の現在の正規従事者数は、一定のルールのもとで中長期的に少しずつ減少 (BMM に収斂する) ように要員計画がなされる。これにより、労使間の合意に基づいて、徐々に要員合理化を進行させ、職場の能率向上を図るものとなっている。

### (3) SEL の基本ルール

以下は、SEL の基本ルールについての協約である。協約の紹介後に、若干の解説が必要であろう。

- (C) 一連の SEL・BMM は発効日に各ユニットごとに設定され、99年12月31日に終わる四半期から03年6月30日に終わる四半期の中で、SEL 有資格者計画を提出する。各四半期ごとの BMM は、当ユニット当初の SEL から 0.333% に相当する人数を差し引くことで決定されるので、03年6月30日の BMM は、当初 SEL の 95% に当たることになる。(もし計算の結果、実数以外の数値になる場合、調整がなされる。)
- (D) 下記 (E) で規定された以外では、SEL 有資格者を対象にしたレイオフによって、ユニット内現有 (Active) 数が SEL を下回る場合、レイオフはありえない。
- (E) 上記 (D) にもかかわらず、下記 (1)~(5) の条件によって SEL によって守られた従業員のレイオフはありうる。
  - (1) 「文書 #10: ジョブプログラム: Volume Related Layoffs (生産量変動によるレイオフ: SEL)」に記載されるように、製品市場状況に基づく生産量変動によるレイオフで、協約期間中 42 週間 (休暇中の閉鎖も含む) を超えない場合。

- (2) 経営によるコントロールを超えた「(自然災害等の) 神のみぞ知る」理由による場合.
- (3) 操業中の事業の売却の場合.
- (4) 一時的な空席と事前に分かっている職務に対し、リコール従業員や再配置で充当し、その後、レイオフした場合.
- (5) モデルチェンジや工場の再配置の場合.

上記 (1)~(5) が当てはまる場合、全国協約で例として添付された Supplemental Agreement (補足協約) が適応される。

(F) 上記 (E) 以外でレイオフされた SEL 内従業員は、Jobs Program によって守られることになる。

この SEL と BMM の仕組みは、具体的には以下のとおりである。まず BMM の決定ルールであるが、毎四半期ごとに 0.333% ずつ減少していくことになっている。すなわち (交渉の成否にもよるが) 4 年ごとの協約改定交渉 (だいたい 3 年 8 ~ 9 ヶ月) で約 5% (4.99%) ずつ水準が低下してゆくことになる。GM 全体を例にとれば、1999 年 10 月協約改定交渉の段階で全従業員数が 151,000 人であったが、次の改定期である 2003 年 9 月 3 年 9 ヶ月後の BMM が全体の 95% にあたるので 142,450 人に下がることになる。実務的には、SEL を算出する上での退職者数やリコール数の算定などは毎月行われ、月次レポートが提出される。

さらに詳細を説明しよう。SEL と BMM に関するルールは大きく分けてレイオフされた従業員がいる場合と、いない場合に分けられる。少し長い引用であるが、まず協約の文面を紹介し、その後 (4) レイオフされた従業員の居る場合、と (5) レイオフされた従業員の居ない場合、とに分けて解説する。

- (B) SEL 数は有資格従業員が辞めたり、リタイヤしたり、死去した場合に減少する。
- (C) 既述の I. (A) に準じて設定されたグループ SEL 合計数は、各ユニット SEL 合計と同じ数でなければならないため、あるユニットにおける SEL 数の増減は、他のユニットにおける SEL 数合計の計算に影響を及ぼすことになる。
- (D) ユニット SEL 数はユニット間をまたがるオペレーションの移動や合併の度に調整されなくてはならない。ユニット SEL 数は、全国レベルでの労使間の合意がなければ、ロケーションを移動して減少することによって、計算上、それに対応したユニットでの職数の増加となる。同様に、ユニット間での対応した調整が SEL・BMM でも行われる。
- (E) 組合員側から非組合員に昇進した場合、レイオフや Area Hire List からのリコール、もしくはそういったレイオフされている従業員が居なければ新規採用の実施といった SEL への影響はないままに、異動が直ちに行われる。逆に、非組合員から組合員に戻った場合には SEL 数は一つ増加することになる。
- (F) SEL 有資格従業員が欠勤した場合、復帰することによってその資格を維持する。
- (G) (1) 毎月の最終日の後とその次月 15 日以内に、SEL・BMM の見直しが行われ、各ユニットの SEL 有資格者の人数が、当該ユニットに相当する SEL・BMM と比較検討される。その照合はこの覚書の規定に従って行われ、要員減分の追加要員義務は、下記の通りに執り行われる。
  - (2) SEL 有資格従業員が BMM (目標最少雇用基準) を上回るとき、要員減とそれに伴う要員追加は「2 人対 1 人」の原則で行われ、下記 (3) (b) の手続きに従って、かつてレイオフされた従業員のリコールによって充当される。

