

持ち株会社構造と労使関係

第2部 USA 調査報告

2000年1月

この報告書は、IRM(U.S.A.)の河本の指揮のもとで、IRM(U.S.A.)の調査スタッフの調査とミシガン大学輸送研究所自動車輸送研究室(OSAT/UMTRI)のショーン・P・マックアリンデン博士に委託したものを併せて調査研究の結果をまとめ、河本が校閲したものである。
研究の企画およびコーディネーションは、財団法人中部産業労働政策研究会が担当した。

調査期間： 1999年9月～12月

調査方法： 調査対象各社及び研究機関、労働組合への丹念な聴き取り調査と、各社の資料及び関連文献調査により得られた結果をもとに分析を試みたものである。

執筆者

ショーン・P・マックアリンデン博士 (OSAT/EMTRL)

願興寺 皓之 (中部産政研)

河本英三 (IRM (U.S.A.))

ドロレス・ブランドン (IRM (U.S.A.))

総目次

1. 「持ち株会社」についての基本理解	1
① USA における「持ち株会社」の定義	2
② 労使関係における持ち株会社の責任	4
③ 持ち株会社とその子会社の労組との関わり合い	7
添付Ⅰ：全国労使関係法 National Labor Relations Act (NLRA) (通称ワグナー法) 抜粋	8
添付Ⅱ：フォード主要子会社リスト	9
2. ケーススタディ（フォード・カナダ、ビステオン）	11
はじめに	12
① フォード・カナダとビステオンのフォード社全体の中での位置づけ	13
② 労使協議制の構造と機能	17
③ 労使関係の特質と 1999 年パターン交渉の検証	20
添付Ⅰ：フォードの子会社に関するケーススタディ	31
添付Ⅱ：ビステオンの新会長兼 CEO に任命された Peter Pestillo 氏	33
添付Ⅲ：UAW の近況	34
添付Ⅳ：デルファイ、ビステオン交渉の意義	36
3. まとめ	40

1. 「持ち株会社」についての基本理解

① USA における「持ち株会社」の定義	2
a. 一般的定義	2
b. 「持ち株会社」に対しての法的規定	2
c. 今回調査対象としたフォードでは持ち株会社という言葉は どのように使われているか	3
② 労使関係における持ち株会社の責任	4
a. 企業統合基準（企業間系統化実態テスト）	4
b. 持ち株会社の子会社の労使関係についての意志決定	5
c. 労働組合の対応	5
③ 持ち株会社とその子会社の労組との関わり合い	7

① USA における「持ち株会社」の定義

a. 一般的定義

米国では、「持ち株会社」(Holding Company)という用語は、「他の企業の取締役会に影響力を行使したり、その取締役を選任したりすることによって、その企業の経営及び事業を支配するに十分な数の投票権ある株式を保有する会社」と定義されている。(例えば、ワシントンポスト紙のビジネス用語辞典)

b. 「持ち株会社」に対しての法的規定

米国では、「持ち株会社」については、原則として、それを総括した法的規定はない。法的な規程は状況とケースによって異なるが、基本的には「会社法」をベースとして、特に規程のないところについては、いわゆる『common law』(成文化されていないが、合理的とされる慣習を基準とした慣習法又は、それらの枠内にある各会社の定款)が適用されるのが普通である。

ただし、特定の産業で「持ち株会社」とその子会社についての特定な法的権利、義務や、それらへの規制が必要と考えられた業界については、特にそれについて、連邦、州レベルで制定、施行されている法律がある。例えば、銀行持ち株会社法 Bank Holding Company Act、証券法 Securities Act、公益事業持ち株会社法 Public Utility Holding Company Act、等である。

University of Connecticut School of Law の法律・ビジネス学部長で、"The Law of Corporate Groups"の著者でもあるブランバーグ教授(Phillip I. Blumberg)によれば、「連邦持ち株会社法の規定は、銀行業、貯蓄・融資、公益事業会社を対象とし、州の法規定は、銀行業、貯蓄・融資、保険、そしてカジノ賭博産業を対象とするが、いずれも親会社とそれが経営するシステムないしグループに焦点を当てている。」(P. I. Blumberg, "Control and the Partly Owned Corporation: A Preliminary Inquiry Into Shared Control")

特に製造業との関連で持ち株会社を規定している法律はないが、一般的規定については金融関連の法規にみられる考え方を製造業についても援用できるケースもある。例えば、ブランバーグ教授は、次のように指摘する。「銀行持ち株会社法によれば、ほかの会社の株式の5%しかもっていても、その会社は銀行持ち株会社とされるケースがある。株式所有はその企業の経営支配を確保するためのひとつの方法であり、判断の基準は、誰が経営支配する権限をもち、誰がそれを行使しているか、である。従って、5%でも、その支配権を行使することができる場合、それも“holding company”とされる。」

また、「コモンローについての初期の考察においては、支配とは一般にある企業の取締役会の選挙を支配する株主の権力を指している。取締役会の多数派を任命する力を通じて、株主は企業の事業に対する支配権を掌握する。周知のように、取締役の選出に対する支配権は、投票権のある株式の過半数所有を必ずしも必要としない。大企業が一般的にそうであるように、株式が広く分散して所有されている場合、自己の欲する取締役を任命し、経営の実権を行使できる株主、又はそのブロックが企業を支配する。このような状況を“working control”と呼ぶ。」(同上)

c. 今回調査対象としたフォードでは持ち株会社という言葉はどのように使われているか

「フォードは、もちろん持ち株会社でもある。たとえばわが社はハーツの株式の 80%を保有している。これは決定的な持ち分だ。またフォードはフォード・クレジットを 100%所有し、ほかにも無数の企業の最終的な親会社となっている。

しかし、フォードでは、一般に持ち株会社という用語を、基本的に独自の事業をもたない企業、つまり、所有の連鎖のなかにあってほかの企業を所有する企業を指して使うことが多い。

フォード・カナダはフォードの 100%所有子会社で、個別の年次営業報告書の提出は義務づけられていない。SECがこうした報告書の提出を義務づけているのは、その企業そのものが直接公開取引引きされている企業、すなわち、一般株主の投資の直接の対象となっている会社に対してである。

フォードの 10K レポートの子会社リストにある企業の中の多くは、固有の従業員はもたず、ほかの企業を所有しているという点でフォードで普通使う意味での持ち株会社である。これらの会社は、それぞれの業態で、例えば金融など、それについての法律のあるものでは、その種の持ち株会社として各種の規制や税法の適用を受ける。」(Legal Assistant, Heildi Diebol, FORD Corporate Public Affairs)

②労使関係における持ち株会社の責任

a. 企業統合基準（企業間系統化実態テスト）

労使関係の分野では、親会社がどのような場合に責任が問われるべきかについては従来法廷で慣例として使われてきたテストが存在する。すなわち、ほぼ 40 年近くにわたって「企業間系統化実態テスト」(integrated enterprise test)が使われており、そのテストで、それら親会社と子会社の間に企業間ではっきり系統化を示す実態があるかどうかをあきらかにし、その結果が、労使関係のみならず従業員の賃金の規制や雇用差別規定一般を含むその他の雇用プログラムを扱う連邦法定プログラムにおいて、一貫して適用され、利用されてきた。("The Law of Corporate Groups in the United States" p.450)この「企業統合基準」は、子会社をめぐる労使関連事件で親会社の責任を問うことができるか否かの問題が存在する場合に、親会社が子会社の日々の雇用関係の決定をどの程度支配しているかを判定するために、裁判所が適用しているものである。支配しているならば、親会社に責任を求められるとするものである。

統合企業基準は、1984 年雇用年齢差別法修正法及びその後の 1964 年市民権法第七章に基づく関連修正法において明文化された。そして、法令は支配及び被支配という用語を基準として使っている。つい最近では、この統合企業基準は、1988 年労働者調整・再訓練通告法の運用においても採用された。こうした規定に従って裁判所は、統合企業基準に基づいて、もし親会社が子会社の業務・決定に十分に関わっていると認められた場合、子会社の法令違反に対する親会社の責任をいつでも認めるようになっている。一方、伝統的な企業法概念に依拠してこの問題を明らかにしようとする試みは著しく失敗に終わっている。

この基準で考慮される要素は、親会社と子会社の間の(1)事業の相互関係、(2)共同経営、(3)労使関係の共同支配、(4)共同所有ないし財務管理、である。いずれか 1 つだけの要素では結論は引き出せない。

裁判所の判決によれば、子会社が独自に人事政策や宣伝、意志決定、予算、財務報告などを行う場合は、親会社には子会社の雇用関係についての責任はないとしている。

また、労使関係、雇用、反差別などについては、企業基準を画一的に適用せず、いくらか異なったアプローチを採用している。すなわち、これらの法制は、支配ではなく、支配者側と被支配者側の相互関係の労働の側面に焦点を当てた独自の「統合企業」基準に依拠している。(Blumberg, "Control and the Partly Owned Corporation: A Preliminary Inquiry into Shared Control" p.433)

すなわち、親会社の責任判断で企業原則を用いる場合、多くのケースでは、法律に明記された条文の規定のみに基づいて判定される。が、労使関係や雇用、反差別などのケースでは、法定プログラムの適用にあたって行政当局が採用した別個の企業概念や、あるいは労働法規が問題となるケースで司法当局が採用した行政上の基準が適用される。

なお、この統合企業基準は、労使関係や労使問題以外にも、例えば外国貿易及び投資を対象とした

法制、有価証券、電気通信、運輸、エネルギーの諸産業の規制、そして、反ボイコット活動や外国の汚職行為、雇用差別などの分野でも米国に本拠を置く多国籍企業の外国子会社や多国籍企業自身の外国事業について、親会社についての責任が親会社の事業の所属する領土外でも適用される。

(Blumberg, "Control and the Partly Owned Corporation: A Preliminary Inquiry into Shared Control" p.432)

b. 持ち株会社の子会社の労使関係についての意志決定

それでは、持ち株会社（親会社）の責任は、子会社の労使関係に関する経営意志決定について、どの程度考慮されるのか。

ペンシルヴァニア大学のハンター教授(Larry Hunter, Wharton School of Management University of Pennsylvania)によれば、労使関係に影響する決定を下すに当たっての最終的当事者は当該企業の取締役会である。すなわち、それが決定する投資や、工場閉鎖、その他が労使関係を左右する。しかし一般的に言えば、取締役会のレベルでは、ストライキの可能性や組織化活動を除けば、つまり異常な事態を除いては、労使関係の詳細が議論されることはない。労使関係をめぐる日常的な問題は取締役会までは上がってこない。労使関係はどちらかといえば執行上（オフィサーレベル）の問題である。

但し、労働問題が会社の成功を左右するほど重要と考えられる状況では、労働問題の処理に経験の深い、あるいは労働問題に通じた人物が取締役に席を占める可能性はそれだけ大きくなる。例えばフォードの子会社であるハーツには労働組合に組織された労働者が多数いる。また、ハーツの取締役会にはフォードの労使関係担当オフィサー、ペスティヨ氏 (Peter J. Pestillo) がメンバーとして加わっている。ハーツのこのような状況を前提とすれば、ペスティヨ氏の存在はフォードがハーツの労使関係に対して支配力を及ぼすことにとりわけ熱心であることを意味する。

そして、ほかの事情が同じだとすれば、フォードのような会社とその事業の成果に影響の大きい子会社（例えばハーツ）などの労使問題を扱うのに、労働組合に組織されたセクターで活動してきた経験をもつ人物を社内から、又は社外から取締役として選任する可能性が大きい。そのような人物のほうが、組織された労働者の存在が提起する問題と課題をよく理解しているからである。

参考になるのは、Thomas Kochan の” The Transformation of American Industrial Relations” だろう。これは、経営陣による戦略的な決定がその後の労使関係の針路にいかに関与するかを明らかにしている。

c. 労働組合の対応

それでは、労働組合の対応はどのようなのか。

B. N. カルドソ (Benjamin N. Cardozo, Associate Professor of Law, Law School, Yeshiva University, "Labor and the Corporate Structures: Changing Conceptions and Emerging

Possibilities", Chicago Law Review, 1988)によれば、現在の労使関係の世界にはあるパラドックスが存在する。一方で労働組合はワグナー法（全国労使関係法：NLRA－添付I）の機能にますます不満を抱くようになり、組合の力は減少している。と言うのも、ワグナー法は自動車や鉄鋼その他の製造企業の大型工場における大規模な労働組合組織化運動の時代に制定されたものである。企業が異なった工場や事業部門の間でますます柔軟に投資資金を移動させ、このことがその労働力に重要な影響を及ぼすようになるにつれ、職場を取り巻く財政事情もまた変化した。加えて、生産組織の新しい形態が、生産プロセス内部のさまざまな単位の相互関係を変化させているからだ。その一方で一部の組合は企業のなかで新しい役割を演じ、企業の意志決定に対してかつてない力を行使している。従って、労働組合とその顧問弁護士たちは、既存の労働法の枠の外で、企業の決定に圧力をかける方法を発展させている。労働組合は、ときにはみずから進んで、ときには必要に迫られて、旧来の労働法では組合の関与が否定されているような投資決定に対して組合員を守るために、企業経営に参加するようになっている。1974年に当時のUAW会長、ウッドコック(Leonard Woodcock)は、次のように述べている。「今日の労働陣営がいくつもの不確実や不公正から自分自身と家族を守るという直接的且つ現実主義的な関心に執着しているのに対して、数十年後の労働者たちは、工場閉鎖、配置転換、下請けへの作業移管等の問題や、価格、製品、投資など、またマーケティングや広く経営全般に関する意志決定への参加を要求して、圧力をかけ続ける必要が生じてこよう。」

これに対して、全国労使関係委員会(NLRB)は、現在のところは、組合が取締役会への参加を求めた際には、「会社経営に私的な利害関係を持ち込む」(conflict of interest)という観点からそれを認めていない。また彼等は、その意味で、団体交渉において同じ人物が両サイドに加わることもたらず従業員達への危険性も強調している。しかし、同委員会も、最近では、組合に取締役会への参加資格がないとする基準を緩和してきている。労使間には潜在的にコンフリクト・オブ・インタレストがあるとの考えから、そうした対立が現実にあるかどうかをより緻密に評価しようとの考えに変わってきている。

③持ち株会社とその子会社の労組との関わり合い

以上で示されたように、米国においては、原則的に、1企業における労使関係の多くの部分は、その当該企業の使用者側と、その企業の従業員である労働者代表組織、又は、その従業員組織が加盟している労働団体との交渉、又は、ジョブ・アクション（労働者の権利行使を会社側に強制する労働者側の団体行動、例えばストライキなど）によって形成される。それも多くの場合、当該企業の労務担当とか従業員リレーションズ、インダストリアル・リレーションズなど雇用、従業員福祉、人事部などの幹部社員レベルとの交渉、対応で既定の当該企業の基本方針、規則、考え方、またそれらを統合したいわゆる企業カルチャーの枠内で、決着される。その場合は、当該企業のオフィサー（日本でいう執行役員）までの関わり合いはあるが、取締役会(Board of Directors)が関わってくることは稀である。従って、この場合、子会社の労組又はその上部団体と、持ち株会社又は親会社との関わりは生じない。

ただ、労使双方で争わなければならない問題が、その会社の工場閉鎖とか、既存事業の売却、分社化、或いは他企業との合併とか、更には事業転換に伴う大量の労働者解雇や、その当該企業の存立基盤が大きく変わるような事態に関わってくる場合、そうした労使紛争は、企業側でのそれまでの担当者レベル、またはさらに、執行役員レベルでも、それに対応する能力がない場合、企業側での最終決断のできるレベル、すなわち企業の最終支配権限を持った取締役会乃至はそれを代表する能力を付与された機関（社長、最高経営責任者、又はさらにその権限委譲を受けた会社代表）を交渉の対象とせざるを得なくなることがある。

そのように、それまでの労使関係の交渉決定に、親会社／持ち株会社が関わってきているという実態があり、それら労働者の利害に決定的影響をもたらす決定が、当該企業の取締役会最高責任者によるものでなく、当該会社の経営を実質的に支配（子会社としてか、working controlとして）している持ち株会社／親会社、又はControlling Party（支配会社）によってなされている場合には、それら持ち株会社／親会社又は支配会社にその責任を問い、それらを交渉の対象とすることが必要となろう。

その場合、もしその持ち株会社／親会社又は支配会社が、その子会社又は被支配会社との間で“企業間統合基準”テストで両者がintegrate（統合）されていると判定がなされれば、労組は支配会社を相手として、交渉を要求し、争議をしかけることもできるとされる。

しかし、この企業統合基準テストも、従来採り入れられている要件と、その内容によっては、親会社／持ち株会社が子会社を統合化し、その労使マネジメントでも子会社を支配しているかどうかをそれによって判断するのに困難があることもありうる。その場合、どう判定されるかについては、今後さらに多くのケースで試されることになるう。

添付 I : 全国労使関係法 National Labor Relations Act (NLRA) (通称ワグナー法) 抜粋

1935 年に施行されたワグナー法 (NLRA) は、労働組合を結成し、参加し、援助する権利と、団体交渉を行う権利を、私的に雇用される従業員のほぼすべてに拡大した。雇用者の報復から従業員を保護し、労働組合の従業員代表資格を判定するための特別の行政機関である全国労使関係委員会 National Labor Relations Board に同法の施行権限が与えられている。同法は 1947 年と 1959 年に改訂され、労働組合の特定の慣行に制限が加えられた。これによって従業員は、NLRA に基づく権利の行使を制限され、労働組合による特定のボイコット活動が規制された。

NLRA に基づく措置は連邦高裁の審理の対象となる。NLRA は労使関係に関する問題に州権力が立ち入ることを明文では排除していないが、連邦裁判所の一貫した判決によれば、NLRA と矛盾する、あるいは重複する州当局による規制は NLRA によってあらかじめ排除されているという。

1935 年から 1938 年にかけて、連邦議会は 4 つの労使関係関連法を制定したが、これは、雇用のほとんどすべての側面の規制において連邦法の優位を確定した 2 回の一連の立法活動の第 1 弾と一般に考えられている。4 法とは、全国労使関係法、社会保障法、連邦失業税法、そして公正労働基準法である。1940 年までにほとんどの州が、これら連邦法を補足するものとして、(a)労働補償制度、(b)きわめて多様な一連の保護法、(c)連邦政府の監督下の地方失業補償制度を制定した。

1959 年以降の比較的些細な改訂を除けば、全国労使関係法は本質的には変化しておらず、今日でも民間／私企業セクターにおける従業員の組織的団体交渉権の主要な根拠法となっている。

労使関係に関連する連邦法制定の 2 回目の波は、議会が平等賃金法を制定した 1963 年に始まった。これに続いて、1964 年市民権法、1967 年雇用年齢差別法、1970 年職業安全健康法、1974 年従業員退職所得安定法が制定された。

労働組合以外の組織による代表資格

NLRA は労働者組織を以下のように定義している。「従業員が参加し、苦情や労使紛争、賃金、賃金率、雇用時間、労働条件などについて雇用者と交渉することを目的の全てないし一部として存在する、あらゆる種類のあらゆる組織、機関、あるいは従業員代表委員会」。このように NLRA によれば、労働者組織は労働組合に限定されず、雇用条件について雇用者と交渉するあらゆる形態の集団によって構成され、これにはこのような条件の交渉のために結成される従業員委員会も含まれている。NLRA は、雇用者が「いずれかの労働者組織の結成ないし運営に介入し、あるいは財政的その他の支援を行う……」ことを不当労働行為としている。

添付 II：フォード主要子会社リスト

北米	米国	Ford Electronics and Refrigeration LLC	Delaware
		Ford Electronics Manufacturing Corporation	Canada
		Ford Enhanced Investment Partnership	Michigan
		Ford Enhanced Return Partnership	Michigan
		Ford European Holdings, Inc.	Delaware
		Ford Deutschland Holding, GmbH	Germany
		Ford Werke AG	Germany
		Ford FSG, Inc.	Delaware
		Ford Motor Credit Company	Delaware
		The American Road Insurance Company	Michigan
		Ford Credit Auto Receivables Corporation	Delaware
		Ford Credit Auto Receivables LLC	Delaware
		Ford Credit International, Inc.	Delaware
		Ford Credit Canada Limited	Canada
		FCE Bank plc	England
		Primus Automotive Financial Services, Inc.	New York
		Ford Global Technologies, Inc.	Michigan
		Ford Holdings, Inc.	Delaware
		Ford Motor Land Development Corporation	Delaware
		Ford International Capital Corporation	Delaware
		Ford Investment Partnership	Michigan
		Ford Super Enhanced Return Partnership	Michigan
		The Hertz Corporation	Delaware
カナダ		Ford Motor Company of Canada, Limited	Ontario
		Essex Manufacturing	Ontario
		Ford Motor Company of Australia Limited	Australia
		Ford Lio Ho Motor Company Ltd.	Taiwan

中南米	メキシコ	Carplastic S.A. de C.V. Ford Motor Company, S.A. de C.V.
	アルゼンチン	Ford Argentina S.A.
	ブラジル	Ford Brazil Ltda.
	ベネズエラ	Ford Motor De Venezuela, S.A.
欧州	オーストリア	Ford Motor Company (Austria)K.G.
	ベルギー	Ford Motor Company (Belgium) N.V.
	バミューダ	Ford Electronica Portuguesa, Ltd
	英国	Ford Automotive Holdings Ford Motor Company Limited Jaguar Limited
	フランス	Groupe Ford France SAS Ford Aquitaine Industries SAS Ford Ardennes Industries SAS Ford France Automobile SAS
	アイルランド	Ford Treasury Services Dublin
	イタリア	Ford Italiana S.p.A.
	オランダ	Ford Capital B.V. Ford Export Services B.V. Ford Nederland B.V.
	スペイン	Cadiz Electronica, S.A. Ford Espana S.A.
	アジア 日本	Ford Motor Company (Japan), Ltd.
その他	米国 284 社 米国以外 301 社	

注) フォードの連結財務に関する貢献度の小さい子会社については、1つの子会社として統合されており、個々の会社名は挙げていない。

(1999年3月15日現在)
出所：1998年フォード10-Kレポート

2. ケーススタディー

(フォード・カナダ、ビステオン)

はじめに	12
①フォード・カナダとビステオンのフォード社全体の中での位置づけ ...	13
a. フォード・カナダとフォード本社の関係	14
b. ビステオンの分離問題	15
②労使協議制の構造と機能	17
a. 労使交渉単位と組織構造	17
b. 労使協議制の特徴	19
③労使関係の特質と 1999 年パターン交渉の検証	20
a. フォード・カナダとビステオンの労使関係	20
b. 1999 年パターン交渉	22
c. 持ち株会社の立場が交渉対象となる労働組合に及ぼす影響	28

はじめに

このケース・スタディは持ち株会社あるいは親会社が子会社と UAW/CAW との関係において果たしている特殊な役割を明らかにしようとするもので、特にフォード自動車の2つの事業部門、フォード・カナダとピステオン・オートモーティブ・システムズに焦点を当てている。

経営支配権・使用者性と労働組合の交渉権の所在という観点から、先ず、100%子会社であるフォード・カナダを取り上げ、労使協議制の仕組みや持ち株会社の関与の実態を明らかにすることにした。

もう1つのケースとしてピステオンを取り上げた。フォードの米国子会社で UAW との係わりで労使協議を行っているメーカーはみられないところから、必ずしもフォードの正式な子会社ではないが、フォード本社の傘下にありながら、しかし独自の社長を有する1事業体としての独立性を有しており、しかも UAW との労使協議の場を持つピステオンは、米国における親会社－子会社の存在－UAW という3者構造における労使協議制の実態を考察する対象として典型的な存在であると考えられる。

しかも、近く予定されているフォードのピステオン分離計画は、持ち株会社であるフォードによる株式保有を通しての経営支配権の有無が、持ち株会社の経営戦略計画をも左右する重要な要素となっており、持ち株会社の支配権・使用性と労働組合の交渉権の表裏一体性を示唆する実証例として、極めて興味深いケースを提供している。

レポートの①「フォード・カナダとピステオンの位置づけ」では持ち株会社又は、それに相当する立場にあるフォード社におけるフォード・カナダとピステオンの位置づけと特徴を説明する。②「労使協議制の構造と機能」では労使協議制の構造と機能をビッグ3の主力組織組合である UAW のケースをもとに整理する。③「労使関係の特質と1999年パターン交渉の検証」はフォード・カナダとピステオンの労使関係の特徴を分析するとともに、1999年におけるビッグスリーと UAW/CAW 間のパターン交渉を検証することによって、持ち株会社が2つの労組との間でどのような関係を展開してきたかを明らかにしようとするものである。

①フォード・カナダとビステオンのフォード社全体の中での位置づけ

フォード自動車は世界第2位の製造企業である。フォードの売上高は1998年に総額1,426億ドルに達した。フォードは同社の事業を、4つの主力事業部門からなるポートフォリオと定義している。すなわち、フォード・オートモーティブ・オペレーションズ、フォード・クレジット、ビステオン・オートモーティブ・システムズ、ハーツ・コーポレーションの4事業部門である（図1参照）。これら中核事業部門のそれぞれは、別々の事業と見做されるさらに小規模な事業部門から構成されるビジネス・ポートフォリオとなっている。これらの事業部門は、製品ライン、ブランド名、顧客セグメント、地理的グループによってさらに細分化される。現在、フォード自動車は、従来とは異なり、同社の組織や事業構造について、これ以上詳細には説明していない。これは“フォード 2000”^{注1)}として知られるフォードのリストラ対策が今も進行中だからである。この対策は経営面で、基本的にはエンジニアリングと製造をグローバル・ベースで結合しようというもので、フォードの事業活動を地理的に分割することには従来ほど重要性を認めていない。