- (3) SEL 有資格者が BMM を下回るとき、要員減とそれに伴う要員追加は「1 人対 1 人」の原則で行われ、BMM の雇用水準を維持するために、下記のような手順を進める。
- (a) 第 1 に、現有従業員ではあるが先任権の点で資格に欠ける者を、有資格とする。
  - (b) 第 2 に、当該施設をレイオフされている先任権従業員のリコール、あるいは 64 条 (e) に基づき再雇用権を持つ者、もしくは Area Hire list からの再雇用によって。
  - (c) 第 3 に、協約の発効日後、外部充当からこれら内部充当による要員数を差し引いた残りの人数分については、新規採用でまかなう（これは補則“L”で定義され、運用は全国レベルの労使委員会による）。対象となるユニットが製品市場の影響を受けた Volume Related Layoffs（生産量変動によるレイオフ）であるときを除いて、当該ポジションは、SEL・BMM の見直しから 90 日以内に SEL グループ（あるいはユニット）単位で充当される。
- (4) 上記にもかかわらず、SEL 有資格従業員数が①当該四半期の SEL・BMM、あるいは②1996 年協約下での SEL 基準数の 95% を下回るとき、上記 (3) (c) の外部充当や新規採用義務は、直ちに履行されなくてはならない。
- (5) 上記の条件を満たした後、要員減により、SEL 有資格従業員数がユニットの BMM を下回ったならば、下記の方法で要員が充当されることになる。
- (a) SEL 有資格従業員数が BMM の 100% から 90% の水準にあるとき、3 人の要員減に対して 1 人が新規採用される。
  - (b) SEL 有資格従業員数が BMM の 90% から 80% の水準にあるとき、2 人の要員減に対して 1 人が新規採用される。
  - (c) SEL 有資格従業員数が BMM の 80% 未満のとき、1 人の要員減に対して 1 人が新規採用される。
  - (d) 対象となるユニットが製品市場の影響を受けた Volume Related Layoffs（生産量変動によるレイオフ）であるときを除いて、当該ポジションは、SEL・BMM の見直しから 90 日以内に SEL グループ（あるいはユニット）単位で充当される。
- (6) 上記の義務を満たすためにリコール、再雇用された従業員は、協約の先任権条項の適応に従い、経営による裁量によって配置される。
- (7) 上記 (3) (c) に則り新規採用義務が生じた際、その新規採用は当該ユニットとは同じグループ内の別ユニットを通じて充当されうる。それぞれのユニットで「一対一原則」に基づき、新規採用充当によってユニットの SEL が減少することと一致して、新規採用が配置されたユニットの SEL の同数が増加することによるものである。このことは同様に、要員数を相殺する調整は、お互いに影響を与えるユニットの SEL・BMM でなされうることになる。
- (H) もし SEL 見直しの日に SEL 数が全体数以下に帰結したならば、SEL 決定に際し、Engineering Method of Rounding が用いられる。
- (I) 上記の場合でも、閉鎖が決定された施設の場合は SEL・BMM は成立しない。

#### (4) レイオフされた従業員の居る場合

まずレイオフされた従業員がいる場合である。たとえばもともと 1000 人いた工場で、その 3 年 9 ヶ月後の BMM は 1000 人の 95% なので 950 人となる。その同じ段階で退職者が少なく 1 ~ 50 人の範囲なら SEL が 999 ~ 950 人、すなわち  $SEL \geq BMM$  となり、2 人退職毎に 1 人新規要員追加（1 対 2 原則）となる。いわば退職者が少ないため、「退職者数の同数の代替労働者を入れなくても、さほど労働者への作業負担増は過度にはならないだろう」という発想である。2 人の退職者が出る

たびに、かつてレイオフされたものを先任権順で1人ずつ呼び戻す (recall)。

上記は、 $SEL \geq BMM$  となり、2人退職毎に1人新規要員追加 (1対2原則) となるケースであった。それに対し、同時期に退職者がたとえば50人を超えて多く出た場合は、以下のとおりとなる。従業員1000人居たところ (BMMは950人)、退職者が100人出るとSELは900人、つまり  $SEL < BMM$  となり、この場合、1人退職毎に1人新規要員の追加 (1対1の原則) となる。これは「退職者が多いので、その同数の代替労働者を入れないと労働者への作業付加は過度になるだろう」という含意がある。この場合も同様に、レイオフされた従業員が存在する場合なので、彼らが勤続年数の高いものから順番にリコールされてゆく仕組みとなっている。

ちなみにこれら手続きによって現存するレイオフされた労働者がすべてリコールされてしまった場合 (レイオフが涸れた場合)、次段階として「Laidoff Working Elsewhere」の要員が追加的に職場に戻される (Rehire) ことになる。彼らは主として「Area Hire Area」内で働いている。Area Hire Area 従業員とは、かつて当該工場に在籍した者のうち、いったんそこをレイオフされたが、代わりに近隣 GM 工場で仕事にありつけたために、レイオフとはいうものの他工場に就業している者のことである。ここでいう Area Hire Area とは、半径50マイル (約80 km) 範囲内にある近隣 GM 工場を指し、そこで職務に空きのある工場がある場合、採用可能となる。

また、ランシング工場のケースとしても後述するが、「Laidoff Working Elsewhere」は Area Hire Area で働く者だけを指すものではない。これよりもさらに広い地域で職務に就く Extended Area Hire という概念もある。Area Hire Area の人員が涸れた場合、次にはこの Extended Area Hire が雇用される順番になる。そしてそれでも人手が足りなければ、初めて新規採用を行う。確認のため、雇用される優先度の高い順番を並べると、表1のようになる。

また上記の、「1対2原則」は守られるべき最低限の全体的な雇用水準数を表しているに過ぎない。たとえば、空席となった2職務に対し、1つが正確にきちっと充当されるとはまったく限らず、全体としての雇用水準数の帳尻が合えば良いだけの話である。つまり具体的に生じたある個別の空席について、新たに補充するか、それともジョブコンビネーションで済ませるか、経営側の判断に任されている。この場合、実態としては、聞き取り調査によると約75%のケースではジョブコンビネーションが経営側により指示され、空席に対する要員の補充は25%の比率であるという。

またここでジョブコンビネーションという場合、いわば純粋な意味でのジョブコンビネーションであり、日本におけるジョブコンビネーションのイメージとは異なり、やや注意を要する。日本の場合、職場での改善活動が工数低減につながり、それから要員合理化に帰結することは、比較的日常的に行われていることである。それにたいし、アメリカにおけるジョブコンビネーションのイメージは、大きく分けて3つ、

1. 純粋なジョブコンビネーション、
2. 小カイゼン、
3. 機械化、

表1 再雇用の順番（優先度の高い順番）

|                      |  |
|----------------------|--|
| 高 ↑<br>優先度<br>↓<br>低 | 1. Lay off 要員  |
|                      | 2. Job Banker  |
|                      | 3. Area Hire Area 従業員<br>(Laid Off Working Elsewhere)          |
|                      | 4. Extended Area Hire Area 従業員<br>(Laid Off Working Elsewhere) |
|                      | 5. 新規採用  |

(注) 聞きとり調査により筆者作成

表2 職場ごとのジョブコンビネーション内訳のイメージ

|       | 純粋な<br>ジョブコンビネーション | 小改善 | 自動化 |
|-------|--------------------|-----|-----|
| 車体部門： | 15%                | 10% | 75% |
| 塗装部門： | 30%                | 20% | 50% |
| 組立部門： | 40%                | 40% | 15% |

(注) 聞きとり調査より筆者作成

に分類可能である。日本ではこの3つの手法はむしろ渾然一体となっているが、アメリカの場合、2.「小改善」と3.「自動化（＝機械化）」では、要員合理化してはいけないことになっている。3.「自動化（＝機械化）」が進展した場合、協約によってこれによるレイオフは禁じられ、これによる余剰人員がJob Bank 行きとなるのは既述のとおりである。また2.「(小) 改善」は労働強化のために行うものであってはならず、これによりあくまで基本的には作業負担を減らしたり、より安全性を確保することが大切であるという。この点もアメリカの作業組織改革理解にとって重要である。

またこれら3つの分類（1.「純粋なジョブコンビネーション」、2.「小カイゼン」、3.「機械化」）を生産職場ごとに見た場合、各比率はおおむね表2のようになるという。