今回の調査では、フォード・クレジットの従業員は非組合員であることが明らかになった。また、ハーツ・コーポレーションが約5,400人のチームスター労組や他の非自動車系労組の組合員を雇用している事実が判明した。今回の調査は専ら、フォードと、ビステオン及びフォード・オートモーティブ・オペレーションのフォード・カナダの自動車労組であるUAW及びCAWとの関係を対象とするもので、ハーツと団体交渉を行う労組は調査対象から除外されている。

フォードのアンニュアル・レポート（98年版）では、同社の主要ポートフォリオの1つとしてビステオンを、フォード子会社であるフォード・クレジット及びハーツの2社と並列して、独自の“enterprise”（事業会社）として報告している。したがって、ビステオンについては、フォードでのバーチャル子会社（仮想上ではあるが子会社としてのスタンスをとっている）に対する本社経営陣の支配の実態を浮かび上がらせることで、UAWとの交渉でそれがどう現れているかをみる格好のケースを提供しているものと考えられる。

注1：“フォード 2000”プログラムは、当時会長・社長兼CEOであったトロットマンが世界経済のグローバル化の進展に対応したフォードの新しいグローバル戦略及び体制を2000年を目標に確立しようとしたもので、1995年1月に正式に発足した。具体的には、同社の自動車業務における製品の開発、製造、供給及び販売活動のプロセスとシステムを世界規模で統一し、事業全体のリストラとスリム化を推進することを目指している。

発足当時のフォード 2000 体制を率いる首脳陣

- ・ Alex Trotman 会長／社長／CEO
任務： 世界市場に向けてより迅速でより効率的な車両生産を行うために車両関連業務の国際化を構想。
- ・ Ed Hagenlocker FAO 社長
任務： 自動車関連業務の国際的統合と製品開発システムの洗い直しを推進。
- ・ Jac Nasser FAO グループ副社長、製品開発担当
任務： 世界のより多くの市場により低コストでより多くの製品を提供。
- ・ Bob Rewey FAO グループ副社長、マーケティング及び販売担当
任務： 新市場開拓、既存市場での販売増加、世界中の顧客の活性化。
- ・ Bob Transou FAO グループ副社長、製造担当
任務： よりすぐれた車両の製造、最良の生産方式の世界に広がる工場への展開。
- ・ Wayne Booker 執行副社長、IAO(International Automotive Operations)社長
任務： 北米及び欧州以外の自動車関連業務をフォード 2000 に統合、これらの市場での成長を確保。

a. フォード・カナダとフォード本社の関係

現行組織では、フォード・カナダはフォード・オートモーティブ・オペレーションズに属している。以前はフォード・カナダのオペレーションはノースアメリカン・オペレーションズ・グループに属し、フォード自動車の北米域外の全てのオペレーションをカバーするインターナショナル・オペレーションズとは区別されていた。フォード・オートモーティブ・オペレーションズの収益は今でも地域ベースで計上されていて、北米がその主力地域となっている。また、フォード・カナダの売上高や販売台数が報告されることもあるが、これは主に広報目的のためで、フォード・カナダがフォード・オートモーティブ・オペレーションズの中でマーケティングや製造で独立した立場を維持している訳ではない。フォード・カナダの個々の工場は、それぞれ関連する事業部（これらの事業部は特定の地域だけでなく、世界全体をカバーしており、つまりグローバル事業部と言える）に報告し、またその事業部からの指示に対応する。例えば、ウインザー・トライトン・エンジン工場はグローバル・パワートレイン・オペレーションズが“所有”している。そして、この事業部の責任者は、フォード自動車の役員（オフィサー）であるローマン・J・クリジャー副社長である。セント・トーマス組立工場とオークスビル組立工場は、デービッド・W・サーズフィールド副社長が率いるフォード・ビークル・オペレーションズに直接報告する。これら2人の副社長は、フォード・マニュファクチャリング・グループのグループ副社長、ジェームズ・J・パディラに報告する。フォード・カナダとリンカーン／マーキュリの製品のマーケティング、販売担当マネジャー達はこれら2つの製品グループをそれぞれ担当するフォード・マーケティング担当副社長に報告し、次いで2人の副社長はフォード全体のマーケティング・グループ担当グループ副社長、ロバート・レウイーに報告する。このように実際のところ、現在のフォード・カナダは会社法上では持ち株会社フォード自動車の「子会社」である。ただし実際上のオペレーションでは実際的にはフォード・オートモーティブ・オペレーションズの1事業単位としての性格の方が強い。フォード・カナダは、フォード本社の財務部門からは、独立会社、さらには認知された事業部としてさえもみなされていない。フォード・カナダの株式はフォードがほぼ100%保持しており、公開市場には単独で上場されていない。

しかし、フォード・カナダはフォード2000体制での再編が始まるまでは税制および法律の目的上、カナダ企業としての地位を認められ、またカナダでのマーケティング及び販売活動についてはフォード・マーケティングによって独立した事業単位として扱われていた。

またフォード・カナダを率いるボビー・ガウント社長が名目的な存在に過ぎないことも事実である。彼女のポジションは、通常は政治的なポストとされてきた。ガウント女史の主要な責任はカナダにおけるフォードのプレゼンスに関わる政治問題を管理し、それに当然ながらカナダ自動車労働組合(CAW)に対して表に立ってフォードを代表して交渉することである。

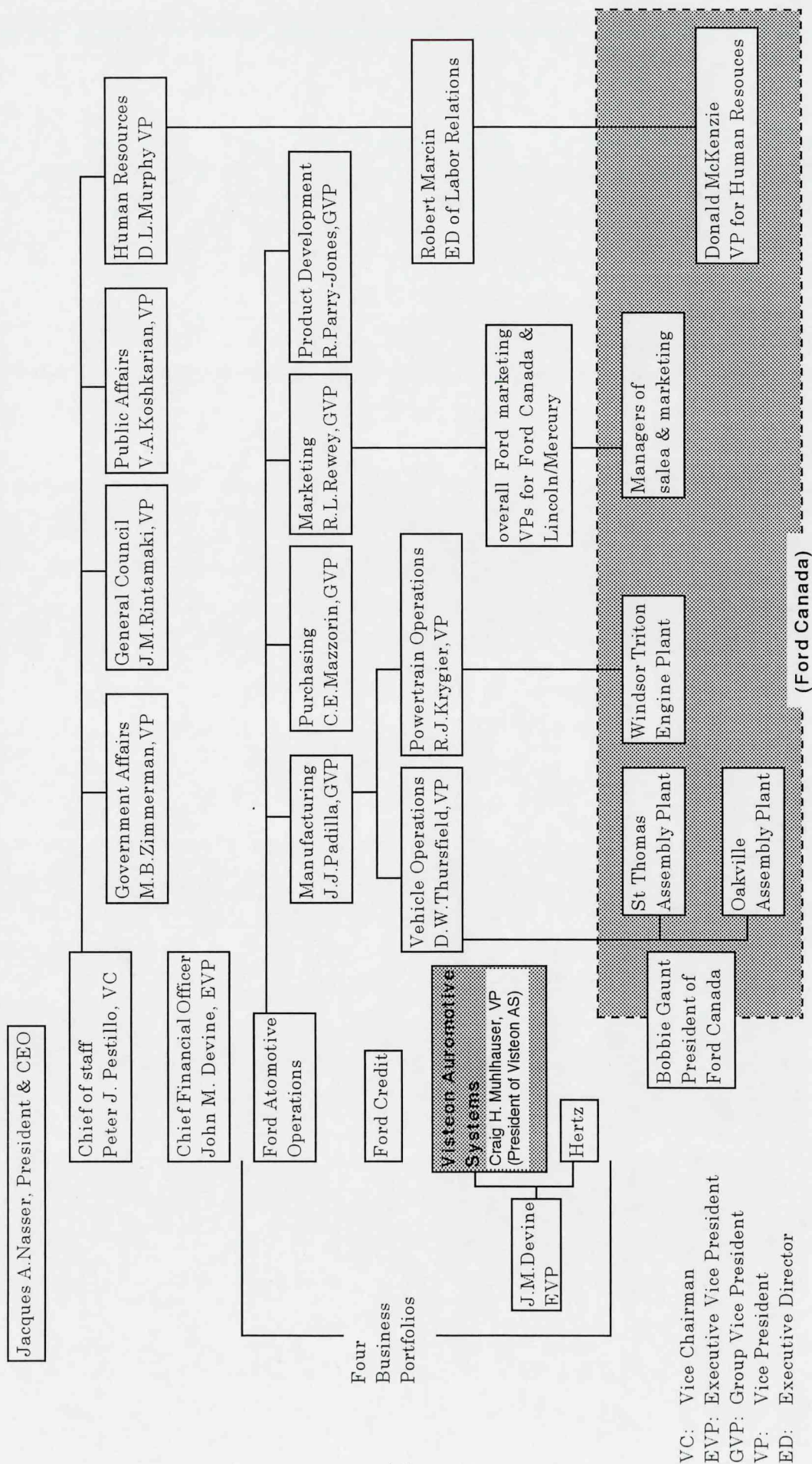
b.ピステオンの分離問題

米国のピステオン・オートモーティブ・システムズの交渉環境は、同社が将来の“独立分社となる分割”(spin-off)の対象とされているため流動的である。(1999年交渉でのピステオンの役割とその重要性については後述：③。)当然ながら、現時点ではピステオンはまだフォード自動車の傘下にある。その世界全域での売上高は1998年に合計ほぼ180億ドルに達した。ピステオンは7つの主要部品グループに組織されている。これら7つの部品事業部は世界21カ国のほぼ120の施設で77,000人を雇用している。またピステオンは6カ国に所在する11企業に少数株式を保有している。ピステオンは、その創立まで分かれていた既存の6つのフォード部品事業部を1つの部品製造グループに結合して、フォードの1事業部門として創設された。フォードは、フォード・カナダとは対照的にピステオンについては、本社役員の副社長であるクレグ・マールハウザーをその社長に任命している。

UAWは、ペンシルバニア州ランズデールのノース・ペンにあるピステオン・エレクトロニック・システムズ事業部の有力工場は組織していない。ノース・ペンの労働者を組織しているのは国際電気工組合(IUE)である。エレクトロニック・システムズ事業部には、さらにコロラド・スプリングスで227人の給与従業員を雇用しているもう1つの小規模工場、フォード・マイクロエレクトロニクスがあるが、この工場の労働者が労組によって組織化されているか否かは不明である。またピステオンは、数多くの他企業との間で合併事業を設立したり、資本提携を結んでいる。これらの提携関係の大多数は製造分野は含まれていない模様である。これらの提携関係の例としては、最近発表された住友電線(Sumitomo Electric Wiring Systems, Inc.)と共同で設立されたオート・ニューラル(AutoNeural)合併事業がある。ここでは、共同製品開発も行われる。またピステオンは、カリフォルニア州サニーベールのゼクセル・イノベーション(Zexel Innovation)など幾つかの製品開発企業や、欧州の多数の部品企業を取得している。これらの企業買収にはUAWもCAWも関与していない。なお、ピステオンはこの夏、UAWに組織されているバンパー工場と米国資本所有の独立系サプライヤーとの合併交渉に失敗しているが、その経緯については後述する。

UAWによって組織化されている労働者を持つこのバンパー工場で、UAWとピステオンが交渉を持ったとき、ピステオン側で折衝に当たったのは持ち株会社フォードの労務担当の執行副社長のロバート・マーチンで、UAWフォード部副会長ロン・ゲットルフィンガーがその相手役だった。こうして、これをフォードとピステオンを持ち株会社と子会社の関係として置きかえてみると、持ち株会社又は支配会社の立場にあるフォードが、この時子会社に相当するピステオンの労使交渉に直接介入したとみることできる。

図 1. フォード本社とフォード・カナダ及びビステオンの関係



1999 年現在

(その後 2000 年 1 月 1 日付で P. J. Pestillo 副会長がビステオン・オートモーティブ・オペレーションズ会長兼 CEO に就任。Pestillo の後任は J. M. Rintamaki 副社長。)

②労使協議制の構造と機能

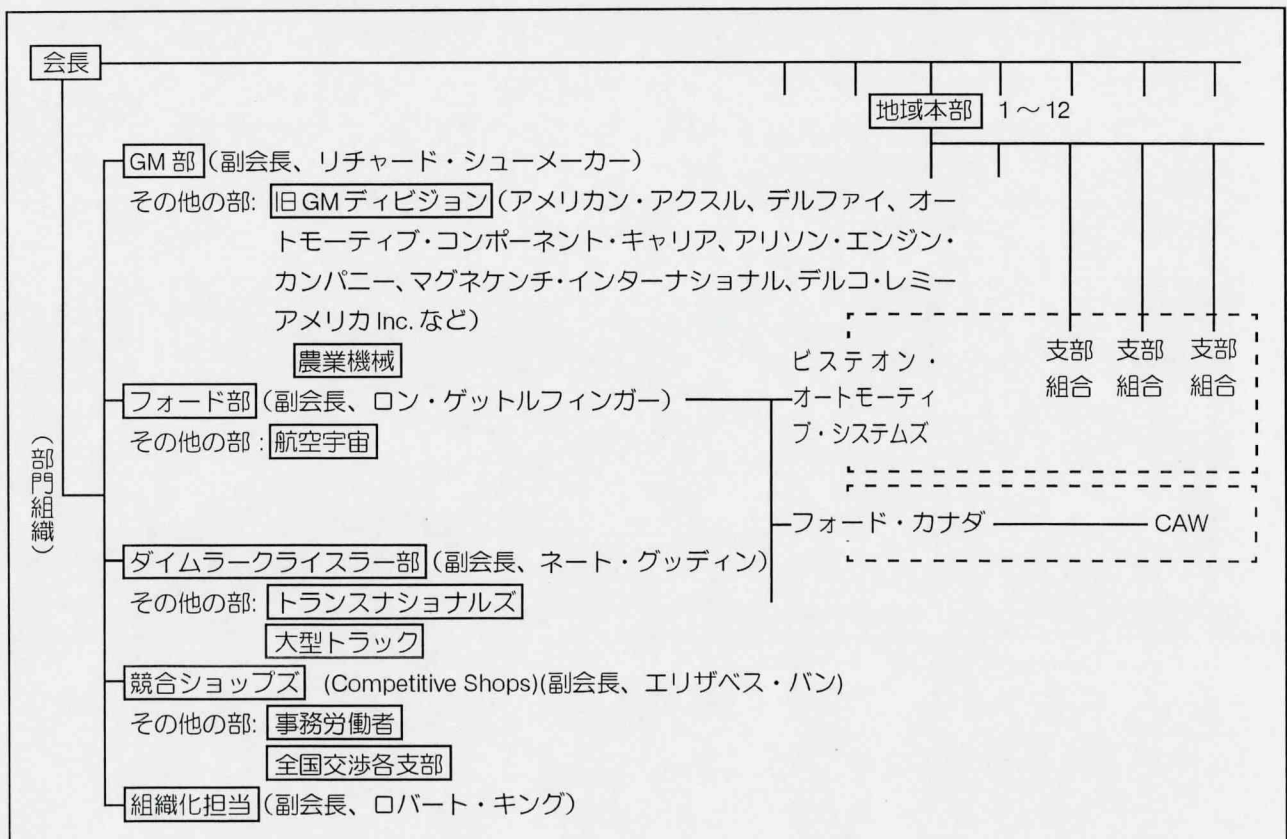
a. 労使交渉単位と組織構造

(UAWの地域的、部門組織構造)

国際労組である United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America (全米自動車労働組合:UAW) は米国自動車産業の従業員を代表する最大労組である。

UAW は、約 1,100 の支部組合(local union)、即ち個々の雇用主と協約を結ぶ規定された交渉単位(defined bargaining unit)で構成されている。これらの支部はミシガン州に設置されている 4 つの本部を含めて、関連地域を司る計 12 の地域本部(region)にグループ化され、各地域本部には地域本部ディレクターと中央本部代表のスタッフが配置されている。地域本部の主な任務は支部組合の日常活動を支援することだが、この他にも地域本部の事務所は地域政治へのロビー活動や新しい支部組合の組織化などの活動に従事している。各地域ディレクターは中央本部の統治機関である UAW の執行委員会のメンバーになっている。

UAW の支部組合はまた全国部門組織(national department)に編成されている。各全国部門組織の長には中央本部の役員（オフィサー）である副会長が任命されていて、運営補佐スタッフによってサポートされている。全国部門組織担当副会長も執行委員会のメンバーである。現 UAW の主要全国部門組織、その他の全国部門組織の任務、担当副会長は次の通りである：

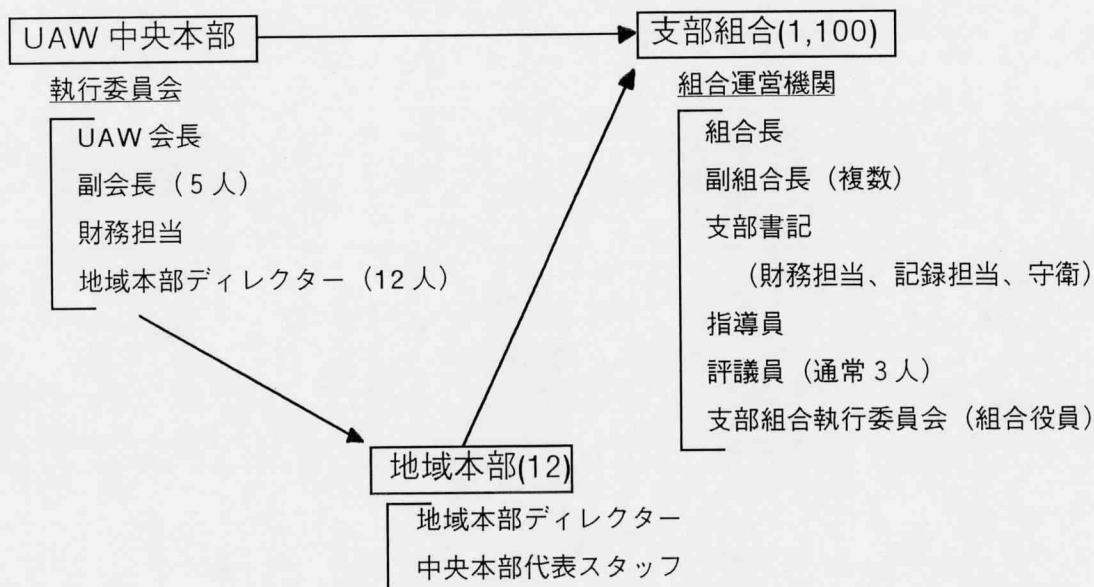


(交渉単位)

UAWの最高運営機関はUAW国際大会(Constitutional Convention)である。この国際大会はいまは4年ごとに(1998年の総会決議で3年ごとから変更された)、または国際大会に次ぐ最高機関である中央本部の執行委員会が特別総会を招集したときに開催される。この執行委員会は、UAW会長、5人の副会長、財務担当役、12人の地域本部ディレクターで構成されている。UAWの組織構造において執行委員会に次ぐレベルは支部組合である。支部組合は単一の交渉単位、または複数支部の合同団体交渉単位(amalgamated)である。組織運営の目的上、単一の交渉単位、また複数支部で構成される合同団体交渉単位はともに、単一交渉単位の全組合員、複数交渉単位支部の全構成単位の組合員が選出する1組の組合役員(administrative officer)を擁している。これらの組合運営のためのポジションは、組合長、複数の副組合長、ある場合には3名もの支部書記(財務担当、記録担当、守衛(sergeant at arms))、指導員(guide)、評議員(trustee、通常は3名)、および支部組合執行委員会(組合役員を含む)となっている。この1組の組合役員は、単一交渉単位であれ、複数支部の交渉単位であれ、組合機関の代表となっている。

各交渉単位はまた交渉単位の議長を擁することになるが、この議長は協約上、また法的に当該交渉単位を代表して経営側に申し入れを行える唯一の人物になる。交渉単位の議長は組合員が選出した交渉単位の委員会を主導するが、通常は組合員約1,500人ごとに交渉単位の委員会1つが設けられている。職場代表(組合委員: committeeman)は従業員250名ごとに1人が選ばれる。

図2 UAW 活動構造



b. 労使協議制の特徴

UAW 中央本部の代表の役割は、ビッグスリーの工場の場合と、独立部品サプライヤーの工場の場合との間に違いが見られる。

1) ビッグスリー工場

典型的なビッグスリーの1自動車工場には中央本部代表1名が任命される。例えば、GMでは、通常はGMパワートレイン事業部など、工場を管轄する会社事業部を担当する中央本部代表のグループから、それぞれの工場交渉単位にUAW-GM部中央本部代表1名が任命されている。管轄権の見地からは、日常的なルーティーンに関する問題では双方の担当レベルが、より大きな制度等に関する協約の適用に関してはGMの当該事業部の人事担当ディレクターが、UAW-GM部代表と交渉することになる。一方、地域本部ディレクターも中央本部代表を擁して、この中央本部代表（地域サービス代表）も当該事業部の1工場の指揮代表を委任されることがあるという意味では職務の若干の重複がみられる。つまり、2人の中央本部代表が同じ工場の指揮代表に任命される。実際上は、地域サービス代表が担当工場での政治交渉や協約交渉で大きな役割を演じる場合があるが、ただし、これは部の（中央本部）代表がこれら活動を認めた場合に限られる。

2) 独立サプライヤー工場

独立サプライヤーの支部組合の場合は、地域サービス代表が会社に対する組合側の制度上の主力代表で、組合を代表して会社と折衝する上で一層大きな裁量領域を持っている。事実、その役割はビッグスリーの工場を担当する部の中央本部代表に認められているものより遙かに広範である。この場合地域本部における中央本部代表は、会社との折衝で、もうひとつ上位の問題で会社に対しては組合のすべての局面と機能を代表する。従って、ビッグスリー以外の中小企業の場合は、そのUAWとの関係は全面的に地域サービス代表を通じて持たれることになる。地域サービス代表は協約の主要交渉担当者、組合の仲裁者、日常的な諸問題の調停者をも務める。

独立サプライヤー代表に関するこのような伝統的な慣行にも例外がみられ、それは、リア、ダナ、ジョンソン・コントロールなどの大規模システム・サプライヤーや、三菱、NUMMI、マックなどの大規模多国籍雇用主の場合である。これらのケースでは、UAWが機構としてこれら大型支部を担当する部門を設けて、この部門をUAW副会長の指導下に置くことになる。このタイプのUAW部の例としては、農業機械、独立部品(IPS)、航空宇宙がある。これらのケースではUAWは、可能であれば、それらに共通して適用される代表的なパターン協定の締結に努める。しかし、これらのパターン協定はビッグスリーのパターン協定のケースに比べて、一般には遙かに制限的でなく、また具体的でない。典型的には、中央本部代表は個別企業とその支部組合が具体的な会社／支部組合の状況に則した協定と給与パッケージを作成することを認めている。

③労使関係の特質と 1999 年パターン交渉の検証

a. フォード・カナダとビステオンの労使関係

(フォード・カナダと CAW 間の労使関係の実態)

フォード・カナダは人的資源担当副社長としてドナルド・マッケンジーを雇っている。マッケンジーは CAW との新しい全国協約を巡る夏・秋期交渉でフォード交渉チームの表面上の代表役となっていて、CAW 交渉委員会は CAW の会長バズ・ハーグローブと、CAW のフォード委員会の委員長でウインザー・トライトン・エンジン工場のローカル 200 支部長アレックス・キーニーに率いられていた。フォード・カナダは 1999 年 9 月時点でその工場に 13,330 人の CAW 組合員を雇用していた。なお、ビステオンの 3 つのカナダ工場では明らかに CAW 組合員以外の従業員は雇用されていない。

フォード・カナダが人的資源担当副社長を雇う必要があった事情は 1985 年にまで遡る。この年 CAW が UAW（全米自動車労連-United Autoworkers Union）を離脱して、カナダに独立的な労組を結成した。それまでは CAW は UAW とビッグスリー（GM、フォード、クライスラー）との全体的な全国交渉に加えられていた。CAW の指導者たちは CAW を代表する UAW の副会長とともに、ビッグスリーとの交渉を行う労組交渉委員会に出席できたが、主導権は常に UAW 全体を統括するアメリカ人である会長に握られていた。現在は、カナダでの交渉は CAW とビッグスリーのカナダ“子会社”3 社、すなわちフォード・カナダ、GM カナダ及びダイムラークライスラー・カナダとの間で行われている。しかし CAW はこれら“カナダ”法人が「そのアメリカの主人から独立しきっていない」事情を完全に理解しており、またしばしば公けにそう言明している。