塗装部門と組立部門は自動化が急速に進展してきているのに対し、組立部門ではすでに自動化の余地が少ないため、純粋なジョブコンビネーションが重要となるという。

#### (5) レイオフされた従業員の居ない場合

他方、当該工場・エリアでレイオフされた従業員がいない（レイオフが涸れた）場合は、運用方法が少し異なる。レイオフされた従業員が存在しない時に代替要員を雇う場合は、すなわち新規従業員の採用を意味する。経営側としては当然人件費の観点から新規採用を差し控えたい。かつ、レイオフされた従業員、Job Banker、Laidoff Working Elsewhere 従業員という、本来復職するべき従業員が居ない訳なので、「レイオフされた従業員の居る場合」に比べて、退職者と同数の代替要員を埋め合わせるインセンティブがさほど強くは働いていない。すなわち代替要員の埋め合わせ圧力が弱くなっている。

先の「レイオフされた従業員の居る場合」と同様のケースを考えてみよう。BMMが950人で、SELがBMMの100～90%の範囲内（950人～855人：つまり退職者があまり多くない）のとき、退職者3人につき新規採用者は1人（3対1の原則）となる。またSELがBMMの90～80%の範囲内（855～760人：つまり退職者がやや多い）のとき、退職者2人につき新規採用者は1人（2対1の原則）、最後にSELがBMMの80%以下（769人～：退職者が多い）になるときは退職者1人につき新規採用者も1人（1対1の原則）となる。SEL人数が少ないほど、退職者が少し欠けて

も在籍者の作業負担はその分大きくなるので、それにつれてこの原則も「3対1」→「2対1」→「1対1」の順番で新規採用をより多く採る仕組みとなっている。

この場合でも、上記の「レイオフされた従業員の居る場合」同様、「3対1」→「2対1」→「1対1」は経営が守るべき最低限の水準にすぎない。つまり、具体的に生じたある個別の空席について、新規採用するか、それともジョブコンビネーションで済ませるか、経営側の判断に任されている。これらの場合、聞き取り調査によると、やはり約75%のケースではジョブコンビネーションが行われ、欠員分に対する新規採用は25%の比率であるという。

ちなみに当該工場ではレイオフ中の従業員が多いため、ここ数年レイオフが涸れたことはなく、この「レイオフされた従業員の居ない場合」ルールは未適用の状況が続いているという。

### 3. SEL の運用方法、実情、問題

#### (1) ランシング工場のケース

ランシング工場の2004年閉鎖に伴い、約2000人強（正確には2005年5月末の段階で2187人）の従業員の雇用が問題になった。ランシング工場の閉鎖とはいっても、むしろ建て替えと言った方が適切かもしれない。当ランシング地域での新工場建設後、その工場ですべての従業員ではないにせよ新たに採用されるため、閉鎖から新工場操業に至るまでの空白期間に限り、ジョブバンカーとなるはずのものであった。

工場閉鎖に伴い、当該工場で生産していた車種のうち、Pontiac Grand AMはカンザス州Fairfax、またMalibuがMichigan州Lake Orionに生産移管されることになった。このことから、当ローカル602からUAW本部に対し、希望すればグランダムとマリブが生産移管されるフェアファックスとレイクオリオンに異動できるよう請願（petition）を行った。これは既述のExtended Area Hire Areaのことで、全国協約96条と「補則K: 従業員の配置理解に関する覚書」に基づく。このArea Hire Areaを超える工場間の従業員異動には、GM本社とUAW本部同士が話し合って決定することになっている。またこのArea Hire Areaを超える異動の場合、対象となる従業員には引越し等の生活上の大きな負担を伴うことから、特別手当が比較的手厚く支払われることになっている。これに関し会社側は1400人をレイクオリオン、1000人をフェアファックスに受け入れても良いと提案した。

実際のところ、ランシング工場のローカル602の2187人の従業員のうち、89人がlaid off working elsewhereとなった。またランシング工場閉鎖により、本来は残るものは全員がジョブバンク行きのはずであるが、特例として従業員にジョブバンク行きとレイオフと選択できるように労使間で協議・決定された。結果として、1010人がレイオフを選択し、残る912人がジョブバンクを選択した。従来の賃金の100%が支払われるジョブバンクではなく、95%しか支払われないレイオフを選ぶ理由は、ジョブバンクのようにコミュニティーサービスなどに従事する必要なく、終日