カナダでは、マッケンジーは自らの判断で決定を下す能力・資格を与えられていないと疑われているが、それには強力な根拠がある。この夏、フォード・カナダのこの人的資源担当副社長は、フォード本社のフォード労使関係担当エグゼクティブ・ディレクター、ロバート・マーチンに直接報告していた。実際、カナダの人的資源部門はフォード本社の人的資源担当に常時報告して、その指示下で動いていることは明かだ。マーチンはデトロイトでフォード交渉チームを担当していて、UAW と協約に関する交渉を行ってきた。同時にマーチンはカナダの交渉を綿密にモニターしている。マーチンはフォード全体の人的資源担当副社長デービッド・L・マーフィーに直接報告する。マーフィーは、フォード副会長兼チーフ・オブ・スタッフ、ピーター・ペスティヨに報告する。

フォード本社の労使関係担当と各製造事業部が CAW との交渉に向けた戦略と交渉での取引課題を設定する。これに対してフォード・カナダの役員は助言と勧告を行えるが、提案された協定を受け入れるか否かの最終決定権はフォード本社サイドにあるとみられている。この同じ現実が現地工場の交渉でも貫かれている。典型的には、人事担当ディレクターと工場長が会社側の現地工場交渉チームを主導している。労組側では交渉委員会委員長が交渉で支部組合を主導している。しかし、この場合でも、妥結の許可はディアボーン本社から発せられる必要がある。賃金や付加給付の増額など CAW 協約の経済的課題や全体の雇用保障はディアボーン本社のマネジャーが全社的なコスト目標に合わせ

て設定している。さらに、支部交渉のパターンもモニターされて、支部交渉が生産性の伸びや効率に関する他の会社目標から逸脱しないようにしている。

（ビステオン・オートモーティブ・システムズの労使関係の実態）

ビステオンは米国とプエルトリコで 22 の製造工場を運営している。これらの工場のすべては、ビステオンの米国地域として 1 つにまとめられている。UAW 中央本部のフォード部において、UAW はこれら 22 工場のうち 19 工場に代表を送り、支部組合を組織している。これらの 19 工場に雇用されている従業員数は約 23,500 人である。これらの UAW 工場は UAW-フォード間の基本協約の対象とされる。これらの工場は経常的に UAW のフォード全国交渉委員会にメンバーを送っている。一方、UAW に組織されている 19 のビステオン工場に対しては、UAW 中央本部のフォード部と各地域本部から代表が派遣されている。

ビステオンは人的資源担当副社長としてピート・ステッキアーを雇っている。しかし、同氏はフォード・カナダのドン・マッケンジーとは異なり、UAW-ビステオンの関係に関する問題でロバート・マーチンに報告はしない。これまでのところ、UAW はどんな問題でもステッキアーと交渉や情報交換を行っていないが、その理由は UAW は同氏をフォードを代表する権限を持っている人物とは承認していないためである。UAW は、GM の子会社であったデルファイの人的資源担当副社長マーク・ウエーバーに対しても、デルファイが完全に独立会社になるまではこれと同様の対応をしていた。だが、UAW の見方によれば、ビステオンの場合は、同社が独立会社になっても、ステッキアーが正当な会社側の代表として認知されることにはならないと見ているからだ。その理由はデルファイとビステオンでは交渉妥結した分割後の保障が基本的に異なっているためである（以下を参照）。フォードは最近の発表で、フォード副会長のピーター・ペスティヨがビステオンに移動し、分社後のビステオン社取締役会の新会長に就任するとしている。ペスティヨがビステオンに移動するのを受けて、ロバート・マーチンも間もなくビステオンの労使関係責任者に就任する予定であるとされている。フォード本社からのこの 2 人のビステオンへの移動は、ビステオン分割後の従業員身分については UAW との交渉がまだ続行されていることを示すフォード側の強力なシグナルである。

b. 1999年パターン交渉

(フォード・CAW)

CAW との交渉の推移

ビッグスリーとCAWの交渉では、フォード・カナダが9月9日にCAWのパターン交渉（前に説明、同業界の代表ケースとして典型となる条件を交渉）公式の目標とされた。

9月17日、フォード・カナダは初めてCAWに対して賃金及びその他の経済条件に関する提案を行ったが、それは、3年の契約期間、年次生活費上昇分（インフレ率相当）（初年度はそれに500カナダドルのボーナス）にプラスされる毎年の賃金上昇率を1%とするというものであった。

これは、余りにも低いとして、CAWのハーグローブ会長を激怒させた。また、CAWのフォードマスター交渉委員会のアレックス・キーニー委員長も次のようにフォードを非難している。「フォードが安易な妥結を図ろうとしているといわれても弁解の余地はないであろう。利益、品質、生産性、労働コストと、何をとっても、カナダにおいてビッグスリーは例外的にうまくやっている。カナダの製品には何の問題もない。前回の交渉以来、セント・トーマス乗用車工場はJ.D.パワーの金賞に輝き、ウィンザーエンジン工場はWard's Automotiveのトップテン賞を獲得しているのだ」。ハーグローブ会長は、これでは交渉することさえ不可能であるとして、9月21日深夜に現行契約期間の切れ次第、ストライキに入る可能性を示唆した（カナダでは契約期間中のストライキは禁じられている）。CAWの場合、パターン交渉の目標とした企業に対してはほとんど必ずストライキを行っている。

しかし、フォード・カナダはその後、9月21日契約期間の切れる直前に大幅な歩み寄りを見せてCAWとの合意に達し、結局ストライキの危機を免れた。フォード側からの最後の提案はダイムラークライスラーとUAWとのパターン交渉での妥結案とほぼ同じものであった。因みに、ダイムラークライスラー/UAW妥結案は、生活費上昇分に追加される毎年の賃金上昇率、3%、1年目の契約更改ボーナス1,350ドルというものであった。また、高齢退職者の年金を大幅に引き上げ、高齢者の早期退職を促進する対策も盛られている。

なお、契約期間については、CAWの場合は従来通り3年とされている。ハーグローブ会長は、UAWが今回契約期間を4年間としたことについては、両組合を明確に2つの異なった道に位置づけるものであるとして、肯定的に受け止め、次のように述べている。「このことは、我々は、同じ仲間を有するものの、異なった2つの国と、2つの経済・社会・政治環境と、別々のプライオリティと要求を有する2つの異なった組合を持っていることを、明確に認識するものである。我々が次回、2002年に交渉のテーブルにつくときには、過去を振り返る必要はない」。この発言の背景には、これまでフォード・カナダ・CAW交渉がUAWのイニシアチブで進められ、CAWの独自性が許されていなかったという事実があるものと思われる。

フォード・カナダ/CAWの交渉で最後の課題となったのが、フォード・カナダが2002年に予定しているミニバン用シートの生産の移行計画であった。すなわち、ミニバン用シートの生産を組合加盟サプライヤーであるリア・コーポレーションから未組織サプライヤーのマグナ・インターナショナル

に移すというもので、CAW が反対していたものである。この問題はこの時点では解決せず、今後に持ち越されることになった。

なお、CAW は、このフォード・カナダとの交渉妥結後、ダイムラークライスラー・カナダとの交渉に取り組み、早くも10月6日には既にフォードとのパターン協定の線に沿って、交渉を妥結させている。

フォード・カナダの交渉体制

上記のCAW交渉におけるフォード・カナダ・チームの責任者はフォード・カナダの人的資源担当副社長であるドナルド・マッケンジーであった。このチームのメンバーはCAWに加盟しているすべてのフォード生産工場の人事ないし人的資源担当ディレクターで、チーム全体がフォード・カナダで構成されている。CAWとの最終契約にはフォード・カナダ社長のボビー・ガウントが署名する。

このように、フォードのCAWとの交渉においては、形の上ではすべてがフォード・カナダで処理されるようになっているが、実際にはこの交渉期間全体を通じて、マッケンジーはフォード本社のロバート・マーチンを通じて人的資源担当副社長デービッド・マーフィーに報告しており、一方、各工場の人的資源担当ディレクターはその工場の所属する本社の担当事業部門（パワートレイン・オペレーションズやビークル・オペレーションズ）に報告していた。その報告頻度は、交渉全体を通じては週ベースであったが、フォードが目標企業と決まってからは毎日行われた。

また、ガウント社長とマッケンジー副社長がCAWとの妥結をはかるに当たっては、合意内容の特に経済条件に関してはフォード本社の承認を得る必要があった。

CAWの重要課題

CAWが今回の交渉において主要課題としたのは、部品・コンポーネンツ作業の調達をCAW組立工場から、未組織サプライヤーに切り替える問題であった。その1つは、上記のように9月21日の交渉妥結の時点では持ち越しとなった、ミニバン用シート・サプライヤー生産のマグナ工場への移行であった。因みに、マグナはオンタリオ州ウインザーのシーティング工場の組織化を巡ってCAWと活発に争っていたが、去る10月18日にCAWはこの工場の組織化で勝利を収めている。

しかし、CAWの基本戦略は、巨大なオシャワ総合工場での外注やケベック州セント・テレーズ組立工場の運命などの重要な問題に関する特別交渉で、GMを孤立させる点に置かれていた。GMカナダとCAWとの10月19日の合意で、GMはそのカナダのオペレーションに7億3,600万ドルを投資し、また3年間の協約の存続中は問題のセント・テレーズ組立工場は閉鎖しない、と約束するに至っている。

(フォード・UAW／ビステオン)

UAWとビッグスリー（GM、フォード、ダイムラークライスラー）の間で進められてきた1999年

のパターン交渉は、米国自動車産業の将来の構造に対する意義という面で、ここ数十年で最も目立った労働協約をもたらした。

協約交渉の目標

フォードや米自動車メーカーがこの記録的な販売を達成した年に、UAW が主として経済条件（賃金と付加給付）に力を注いできたのは確かである。しかし、UAW は4月に早々と、GM のイエローストーン・モジュラー組立プロジェクトを取りやめさせるという、政治的な勝利を収めた。GM の組立作業をモジュラー化し、その同じスペックの部品供給を多くの外部競合サプライヤーに開放するというこの急進的な計画は、米国とカナダの全組立ライン雇用の少なくとも30%を脅かすものだった。次にUAW にとっての雇用保障に対する懸念は、デルファイでは既に現実化し、ピストオンでは独立分社化が計画進行中で、この自動車メーカーに属していた2大部品事業部の自動車メーカーからの分離によって影響を受ける労働者に関するもので、ここでの UAW のねらいは、この変化に伴って、政治的に受諾可能な雇用保障を取りつけることであった。UAW はまた、工場閉鎖のモラトリアム（一時凍結）の強化と、またこのモラトリアムを将来の事業部分離にも拡大適用することを求めた。臨時労働者の使用、過大な残業時間、バンス・メルセデスや非組織化サプライヤーの組織化など、その他の問題は、こうした交渉全体の中で、おそらく取引材料として利用されたであろう。

一方、これに対して、ビッグスリー各社は労使交渉で同じような目標を共有していた。第1に、3社とも、売れ行きの伸びている、しかし競争の激しいこの年に、生産が阻害されるのを回避したいと望んでいた。第2に、ビッグスリーのうちのGM とフォードの2社は、最小限のコストで製造事業の本格的なリストラを達成したいと望んだ。最後に、3社とも、努力の程度はさまざまだが、その工場での 将来の生産性改善を制限することになる「雇用保障ないしは職場の保障」を避けたいとしていた。3社とも1999年交渉では、明らかに、経済的な要求内容を低く抑えることはリストラを達成することに比べれば、優先度の低いものであった。各社が生産性の向上によって賃金や付加給付の増額による出費以上の利得を得られると判断している場合、特にそうである。

この夏のフォードとUAW の1999年交渉では、UAW の組織しているピストオンの各工場はこうした協議の重要な対象となった。UAW フォード部のロン・ゲットルフィンガー副会長が労組側交渉チームを主導した。フォードの会社側チームを主導したのは労使関係担当エグゼクティブ・ディレクターのロバート・マーチンである。労使交渉の主なテーマはピストオンをフォードから分離、自立させるにあたっての協約条件についてだった。（交渉で妥結したピストオンのUAW 組合員に対する保障については後述。）交渉においては、これまでのところ、実質的にはフォードがピストオンのUAW 組合員の賃金、付加給付、労働諸条件の決定について最終的な役割を果たしてきている。フォードのUAW とのこうした関係は、ピストオンがフォードから分割された時点で、GM がデルファイを分割した時と同じように、終了することになる。しかし、デルファイとは異なり、現在在籍しているピストオンのUAW 組合員はその生涯にわたってフォード労働者と同じ身分を保障されている。こ

の結果、フォード労働者が間もなく、完全に独立したビステオン所有の施設で働くことになるという、異例な事態が生じることになる。

労使交渉の略史

1) 1998年5月28日のUAW発表

GMは1998年8月に同社の巨大部品製造事業部、デルファイを別会社として分離する意向を発表した。GMの計画は、デルファイの株式すべてを1999年5月までの4-5カ月の期間内にGM株主に分配するというものだった。この事業部はかつては米国内で8万人のUAW組合員を雇用していたが、その後工場閉鎖や自然退職を通じて1999年晩春にはその数は44,000人にまで縮小した。同社は1998年秋、さらには1999年冬を通じて、デルファイの分離に関してUAWと正式な討議や会合を持とうとしたが、UAWはそれを拒否した。最終的に、同事業部の株式の最後の割当てが予定されていた1999年5月28日の段階で、UAWは公式に、デルファイが1999年交渉の一部としてGMのそれと同じ独自の労働協約を得ることになるとだけ、発表した。これは、UAWが、GMのかつての部品製造事業部であったアメリカン・アクスル、デルコ・レミー・アメリカ、デトロイト・ディーゼル、ペレグリンの分離で設けた前例を踏襲するということである。つまりUAWは、法的に完全な分離が完了した場合に限って、旧部品製造事業部が独立した協約を結ぶことを容認することになる。

UAWの5月28日の発表は、UAWと交渉するフォードの戦略に直ちに影響を及ぼした。フォードのCEOは会社側の首席交渉担当者に対して、ビステオンがフォードからの法的な独立を達成した段階で、UAWがデルファイに与えたのと同じ別途の協約をビステオンに認めることでUAWから同意を取りつけるよう指示した。フォードにとって、その理由は確固としたものであった。賃金と生産性で今後弾力的に対応できる可能性がデルファイに認められるのであれば、フォードとしては“パターン”協定の趣旨からして同じ柔軟性をビステオンについて要求する権利がある。UAWと同じ“取決め”を纏めるのに失敗すれば、GMには、製造コストでフォードにキャッチアップするだけでなく、フォードを凌駕する機会が与えられることになる。フォードとUAWの交渉は公式には6月14日に開始された。他のビッグスリー2社との交渉も1週間以内に始まった。UAWとの3つの現行協約はいずれも公式には9月14日に失効することになった。

2) フォードのビステオン対策ミス

フォードは7月下旬にリア・シーティングとビステオンの合併の可能性に関する噂を流したが、その目的は近い将来ビステオンがフォードの社外に分離される可能性をUAWに対して強調する点にあった。この戦術はほぼ直ちにひどい失敗になった。UAWのフォード部担当副会長、ロン・ゲットルフィンガーがフォードに対して、夏の残りの期間と9月一杯、実質的な交渉を停止するという姿勢で応じたためである。典型的にはUAWのフォード交渉委員会メンバーは、フォード側の交渉担当者と毎日午前10時まで会合を持ち、その後直ちに散会するというものであった。一方、UAW加盟組合員

23,500 人を擁するビステオンの 19 の支部組合の指導者達は、この夏の期間を、UAW の最高指導者に対してビステオンの分離を阻止するよう働き掛ける統一的な政治的活動に当てた。この努力が最高潮に達したのは、デトロイトのレーバデー（9 月第一月曜日）のパレードでビステオンの労組役員と一般組合員が行った分離反対のデモンストレーションで、それは強い印象を与えるものだった。

フォードのビステオン処理でのこの失敗は、この夏 2 度目のものである。この夏の早い時期にフォードは、ミシガン州ミランにあるビステオン・バンパー工場を、所有権の 51% を LDM テクノロジー社に売却して“合併事業”にすると提案した。これは、UAW の長期にわたるメンバーである同工場の支部組合がストライキを構える結果を招いた。ビステオン支部組合がこれを政治問題化したことによって、1998 年に GM で起きた“フリントの反乱”ストライキのようなストライキが起きる恐れが生じたのである。フリントのケースもビステオンのケースも、いずれも反対の動きは支部組合の草の根レベルから起きたもので、UAW 中央本部自体から生じたものではなかった。しかし、ビステオン支部のこうした動きに対して、UAW 中央本部はそれへの支持を表明する政治的な譲歩として、8 月下旬の全フォード労働者による儀式的なスト権確立投票に 1 週間先立ってビステオン支部組合がスト権投票を実施するのを承認した。予備的なスト権投票は、労組が交渉の最終段階に入る時期にビッグスリーの工場支部組合で常に行われているものである。

3) UAW 交渉妥結、フォードは最後

フォードは同時的に行われている各社との夏期交渉から基本的には除外されていたが、他の会社での労働協約改定交渉は並行して引き続き行われていた。さらに、UAW 会長は、UAW がフォードがビステオンについて GM のケースに合わせた協約を獲得できるはずのパターン協定を引き出すために目標企業を選ぶという慣行をもはや踏襲しないと声明していた。これに代わるものとして、ビッグスリー各社で“同時”交渉が、最終的な細部の詰めを仕上げる対象となる“リーダー”会社が登場するまで行われる。他の会社は当然ながらリーダー企業との協約とほぼ同一の協約に合意するものと予想されている。1993 年と 1996 年には、フォードが労使交渉で“リーダー”会社として登場している。

UAW は最終的にダイムラークライスラーを 9 月 11 日にパターン設定会社として選び、リーダー会社としたが、これは最終決着に先立つ僅か 6 日前のことだった。実際のところ、GM が勤続 10 年以上の UAW 加盟労働者に“生涯雇用保障”を提供すると公表して、パターン・セッター身分への名乗りをあげた。しかし、交渉の過程で直ちに会社側と労組側の間に、生涯雇用の定義で意見の不一致のあることが明らかになった。会社側は、GM システム全体のなかのどここの職場でも勤務する意欲のある人にこの保障を行いたいと望んだ。労組側は現行雇用すなわち“従業員がいま勤務している場所”での雇用保障に関心を示したのである。これに加えて、労組側はその GM 労組員の所得が既存の、終了期限のない(inexhaustible)所得維持プログラムによって既に保障されていると主張した。

9 月 17 日には UAW とダイムラークライスラーの交渉妥結が発表されたが、この直後の 9 月 26 日

にはGM-UAWの交渉妥結が発表された。両社が伝統的な低率の賃上げ提案で交渉を開始しなかった点が特筆される。その代わりに、伝統的な年率3%の年間改善係数(annual improvement factor: AIF)への全面的復帰が提案され、UAWはこの提案を直ちに受け入れている。両社はまた労組側要求の2003年9月に至る4年間の労働協約期間についても迅速に受諾している。現UAW会長は3年後に引退する予定になっている。伝統的な3年間の取決めを行えば、次回の交渉時期が労組側の新指導者の選出時期と重なる恐れがあったので、協約期間が4年間になったものである。

フォードとUAWの交渉が実質的に再開されたのはUAWとGMの交渉が妥結し、またフォードがビステオンとリア・シーティングの合併を放棄すると発表した後になってからである。

UAWのフォードとの最終交渉は、当然ながら、分離の際のビステオン労働者に対する保障として組合側が何を受入れられるかという点が中心になった。フォードは当初、ビステオンのUAW組合員を対象に対して、大型企業買収並みの補償を提案したが、この提案はビステオン労働者に対する終身のフォード社員待遇を主張する（後述）労組側に拒否された。30時間続いた交渉で打ち出された最終的な保障の内容は、実質的にUAWがGMのデルファイ労働者に関して取りつけた保障とは大きく異なっている。事実、UAW側の一部の人々はフォードとの交渉が妥結したのが、デルファイ工場での協約批准投票が完了した後になったのは幸運だったと考えている。

c. 持ち株会社の立場が交渉対象となる労働組合に及ぼす影響

UAW も CAW も大型持ち株会社の数多くの子会社と交渉を行っている。これら労組の持ち株会社との関係、即ち労働協約の件数は、近年の北米自動車産業のリストラにともなって確かに増加している。ほぼすべてのケースで、これらの子会社は労働組合が協約を結び得る、規定された法的当事者の地位を備えている。しかし、既存施設や労働者の新しい会社法人への移転は、旧マネジメントが有していた権利や責任に関して、一部で紛糾を招いている。工場や従業員のこれらの“ブラウンフィールド”（既存のままでの）譲渡、移転に対して労組側はケース・バイ・ケースで対応している。一部のケースでは、かつて持ち株会社や他の組織が直接所有していた施設の支部組合は、労働組織(work organization)について従来の伝統的なスタイルの方が好ましいとの意向を表明している。他のケースでは、支部組合はその経営側との関係を変更する意欲を示している。ただ、いずれのケースでも、組合の中央本部が具体的な労働慣行、特に近代的とか“ポスト・フォーディスト”と称されている労働慣行に関して、経営側が支部組合と交渉する権利に干渉したことはない。

（子会社の近代的労働慣行に対する UAW の柔軟性）

UAW 協約では、法的な経営主体(legal management entity)はその協約のマネジメントの権利に関する節で常に確認されている。法的に独立した子会社が UAW と交渉した、これまで知られているケースのすべてで、これらの子会社は独立して交渉する能力がある会社法人として確認されている。これはクライスラーと GM によるトランスミッション・メーカー、ニュー・デパーチャー・ギアのような初期の頃の合併会社を対象とした場合でもそうであった。マック・トラックはルノーの 100% 子会社であるが、労働協約ではマックだけを法的なマネジメントと確認している。自動車メーカー、NUMMI(New United Manufacturing Motor Inc.)やサターン・コーポレーションのケースにおいては、親会社の場合とは全く異なる協約に基づいて GM の旧 UAW 組合員を雇用した。両社のケースではともに、会社側がとった現代的なリーン・プロダクション・スタイルの労働組織に対して、UAW の中央本部が全面的に支持したことにおおきな注目を浴びている。

イリノイ州ノーマルの三菱米国工場は、当初は合併事業として発足したダイヤモンド・スター社であり、クライスラーが 50% を出資していた。このケースでも、この工場及び会社に特有の独自の労働協約が結ばれている。現在では UAW ダイムラークライスラー部から派遣されている組合代表達が、この三菱子会社を担当しているが、彼等は、経営側がリーン・プロダクションへの協力を求めて交渉を行う権利を常に認めてきた。UAW 中央本部もまた、労働者の選択的な雇用、労働者リーダーを指定したチーム・コンセプトに基づく作業、ジョブ・ローテーション、リーン・プロダクションのための研修を支持してきた。因みに、UAW トランスプラント部門（日本などの米工場）のトランスプラント支部組合で、これまで会社にストライキで挑んだ事例はない。

UAW と CAW はともに高度に集権化された労働組合で、敵対的で、“（経営者）によそよそしい”、北米スタイルの企業労働組合主義に固執していると決めつけられてきた。このパラダイムは UAW と

その長期にわたる GM、フォード、ダイムラークライスラーの雇用主との関係ではいまでも当てはまる。しかし、特に UAW は、新しく組織化した個々の工場や企業、特に国際資本が所有している工場や企業との関係では、大いに柔軟性を示してきている。

労使関係の研究者、ウィリアム・C・グリーン¹⁾の指摘によれば、労働者が経営側の意思決定に関与することを労働組合が支持することは、正式法令である“1935 年全国労働関係法”(NLRA)で制限されてきた^(注1)。具体的には NLRA 第 2 条(5)が労働組織(labor organization)の概念を規定している。この法令を解釈する者の多くが、リーン・プロダクションの特長である“チーム”や他の協力的な慣行は労働組織に相当し、また事実として実質的な(de facto)労働組織だと主張している。ところが、これらの組織を交渉権利を持つ労働組合と認めるには、これらのチームの慣行が経営側によって指示され、資金を提供されているので、これらは、いかなる労働組織であっても経営者がこれを創設または管理し、あるいはこれらに対して資金的援助及びその他の支援を行うことを禁じている NLRA 第 8 条(a)(2)に違反することになる。

UAW は、多数の新しい子会社や国際的な施設における従来と異なった労働行為が法的に問題となる可能性のあることを十分承知している。しかし、UAW は、新しい施設におけるこれらのリーン・プロダクションのための慣行の実施に対する内外の挑戦に対抗し、またブラウンフィールド（既存の状態で移譲された）施設でこれら慣行を巧妙に進めるために、一貫して、かつ信頼に足る相棒として経営側に与してきた。例えば、UAW は、応募者を選挙するサターンの権利を、この手続きを NLRA 違反だとする上告事件で、擁護している。一方、CAW の対応は UAW とは異なる。CAW のローカル 88 は、合併事業子会社、CAMI-Suzuki においてリーン・プロダクションに伴う慣行の実施に抵抗し、最終的にはストライキに訴えた。CAW の中央本部は、結果的には、CAMI が当初打ち出したチーム・コンセプトに対する支部組合の反対を支持し、その“作業の再編成に関するステートメント”の中で、CAW がリーン・プロダクション方式を拒否する理由を説明している。