自宅に居ることができ、楽であるということが大きいという。残る数の内訳は、欠勤者が85人、残務処理等に当たる要員が180人であり、合計2187人である。

GM・ランシング工場の場合、これらJob Bankの実務にあたる担当者は、経営サイドからは3人のJob Bank Supervisorで、彼らはかつて生産現場の職長たちである。他方、組合サイドは指名される4人のJob Bank Coordinatorがジョブバンクの運用・監視に当たる。また労使双方のメンバーによってJobs Bank Committeeが開かれる。このJob Bank Committeeは工場長、人事部長、経理部長、一方の組合側からはローカル組合議長、委員長、職場委員からなる。このJobs Bank Committeeの会議の場で、実務上必要に応じてJob Bank Coordinatorが会議に参加する。

## (2) 要員を隠す経営のトリック

もともとアメリカ自動車工場においては、生産量の増減に応じて、経営が要員数もそれに合わせて簡単に増減しうることが、雇用上の特徴であった。そこで近年になり、雇用保障制度を充実させていく合意が労使間でなされたものの、依然として経営側にとって「少しでも要員数を減らしたい」という欲求から、できれば組合側に悟られないように帳簿上の「要員を隠す」という、経営によるトリックも散見されるという。

「要員を隠す」手法には様々なものがある。レイオフ対象者が仕事がないため自宅待機しているのに対し、通常Job Bankに入っている従業員は、教育訓練を受けたり、地域のボランティア活動へ従事するほか、工場内のカフェでの作業など自動車工場内で作業に従事する例が存在する。そうしたジョブバンク対象者のうち、工場での作業に従事する者を、経営側は一般労働者に混ぜ、たとえば欠勤要員などとして生産活動に従事させる違反が後を絶たないという。むしろ本来は、工場の人件費において雇用されている従業員によって生産活動がなされるべきである。しかし、工場からではなくジョブバンクの基金によって生計費が支払われているジョブバンク対象者を工場労働者として利用すれば、工場の人件費を使わないで、GM本社によるJob Bank基金で、一人前の従業員を利用できることになる。これらトリックを見抜くために組合としては常に目を光らせているという。

こうしたトリックの典型的な例としては、10人の従業員がリタイアし、「2対1」の原則により5人がリコールされるべきところ、経営側はリタイア数を4人と過少申告し、「2対1」の原則に基づいて、リコール必要数を2人と申告する、などが挙げられる。

あるいは、このような例もある。当工場である時期に11人の退職者が出たとする。SELとBMMの水準にもよるが、本来11人リコールされるべきところ、実際には8人しかリコールされていなかった。これを組合が調査してみると、11人のうち3人の扱いが、「永年全身障害者」に分類されていたため退職者扱いではなくなっていたことがあったという。

こうしたトリックを監視するために、組合としては従業員の在籍・異動記録のみならず、実際に工場内の各職場に出向き、こうした違法配置をチェックしているという。こうした違法配置の発覚

により、当工場では1750万ドル（18億円）をジョブバンク基金に返済する羽目になったという。

ほかに、当該工場で仮に仕事を失っても、先任権等の条件さえ合えば他工場で業務に就くことができる Laidoff Working Elsewhere の仕組みや、通常のレイオフ、Job Banker など、雇用保障をめぐる実務上の従業員の雇用ステイタスは、従来より多様で複雑になっている。経営側はこれを利用して本来雇うべき従業員を雇わず、工場間で要員数をごまかすトリックがあるという。当ランシング工場でも、SEL の運営はもともとローカル 602 ならローカル単独で執り行われていた。しかしその後、同じ地域の4つのローカルがグループ SEL として、いわば共同で SEL の管理・運営に当たるようになった。このローカル 602 のほか、ローカル 652 工場、ローカル 1618 工場、そしてローカル 1753 工場がカバーする SPO (Service & Parts Operations) 工場の4拠点がある。従来であれば各ローカルごとに SEL が運営されていたために、正しく運営されているかローカル組合の目が届きやすかった。しかしローカル間に渉る人数のごまかしが行われやすくなったという。たとえばローカル 602 と 652 で同時に採用が必要な場合、経営側はローカル 602 分の要員採用要求を、ローカル 652 に移してしまい、両ローカルとしては連絡が付き難く、監視しにくいという。

また経営側によってなされるこうした要員をめぐるごまかしは、毎年年末の決算時期によく行われるという。決算を直前にして少しでも工場の経営実績を良くするため、場合によっては実際には人の異動を伴わない、要員数をめぐる帳簿上のごまかしがなされるという。企業経営の本質的な目的はいつでも利益追求とはいえず、アメリカでは企業統治の性格上、ウォール街からの圧力がより強く働く。すなわち株主の要求に応え、短期的により利益を生み出さんがためのレイオフに対する圧力が、日本の自動車企業よりも強く働く。都度発表される決算の数字が、結局は工場経営者のボーナス金額に直結するために、小手先の要員のごまかしがなされがちであるという。いわば日本における工場経営とは異質な光景が対比的に見られることに、アメリカ自動車工が抱える問題の根深さが窺えるのである。

こうした要員を小手先のテクニックで減少させるメリットは、労働者数そのものを減らすことに留まるものではない。ユニオンアポイントイーという従業員数 250 人ごとに一人の割合で設置が定められている組合役員の数減らす意味もあるという。このユニオンアポイントイーの詳細については別稿に譲るが、たとえば Problem Solver, Quality Control Advisor などは組合役員であるものの、職務としては、労使共同で作業組織の改善に取り組む専門要員である。彼らの給与は会社負担と合意されているため、経営側としても少しでもこの要員数を減らしたいのだという。

#### 4. むすびにかえて

本稿では、近年広がった雇用保障制度について、制度と実態を中心に分析を行った。簡単にまとめると、以下のようなだろう。

従来に比べ、従業員には教育訓練の機会が増え、雇用保障の程度が強められた。これは 1980 年

代以降に取り組みられている作業組織改革と軌を一にし、アメリカにおける従来型フォード主義からの転換を目指すものである。同時に、SELとBMMという、全体としては中長期的に要員数を減少（4年弱で5%ずつ削減）していく仕組みが整えられ、少しずつ確実に要員数が減ることになった。

より雇用を守り、教育訓練に従事するために、従来に比べレイオフが限定されるようになった。レイオフは今日ではVolume Related LayoffとNon Volume Related Layoffに大きく分けられている。前者は従来型のレイオフだが、失業手当支給停止後Job Bankerとなる。Job Bankerになると、教育訓練や地域奉仕に従事する必要があるが、GM本社による基金により賃金相当額が支給される。他方、後者の場合は、いきなりJob Bankerとなり、所得が保証される。また仮に自工場で仕事を失っても、条件が合えばLaidoff Working Elsewhereとして他工場で働くことも制度化され、雇用保障の安全弁が強化されたといえる。その反面、このように雇用制度が複雑化したため、要員管理において、組合側の経営側に対する監視の目が行き届かない新たな事例が増加した。

また雇用保障が強まったとはいえ、SELとBMMの制度では全体の要員数の帳尻が合いさえすれば良く、実務上、ある退職による空席へ新規要員を補充するか、ジョブコンビネーションを行うのかの具体的判断は、依然として経営側のフリーハンドである。

以上を踏まえると、アメリカ自動車産業においてベクトルとしては雇用保障の強化に向かってはいる。しかし今後の趨勢はまだ流動的であり、作業組織改革の行方と並び、どのように展開してゆくのか、注視する必要がある。

#### [資料] (筆者訳)

付則“K”:

労使はGM従業員の雇用保障を充実させることに努力する。労使双方は、作業効率、改善、競争力を向上させる作業環境が、こうした雇用保障によるものであると認識している。それゆえ双方ともこのJOBS政策に同意し、ともに働き、GMの競争的地位を高めるために、全国協約におけるほかの規程と一致させることを誓う。JOBS政策の転換となるのは、まだ決定されていないSEL、SEL目標最小雇用水準（BMM）、それから以下に定義されるように、SEL資格者を無期限レイオフから保護することである。

##### (I. 政策の範囲)

労使は、以下の(A)～(F)の点で合意する。

- (A) SELは熟練工・一般工それぞれの交渉ユニットごとに協約有効期間中に発効となる。熟練工・一般工間で移動がある場合、両グループのSELが同数で、SELの条件を満たせないなら、一方で増員、他方で減員となる。SELグループについては、付則“C”に記載され、各グループのSELは各ユニットSELの合計に等しい。
- (B) 当初のユニットのSEL数は、下記(1)～(3)の合計になる。
  - (1) 一年以上の先任権を持つ現従業員
  - (2) 一年以下の先任権を持つSEL割り当てを占める従業員
  - (3) 96-99年外注・新規採用規定有効期間内で、ユニットにおける未充当新規採用義務数上記(1)～(3)がSEL有資格者であり、下記(1)～(6)は含まれない。