(逃亡ショップへの警戒)

子会社について労働組合が懸念する主な点は、“逃亡ショップ”(run-a-way shops)の問題である。これは、会社側がある工場を閉鎖してその仕事を遠隔地の低賃金、非組合工場に移管することを指すが、労組側は従来これに対して反対してきた。事実、GM がサギノー事業部の工場の半数を新設のアメリカン・アクスル・マニュファクチャリングに売却すると発表した際、多数の労組役員がその新設された企業に GM が出資している（あるいは資金的に参加している）証拠を求めて動き回るという騒ぎを招いた。経営側が工場を閉鎖する権利を規制している連邦法はないものの、NLRA は多くの事例で、労働組合による組織化を回避するために仕事を会社所有の他の施設に移管する行為は、信義誠実原則に基づいた交渉に関する NLRA 諸法に違反するとの判断を下している。この種の工場施設の閉鎖は、労働協約の 1 当事者が現存する労働協約を修正することを禁じたタフト・ハートレー法の第 8 条(d)に違反するとすら、裁定されている^(注2)。典型的には、裁判所は影響を受けた労働者に対して、

本格的な退職金手当で、新しい場所で優先的に雇用される権利、大幅な再研修手当を与えてきた。

フォード自動車が新しい子会社を創設してUAWに組織されている既存の工場の仕事をそこに移管すれば、既存工場のUAW支部組合のための本格的なNLRA訴訟を招くことになるのは確かであろう。3年前のダ임ラークライスラーのココモ・トランスミッション工場でのストライキは、会社側が既存のトランスミッションの仕事をココモから子会社のニュー・デパーチャー・ギアに移管しようと試みたために引き起こされたものである。クライスラーはスト開始の5時間後にその計画を撤回した。ピストオン・オートモーティブ・システムズを分離しようとする試みは、逃亡ショップという灰色領域に入る問題である。事実上では、フォードには最終的にピストオンの一部を所有する意向はないし、GMはいまはデルファイ・オートモーティブ・システムズに出資していない。しかしUAWの雇用者としての責任の追及から免れることは困難となっている。デルファイに対してGMの負っている責任は、前述したデルファイのUAW組合員に認めた保障に関するものに限定されている。

GMに独立した企業であるデルファイの労使関係を今後モニターする意向はない。フォードも将来は独立した企業となるピストオンに関しては、GMと同じ態度で臨む意向だ。すなわち、将来的にはピストオンやデルファイに関しては、フォードもGMも持ち株会社ではない。

注1： Green, William, "Lean Production, Labor-Management Cooperation, and the Future of the NLRA Paradigm" in "Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry", Edited by Steve Babson, Wayne State University Press, Detroit, 1999, pp.343-349

注2： Sloane, Arthur A., Fred Whitney, "Labor Relations", 5th ed., Prentice-Hall, Inc., 1985, p.471、及び Reynolds, Lloyd G., Stanley H. Masters, Colletta H. Moser, "Labor Economics and Labor Relations", ninth ed., Prentice-Hall, Inc., 1986, pp.470-471

添付 I：フォードの子会社に関するケーススタディ

1：Hertz Corporation

ハーツの 10K レポートによれば、同社は 1998 年 12 月 31 日現在で フォード (Ford Motor Company) が過半数株を所有する子会社である。

フォードが所有する普通株は、ハーツの発行済普通株総数の合計投票権全体の 94.6% を占め、同社の経済利益の 81.1% を占めている。従ってフォードは、ハーツの取締役会の全メンバーの選出を支配し、その事業のすべてに対して決定的な支配権を行使することができる。

従業員（ハーツの 1999 年度 10K レポートによる）：

1998 年 12 月 31 日現在で ハーツは米国内外の事業におよそ 2 万 4,800 人の従業員を雇用していた。

米国の従業員約 5,400 人の雇用条件を定める労働協約は、現在のところ、主として International Brotherhood of Teamsters and International Association of Mechanists (AFL-CIO) の支部組合とのあいだで結ばれた 172 件の現行協約に基づいている。このうち、2,400 人を対象とする労働協約は 1999 年中に期限が切れる。

現行の従業員給付には、団体生命保険、入院・障害保険、年金プランおよび所得貯蓄プランなどが含まれる。

外国の従業員は、さまざまな分野、とくに補償や雇用維持権、年金などに影響する多様な組合協約や政府規制の適用を受ける。

ハーツは、この 10 年間、労使問題に起因する物理的な労働停止を経験していない。同社は、労使関係は良好であると考えている。

取締役会：

ハーツの取締役会にはフォードの 2 人の役員（オフィサー）、Peter J. Pestillo 氏（副会長）と John M. Rintamaki 氏（副社長）が加わっている。

2. Ford Motor Credit (FMC)

FMC は、独自の 10K レポートは出しているが、独自の年次報告書（アニュアルレポート）は発行していない。

1998 年 12 月 31 日で終わる年の FMC の 10K レポートによれば、

1. FMC はフォード（Ford Motor Company）の間接的全株所有子会社である。
2. FMC の事業は基本的に FMC が独自に運営している。
3. 1998 年 12 月 31 日の時点で FMC とその子会社の従業員数は 1 万 6,265 人で、全員が給与働

者だった。労働組合は組織されていない。FMC は、自社の労使関係に満足していた。

Ford Motor Credit の役員：

Phillipe Paillart、会長兼CEO（最高経営責任者）

Edsel B. Ford、社長兼COO（最高経営執行者）

3.Visteon Automotive Systems

ビステオンは、フォードの1998年年次報告書では、フォードの自動車システムおよびコンポーネンツの製造事業部門でan enterprise（事業会社）と位置づけられている。

1999年秋からビステオンの分離独立がさかんに議論されるようになり、1999年11月12日の正式声明でフォードはビステオンが、2000年1月1日に Peter Pestillo 氏がビステオンの会長兼CEOに就任することを発表した。

同じ日の記者会見で Pestillo 氏は、ビステオンが2000年半ばまでに独立することが期待されていると述べた。

ビステオンは（現在）世界21カ国で7万7,000人を雇用し、125カ所以上のマニュファクチャリング、エンジニアリング、セールス、テクニカルの各センターを有している。

添付Ⅱ：ピステオンの新会長兼CEOに任命された Peter Pestillo 氏

1. 職歴

1999年11月12日のフォードの発表によれば、Pestillo 氏の職歴は以下の通りである。

同氏は現在はフォードの ピステオン担当の副会長兼チーフ・オブ・スタッフである。

フォードのジャック・ナッサー社長兼CEOは Pestillo 氏についてこう述べている。

「Pestillo 氏はフォードで幅広い事業経験を積み、フォードとピステオンについて深い知識を有している。われわれは Pestillo 氏が、ピステオンが事業の独立を追求するなかで大成功を収めることを確信し、彼がこの仕事に完全に適任であると信じている」。

フォード会長のウィリアム・クレイ・フォード氏によれば、

「われわれは取締役会議でピステオンの将来とその人事について非常に慎重に検討し、ピステオンを率いる適切な人間を選ぶことが決定的に重要であると考えた。Pestillo 氏はわれわれの満場一致の選任であり、ピステオンを率いる最適任の人物である」。

フォードがピステオンのCEOに Peter Pestillo 氏を任命したことに対して、1999年11月12日付デトロイトニュース紙は、「『いずれにせよピステオンはすでに Pestillo 氏の支配下にある』と、Bear Stearns の自動車アナリスト Nicholas Lobaccarro 氏（は語った）」と報じている。

2. ピステオン幹部の任命

1999年12月2日、Pestillo 氏はピステオンの4件の重要な人事を発表した。

- ・ Bob Mercin 氏をピステオンの人事部門全体の責任者に任命。同氏は1988年8月以来、フォードの世界の労働問題を担当する労務担当重役を務めてきた。1999年度全国交渉委員会の議長及び主任スポークスマンを担当。
- ・ Susan Skerker 氏をピステオンの対外関係責任者に任命。同氏は1994年以来、フォードのグローバル公共政策担当シニア・ディレクターを務めてきた。
- ・ Stacy L. Fox 氏を法務部長に任命。同氏は、1993年以来、Johnson Control Inc. のグループ副社長兼法務部長を務めてきた。
- ・ Dan Coulson 氏をチーフ・フィナンシャル・オフィサーに任命。同氏は1994年以来フォードの経理担当ディレクターで、同社の全世界の経理組織とその政策、および対外財務報告、賃金政策に責任をもった。

添付Ⅲ：UAW の近況

UAWは米国、カナダ、プエルトリコで、約753,000人（1998年）の現役組合員と恐らくは60万人近い退職組合員を擁している。UAWの現役組合員は1978年に過去最高の152万人に達した。近年で加盟組合員が減少したのは1997年で、現役組合員は僅か74万人に落ち込んだ。しかし、UAWは主に組織化を通じて1997-1998年間に組合員をほぼ13,000人増やすことができた。これら新規加盟組合員の大多数は、米国自動車産業の外部で、病院から大学にわたる多様な非製造企業において組織化されている。

UAW加盟組合員の減少は業界観測者やメディアから大きく注目された。総組合員数は1978年から1998年の期間に49%減少した。大幅な減少が生じたのは1985年で、この年Canadian Autoworkers Union（CAW：カナダ自動車労働組合）がUAWから分離し、独立労組を結成する票決を行った。また1985年は、フォードとクライスラーを一時解雇され、復帰資格を喪失した組合員の数の多さでも特筆される。ビッグスリーのUAW組合員に関する整合的な時系列データが入手できないので、UAW組合員の減少で大手企業のもとでの雇用喪失に帰される部分は、ビッグスリーの米国での時給労働者の数から推論することになる。

ビッグスリーの時給労働者の雇用は1979年から1998年の期間に著しく減少した。実際問題として、ビッグスリーは1978年に米国で757,000人の時給労働者を雇用していたが、1998年の雇用人数は僅か388,500人で、これは1978年比で368,500人減、つまり49%減である。ビッグスリーの時給労働者の減少比率は、UAW組合員全体の減少比率に正確に対応している。またUAWは多くの他業種の雇用でも打撃を被っている。例えば、独立部品サプライヤー部門で1980年代と1990年代に加盟組合員の大幅減少を経験している。独立部品サプライヤー部門ではまた、1981年以降すべての労組タイプでの組織率（労組が組織した労働者の比率）が漸減した。米国労働省によれば、独立サプライヤーの組織率は1981年の51%から1998年には23%にまで低下している。最大手部品サプライヤー20社の最近の組織率をみると、これら企業に雇用される労働者487,805人のうち僅か113,733人が労組に所属しているにすぎない。

a.加盟組合員の業種別分布

UAWの業種別分布に関する詳細情報は入手が難しい。表1は、1994年と1998年におけるUAW加盟組合員の業種別明細を示すものである。1998年には、UAW加盟組合員の51%が自動車メーカーの組立ラインや部品・コンポーネンツ工場の従業員で、一方、独立サプライヤーの従業員は僅か12%に過ぎない。

表1. UAWの業種別分布

業種	1994(%)	1998(%)
自動車組立ライン	23	24
自動車部品施設	29	27
独立部品サプライヤー	10	12
航空宇宙産業	7	5
農業機械	4	4
公務員	4	4
その他業種、計	23	24
現役組合員、総計	826,000	753,000

表2.ビッグスリーのUAW組合員の雇用（1999年8月、出所：各社の記録）
（労組が代表する俸給労働者を含む）

GM	150,976
デルファイ	44,043
フォード	101,201
（ビステオン）	(23,500)
ダイムラークライスラー	75,923
ビッグスリーのUAW組合員合計	372,143

添付 IV：デルファイ、ピステオン交渉の意義

1. 分離保障：デルファイ対ピステオン

1999 年協約に盛り込まれた分離保障には、2 つの部品事業部、デルファイとピステオンの法的地位の違いが反映している。デルファイは最後のデルファイ株式が GM 株主に譲渡された 1999 年 5 月 28 日に、完全に独立した会社法人になった。ピステオンは交渉期間を通じて、フォード自動車が 100% 所有する同社の事業部の地位に留まっている。UAW と GM は 6 月初旬に、デルファイには、別途協約ではあるが、GM と UAW の間で交渉されたものと同じ労働協約を与えようとする点で合意した。実質的には、GM と UAW の交渉はまた、デルファイと UAW との交渉でもあった。ピステオンについては UAW はこれまでのところ、このようなデルファイのケースに相当する交渉権を認めていない。