- (1) 休暇中, (2), (3), (4) 90 日以内の欠勤, (5) 一時的レイオフの者, (6) その他
- (C) 一連の SEL・BMM は発効日に各ユニットごとに設定され, 99 年 12 月 31 日に終わる四半期から 03 年 6 月 30 日に終わる四半期の中で, SEL 有資格者計画を提出する. 各四半期ごとの BMM は, 当ユニット当初の SEL から 0.333% に相当する人数を差し引くことで決定されるので, 03 年 6 月 30 日の BMM は, 当初 SEL の 95% に当たることになる. (もし計算の結果, 実数以外の数値になる場合, 調整がなされる.)
- (D) 下記 (E) で規定された以外では, SEL 有資格者を対象にしたレイオフによって, ユニット内現有 (Active) 数が SEL を下回る場合, レイオフはありえない.
- (E) 上記 (D) にもかかわらず, 下記 (1)~(5) の条件によって SEL によって守られた従業員のレイオフはありうる.
- (1) 「文書 #10: ジョブプログラム: Volume Related Layoffs (生産量変動によるレイオフ: SEL)」に記載されるように, 製品市場状況に基づく生産量変動によるレイオフで, 協約期間中 42 週間 (休暇中の閉鎖も含む) を超えない場合.
  - (2) 経営によるコントロールを超えた「(自然災害等の) 神のみぞ知る」理由による場合.
  - (3) 操業中の事業の売却の場合.
  - (4) 一時的な空席と事前に分かっている職務に対し, リコール従業員や再配置で充当し, その後, レイオフした場合.
  - (5) モデルチェンジや工場の再配置の場合.
- 上記 (1)~(5) が当てはまる場合, 全国協約で例として添付された Supplemental Agreement (補足協約) が適応される.
- (F) 上記 (E) 以外でレイオフされた SEL 内従業員は, Jobs Program によって守られることになる.

(II. SEL の調整と SEL 有資格者) SEL の決定・運用に伴い, 下記 (A)~(I) の調整が行われる.

- (A) 下記①~⑥のような理由の場合に従業員は SEL 有資格者とされ, 各従業員に対応した一職種ごとに SEL 数も一つずつ増加することになる.
- ① 現有従業員で, 上記の I. (B) で定義されたとおり, 有効な協約期間中に一年未満の先任権の者.
  - ② 従業員のうち一年以上の先任権を持つ者でリコールされており, それが SEL を満たすためにリコールされたのではなく, かつ現職務に従事しておらず, 休暇中でもなく, 協約失効日から 52 週間経過中に少なくとも 26 週間分以上の給料を得ていない場合.
  - ③ 従業員のうち一年未満の先任権を持つ者でリコールされており, それが SEL を満たすためにリコールされるのではなく, 実質的にそれで一年の先任権を得るわけでもなく, かつ現職務に従事しておらず, 休暇中でもなく, 協約失効日から 52 週間経過中に少なくとも 26 週間分以上の給料を得ていない場合.
  - ④ 従業員のうち協約 64 条 (e) に従って再雇用 (rehire) され, それが SEL を満たすためにリコールされるのではなく, 実質的にそれで一年の先任権を得るわけでもなく, かつ現職務に従事しておらず, 休暇中でもなく, 協約失効日から 52 週間経過中に少なくとも 26 週間分以上の給料を得ていない場合.
  - ⑤ 従業員のうち協約発効日以降に新規採用され, 3 年の先任権を持つ場合.
  - ⑥ 有資格者であるとみなされ, SEL・BMM を満たすためにリコールされるか新規採用された者.
- 上記のほかにも, SEL 資格規定を含めて, 新たな仕事に対応するよう, 特別な仕組みを認定するために全国 JOBS 委員会が設立される.
- (B) SEL 数は有資格従業員が辞めたり, リタイヤしたり, 死去した場合に減少する.
- (C) 既述の I. (A) に準じて設定されたグループ SEL 合計数は, 各ユニット SEL 合計と同じ数でなければならぬため, あるユニットにおける SEL 数の増減は, 他のユニットにおける SEL 数合計の計算に影響を

及ぼすことになる。

- (D) ユニット SEL 数はユニット間をまたがるオペレーションの移動や合併の度に調整されなくてはならない。ユニット SEL 数は、全国レベルでの労使間の合意がなければ、ロケーションを移動して減少することによって、計算上、それに対応したユニットでの職数の増加となる。同様に、ユニット間での対応した調整が SEL・BMM でも行われる。
- (E) 組合員側から非組合員に昇進した場合、レイオフや Area Hire List からのリコール、もしくはそういったレイオフされている従業員が居なければ新規採用の実施といった SEL への影響はないままに、異動が直ちに行われる。逆に、非組合員から組合員に戻った場合には SEL 数は一つ増加することになる。
- (F) SEL 有資格従業員が欠勤した場合、復帰することによってその資格を維持する。
- (G) (1) 毎月の最終日の後とその次月 15 日以内に、SEL・BMM の見直しが行われ、各ユニットの SEL 有資格者の人数が、当該ユニットに相当する SEL・BMM と比較検討される。その照合はこの覚書の規定に従って行われ、要員減分の追加要員義務は、下記の通りに執り行われる。
  - (2) SEL 有資格従業員が BMM (目標最少雇用基準) を上回るとき、要員減とそれに伴う要員追加は「2 人対 1 人」の原則で行われ、下記 (3) (b) の手続きに従って、かつてレイオフされた従業員のリコールによって充当される。
  - (3) SEL 有資格者が BMM を下回るとき、要員減とそれに伴う要員追加は「1 人対 1 人」の原則で行われ、BMM の雇用水準を維持するために、下記のような手順を進める。
    - (a) 第 1 に、現有従業員ではあるが先任権の点で資格に欠ける者を、有資格とする。
    - (b) 第 2 に、当該施設をレイオフされている先任権従業員のリコール、あるいは 64 条 (e) に基づき再雇用権を持つ者、もしくは Area Hire list からの再雇用によって。
    - (c) 第 3 に、協約の発効日後、外部充当 (?) からこれら内部充当による要員数を差し引いた残り的人数分については、新規採用でまかなう (これは補則 “L” で定義され、運用は全国レベルの労使委員会による)。対象となるユニットが製品市場の影響を受けた Volume Related Layoffs (生産量変動によるレイオフ) であるときを除いて、当該ポジションは、SEL・BMM の見直しから 90 日以内に SEL グループ (あるいはユニット) 単位で充当される。
  - (4) 上記にもかかわらず、SEL 有資格従業員数が①当該四半期の SEL・BMM、あるいは② 1996 年協約下での SEL 基準数の 95% を下回るとき、上記 (3) (c) の外部充当 (?) や新規採用義務は、直ちに履行されなくてはならない。
  - (5) 上記の条件を満たした後、要員減により、SEL 有資格従業員数がユニットの BMM を下回ったならば、下記の方法で要員が充当されることになる。
    - (a) SEL 有資格従業員数が BMM の 100% から 90% の水準にあるとき、3 人の要員減に対して 1 人が新規採用される。
    - (b) SEL 有資格従業員数が BMM の 90% から 80% の水準にあるとき、2 人の要員減に対して 1 人が新規採用される。
    - (c) SEL 有資格従業員数が BMM の 80% 未満のとき、1 人の要員減に対して 1 人が新規採用される。
    - (d) 対象となるユニットが製品市場の影響を受けた Volume Related Layoffs (生産量変動によるレイオフ) であるときを除いて、当該ポジションは、SEL・BMM の見直しから 90 日以内に SEL グループ (あるいはユニット) 単位で充当される。
  - (6) 上記の義務を満たすためにリコール、再雇用された従業員は、協約の先任権条項の適応に従い、経営による裁量によって配置される。
  - (7) 上記 (3) (c) に則り新規採用義務が生じた際、その新規採用は当該ユニットとは同じグループ内の

別ユニットを通じて充当されうる。それぞれのユニットで「一対一原則」に基づき、新規採用充当によってユニットのSELが減少することと一致して、新規採用が配置されたユニットのSELの同数が増加することによるものである。このことは同様に、要員数を相殺する調整は、お互いに影響を与えるユニットのSEL・BMMでなされうることになる。

- (H) もしSEL見直しの日にSEL数が全体数以下に帰結したならば、SEL決定に際し、Engineering Method of Roundingが用いられる。
- (I) 上記の場合でも、閉鎖が決定された施設の場合はSEL・BMMは成立しない。

## Job Security Program in US Auto Industry

Kenichi SHINOHARA

### ABSTRACT

This paper examines the schemes and real conditions of job security program in US auto industry. Under traditional mass production system, job security for production workers should not be valued, the US auto makers often lay the workers off until now. However, recently they have been trying to introduce the schemes of job security program, but the real conditions are not still stable because of some reasons. This paper analyzes some documents including labor agreements and heard the views of relevant people, basically from local 602, UAW.