1) 保障条項に見られる違い

1999 年協約に盛り込まれたデルファイとピステオン・フォード労働者の 2 組の保障を比較すると、2 組の部品労働者に与えられた保障に著しい違いのあることが明らかである。デルファイの UAW 加盟労働者は 2000 年 1 月 1 日まで GM 従業員に留まる。これによって、デルファイの労働者が GM の従業員として退職することが可能になる。一方、ピステオン工場に雇用されている UAW 組合員であるフォード労働者にとっては、どの会社の退職者となるかといった問題は関係ない。1999 年 UAW-フォード協定は、これらの労働者（23,500 人）が終身、UAW-フォード主協定の下におけるフォード自動車の従業員として留まることを保障している。デルファイの場合、GM の退職者として退職しない道を選んだ労働者は UAW-GM-デルファイ・フローバック協定の対象となるが、この協定はこれら労働者に“地域雇用・拡大地域雇用プログラム”（Area Hire & Extended Area Hire Placement Program）に基づき、GM への異動復職を出願することを認めている。これらのデルファイ労働者は労働協約の有効期間 4 年間にわたってこの権利を認められる。一方、ピステオンの UAW 組合員は生涯期間を通じてフォード労働者なので、終身にわたって他のフォード工場への転属を出願する権利がある。

このような違いは他の保障条項にもみられる。デルファイの UAW 組合員は 2004 年 6 月 1 日に至るまで GM によってその一時解雇給付を保障されている。また GM は、デルファイが財務的危機に陥った場合には、デルファイ労働者に対して年金、退職者医療手当、退職後生命保険を 8 年間保障している。最後に、デルファイが破産した場合には、GM はその時点で雇用されているデルファイ労働者に年金対象勤続年数(credited service)の最大 7 年まで年金受給権を保障することになっている。他方、ピステオン労働者は、フォードの利益分配プログラムを含み、フォードの正規労働者と全く同じ付加給付を受け取るが、その理由はこれら従業員もフォードの正規従業員だからである。実際問題として、現在の 23,500 ピステオン労働者はフォードから“分離”されていないのである。

2) 新規雇用条件の違い

最後に、デルファイとビステオンの労働者に対する保障は、将来の雇用に関しても違いが見られる。デルファイ協定は、すべての新規雇用は1999年協定の存続期間中、同一の賃金と付加給付を支払われると保障している。協約の条文には、2003年9月以降の新規雇用の賃金と付加給付の状況、またこの時点以降に雇用された労働者の賃金については言及がない。一方、UAW-フォード協約にあるビステオンに関する条文では、新協定に基づく新規雇用に対しては、ビステオンが分離された場合、1999年協定に続く2期の協約期間につき、UAW-フォード協約と同一の条件が与えられることを保障している。先例を挙げれば、アメリカン・アクスルとデトロイト・ディーゼル・ペンスケで新規に雇用された者はGMがこれら事業部門を売却した後にも、同じ賃金と付加給付を受け取ってきた。しかし、デルファイ協定は会社側に対して将来のいずれかの時期、恐らくは2003年9月にも、この賃金・付加給付について再交渉する手掛かりを提供しているように思われる。ビステオンが本当に分離されるものとすれば、独立したビステオンにとってのその時期はさらに先のことになるだろう。

2. デルファイとビステオンの人員整理

1) GM の勝利

1999年労働協約交渉は、北米自動車産業の長く待たれていたりストラとの関係で“UAWの値段”を特定した協約として長く記憶されよう。デルファイの分離と将来のビステオンの分離は、GMとフォードにおける80年にわたった総合生産の伝統に終止符を打つものだ。両社の組織構造、コスト構造は、最終的には他の大多数の世界規模の自動車メーカーに類似したものになる。最終的には、車の製造コストの約33%がGM、フォード及びダ임ラークライスラーの社内に留まることになるが、ホンダやトヨタの場合この比率は約25%である。

GMはデルファイの分離に成功した。このことだけでも、長期的にみてGMは1999年労使交渉においてフォードに勝ったと言えよう。GMはUAWに対して勝利したわけではないが、フォードやダ임ラークライスラーに対しては勝利した。フォードは現時点では、世界自動車産業のなかで暫定的ながら最も統合性の高い自動車及び部品のメーカーになっている。批判者は、GMがそのアメリカン・アクスル(AAM)を分離した結果、その見返りとしては僅かなものしか得ていないと主張できよう。AAMの労働協約はGM協定と同じである。生産性について当初なされた調整を除けば、AAM製品の価格はAAMがGM社内に留まっていたと仮定したときに予想される価格レベルとほぼ同じである。長期的に見た場合、なぜデルファイにはこれが当てはまらないか？その答えは製品市場のちがいにある。AAMはそのGMビジネスについては他のサプライヤーからの重大な競争に直面しておらず、UAWもこの事情を承知している。しかし、UAWに組織されている多数のデルファイ工場には明らかにこの事情が当てはまらないのである。

多数のデルファイ工場は、今後のGMおよび他社とのビジネスで競争的な価格で応札する事態に直面しよう。新規投資や新製品を巡って、デルファイ工場は他の工場と、UAWはIUE（電気工組合）

と、米国の工場は世界各地のデルファイ工場と競争することになる。デルファイの最初の支部協定、次いで最終的には全国協定は賃金や作業条件の問題については弾力的なものになると想定される。これが、各製品市場の競争条件によって異なる多層の交渉、または労働協約の意義である。デルファイのこの転換はスムーズに進行するとは思われない。分離企業として、デルコ・レミー・アメリカは険しいスタートを切ったし、ペルグリンは致命的な終末を迎えたが、その理由はこれら各社にとっての市場が高度に競争的だったためだ。しかし、デルファイは競争環境での移行で困難を切り抜けられる遙かに優れた製品構成を持ち合わせている。

フォードの経営上層部は1999年5月のGMの勝利を完全に理解していた。彼らはGMが潜在的な競争力を改善したことに対応するため、大きなリスクを冒す意欲があった。この問題ではフォードとUAWは引き続き交渉を続けている。勿論、こうした事情があってUAW会長の親しい友人とされるピーター・ペスティーヨがベステオンの会長に任命されているのである。ベステオンの各工場との交渉は極めて困難なものになろう。各交渉単位の委員長は、米国のベステオン・システムが事業部門としては殆ど合理化の対象になっていなかった事実を十分に認識している。これは、J.T.バッテンバーグが年月を掛けて工場を閉鎖し、製品ラインを整理してきたデルファイとは、非常に対照的である。UAWのフォード部担当の副会長の人物については大きな反対勢力が存在するようだ。UAWのフォード部協約交渉チームが会社側との交渉妥結の1日前に、フォードを相手取ってストライキを行い、ベステオンの分離を全面的に阻止するか否かで採決を行ったとき、この事実が明らかになった。UAWのフォード部担当副会長は明らかにストライキに票を投じている。

しかし、1999年秋にUAWが署名した分離協定は、北米自動車製造業の新しい現実を労組側が率直に認めたものと言える。自動車産業の製造部門に雇用される者の3人に2人が、独立サプライヤーの操業する施設で雇用されている。これら雇用の4人につき1人弱がいずれかの労組によって組織化されている。かなりの程度まで、分離協定はUAWにとっては時間稼ぎを意味するものである。現在のデルファイとベステオンの一般労働者は手厚く保護されているが、UAWは4年の時間的余裕を得て、組立工場各支部からの大規模な組織化と統制の行き届いた圧力を通じて、競争的なショップ部門での代表の度合いを高める必要に迫られていると言えよう。“逃亡する、裏街の”(run-away, low road)ショップを組織化する有効な戦略が、UAWを今後も活力があり、著名な産別組合として位置づけるうえで、決定的に重要になる。古老グループは引退し始めていて、やがて現場を離れることになる。

2) 協約による実質的なコスト負担

現時点でのデルファイのUAW組合員は44,043人である。デルファイのUAW組合員の定年退職やGMへの異動要請は、旧雇用主であるGMが経験した退職率を上回るはずである。このグループが今後4年間に年率7%で退職し、あるいはデルファイを離れば、協約調印時の“現役”労働者数は32,946人に減る。これは労働者11,097人の減少という計算になる。新雇用保障協定の諸条件のもと

で、デルファイは協約存続期間の4年間で新従業員3,699人（退職者3人に対して1人）の採用を迫られよう。デルファイのUAW組合員は2003年9月の協定終結時には36,645人であろう。この最終的な従業員数は、人数の16.8%減、即ち生産性の年間4.6%増を表すものである。この生産性上昇率は基本的には、平均時間労働コストの予想年次増加率4.7%をカバーしている。デルファイの44,043人のUAW組合員の総給与支払い額は40.96億ドルである($44,043 \times 2000 \text{ hrs.} \times \$46.50/\text{hr.}$)。協約最終年の総給与支払い額は40.99億ドル($36,645 \times 2000 \text{ hrs.} \times \$55.94/\text{hr.}$)に増加するが、この額はスタート時賃金支払い額とほぼ同じである。デルファイの年間粗収入は協約終結時に僅か300万ドルほど減少しよう。協約最終年にGMが米国で1998年並み（3,917,737台）ほどの車を組み立てれば、デルファイの労働コストの80%はGMビジネスに充当されているので、米国製GM車1台当たりのUAW-デルファイ・コストは車1台当たり\$0.61（北米生産ベースでは車1台当たり\$0.48）増加しよう。

現在のビステオンのUAW組合員数は23,500人である。このグループが今後4年間に年率5%でビステオンを退職あるいは離れるとすれば、協約調印時の“現役”労働者の人数は19,141人に減少することになる。これは4,359人の労働者の減少を意味する。新雇用保障協定の条件に基づけば、ビステオンは協約存続期間の4年間で新従業員1,453人（退職者3人に対して1人）の採用を迫られよう。ビステオンのUAW組合員数は2003年9月の協定終結時には20,594人であろう。この最終的な従業員数は、人数の12.4%減、即ち生産性の年間3.3%増を示すものである。この生産性上昇率は平均時間労働コストの予想年次増加率をカバーしていない。ビステオンの23,500人のUAW組合員の現行総給与支払い額は21.76億ドルである($23,500 \times 2000 \text{ hrs.} \times \$46.50/\text{hr.}$)。協約最終年の総給与支払い額は23.04億ドル($20,594 \times 2000 \text{ hrs.} \times \$55.94/\text{hr.}$)に増加する。ビステオンの年間粗収入は協約終結時に1億2,800万ドルほど減少しよう。フォードが協約最終年に米国で1998年並み（3,484,896台）の車を組み立てれば、ビステオンの労働コストの80%はフォード・ビジネスに充当されているので、米国製フォード車1台当たりのUAW-ビステオン・コストは車1台当たり\$29.38（北米生産ベースでは車1台当たり\$23.68）増加しよう。

3. まとめ

今回の調査によって、フォード・カナダが現実には子会社でなく、フォード自動車内部の主要な施設で構成されているという現実を示すことができた。これと同様に、ピステオン・オートモーティブ・システムズもまだフォード自動車の一部である。少なくとも意識の面では、長年にわたってUAWとCAWはビッグスリーをクローズド・ショップとして取り扱ってきた。労組側はこれらの企業が米国とカナダに所有しているすべての製造施設を組織化し代表することを予定し、またこれを実行してきた。各工場の労働者は同じ賃金を支払われ、同じ付加給付を受け取り、システム全体を通じて基本的には同じルールで働くものと想定されていた。ピステオンとデルファイが分離される理由がここにある。フォードとGMはこれらの部品製造工場における当初の労働コスト・パターンは、これらの工場が会社の内部に残る限りは決して変わらないことを承知している。仮に、これらの部品事業部が法的に100%独立すれば、その結果、部品市場の競争を一層認識した新しい協約を作成することが可能となる。フォードとGMはこれらの工場に所有権を維持することはできないからだ。もし維持すれば、2つの労組は交渉単位が引き続き両社内部にあると見なすことになる。つまり、持ち株会社の経営支配権（使用者性）が明確に認められれば、労働組合の交渉権もそれに相対する形で認められなければならないということである。そのことを本ケーススタディでは実質的にフォードの分工場として運用されているフォード・カナダとフォードからの分離を予定しているピステオンの2つのケースから伺い知ることができた。

このことは、逆のケース、すなわち、既存の企業グループを持ち株会社形態に再編成する際も当てはまる。すなわち、持ち株会社が具体的に傘下各社に対してどのような経営支配権と使用者性を持つかによって、労働組合の交渉権の所在と労使の話し合いのしくみは見えてくる。

日本において持ち株会社方式への移行が経営戦略の一つの流れだとすれば、持ち株会社への経営支配権の移転と子会社に対する使用者性に即して、労働組合の交渉権の所在すなわち企業別組合とグループ労連の役割分担と協議・交渉のテーブルが再構築されなければならない。それは、これまで日本の競争力を支えてきた主要な要素の一つとしての企業別労働運動の長所を活かしたグループとしての新しい労使関係パラダイムへの変革と見ることもできる。

