

# 生産システムと雇用関係の変革

## ——アメリカ自動車産業における配置転換制度の拡大と「ジョブ型」雇用システムの変化

篠原 健一

(京都産業大学教授)

本稿の目的は、GM（ゼネラル・モーターズ社）の雇用保障と配置転換ルール分析を切り口にして、生産システムと雇用関係の変革を考察することにある。とりわけ2009年経営破綻以降のUAWとGMとの労働協約に充実された補則Aを中心に、拡大された配置転換制度の構造を考察する。具体的には、アメリカに伝統的な「ジョブ型」雇用システムから、労働者の配置転換範囲（全米GM工場のみならずかつてスピノフしたグループ企業デルファイ（Delphi）工場含む）拡大を通じ、雇用保障を強化するという、もはや「メンバーシップ型」化したともいえる実情が明らかにされる。アメリカ自動車産業では、1990年代、生産労働者が職務のプロードバンド化によって、工場内全体の生産職場の何処でも配置転換できるようになった。さらに競争環境が厳しくなった2000年代以降、工場間で業績の格差がさらに進行し、人手の足りない工場と人手の余った工場との不均衡が広がった。そこで配置転換先を一工場内に限定せず、近隣工場、遠距離工場へと広げること、新規採用を抑制し、現存従業員配置転換で雇用が守られる労使間の合意がなされた。この配置転換の基準としては徹底的に先任権原則が守られた。

### 目次

- I はじめに
- II 雇用システム（ジョブ型とメンバーシップ型）をめぐる論点——ジョブ型雇用とはそもそも何なのか
- III 工場を超える配置転換制度の構造——経営破綻前と経営破綻後
- IV まとめと含意

### I はじめに

本稿の目的は、GM（ゼネラル・モーターズ社）の雇用保障と配置転換ルール分析を切り口にして、生産システムと雇用関係の変革を考察することにある。

とりわけ2009年経営破綻以降のUAW（全米自動車労働組合）とGMとの労働協約に充実された

補則Aを中心に、拡大された配置転換制度の構造を考察する。具体的には、アメリカに伝統的な「ジョブ型」雇用システムから、労働者の配置転換範囲（全米GM工場のみならずかつてスピノフしたグループ企業（デルファイ（Delphi）工場含む））拡大を通じ、雇用保障を強化するという、もはや「メンバーシップ型」化したともいえる実情が明らかにされる。

本稿をまとめるきっかけになったのは、今日の「ジョブ型」雇用をめぐる議論の流行と乱立状況にある<sup>1)</sup>。メディアをはじめ様々なところからジョブ型雇用論議がなされ、共通の理解に乏しいまま、実態が不鮮明な、イメージ先行と思われるようなジョブ型雇用論が流布されているように感じられるからである。ジョブ型雇用とは欧米型のことなのか、それはどこが優れたものであるのか、

メンバーシップ型からジョブ型に簡単に移行できるものなのか、成果主義とは何が違うのか、解雇は可能なのか、果たして雇用のハイブリッド化が良いのか、等々である。

昨今の日本におけるジョブ型雇用論議をめぐる対象の多くが、おそらくは大卒ホワイトカラーであることはむろん承知している。しかし、対象がいかなる雇用区分であろうと、いかなる産業であろうと、「理念的なジョブ型雇用に極めて近い」と思われるアメリカ自動車工場労働の実情を確認しておくことはまずは有益であると思われる。ややもすると、ジョブ型とメンバーシップ型と「どちらが優れている」等といった価値判断が先行されがちであるが、このジョブ型の理念形に近いケースにおいて、これまで何が問われてきて、どういう状況になり、かつ現在は何が課題であるのかを、今一度確認しておくことは重要であると考えられる。

## II 雇用システム（ジョブ型とメンバーシップ型）をめぐる論点——ジョブ型雇用とはそもそも何なのか

ジョブ型とは、典型的には「行すべき職務が限定されている雇用形態」である。これは筆者がこれまで調査で関わってきた、アメリカ自動車工場の労働者がその理念的典型といえる。つまりたとえばある若者が、ある工場のある職務に就職するにあたり、それ以前にその資格などを工業高校などで取得している。そこで「これこれこういう職務内容で、この通り働くと時給はいくらですよ。良いですか？」と尋ねられ、「分かりました」と回答することにより契約が成立する。つまり職務記述書（Job description）が明確に定められていて、その通りに働くことによって定額の報酬が支払われる。

この職務と報酬との対応関係の明確さは長所であるが短所もある。この短所を如実に示す、アメリカ自動車工場にまつわるエピソードがある。

「ある職場で電球が切れた。そこで現場労働者が電気工（Electrician）を呼ぶ。彼が見たところ電球が焼き切れているが、まず電気のカサを外すた

めに機械工（Millwright）を呼ぶ必要がある。そこで次は機械工を無線で呼んで、電気工はコーヒーを飲みに戻る。機械工が見たところ、配線のパイプがダメになっているので、カサを外す前に鉛管工（Pipefitter）を呼ぼうとなる<sup>2)</sup>。」

こうして時間がどんどん経ってしまう。こういうジョブ型雇用のムダにまつわる笑話話は、現実にもよくあったようである。

上位のエピソードよりも深刻な問題は、労働者に雇用保障がないということである。アメリカの場合、日本の雇用調整助成金制度に相当するルールやヨーロッパの解雇法制はない。非常にシンプルにレイオフが行われるため、対抗する労働組合は先任権（セニオリティ（Seniority）：レイオフは勤続年数の逆順、リコール（再雇用）は先任権順）制度でレイオフを規制してきた。

ちなみに表1は、メンバーシップ型雇用システムとジョブ型雇用における理念形の特徴を対比したものである。様々な論者によって力点の置き方の違いはあるが、おおむね以下のような対比で良いのではないだろうか。

表1 メンバーシップ型とジョブ型雇用における理念形の対比

メンバーシップ型	ジョブ型
無限定（職務・勤務地・労働時間）	職務の細分・限定化
会社による教育訓練	会社による教育訓練は無い or 最低限
キャリア形成は会社に任せがち	キャリア形成は自己責任
配置転換・出向でレイオフを防ぐ	不要な職務は直ちにレイオフ
定年あり	定年なし

出所：著者作成。

先ほどのエピソードにも表れているように、典型的ジョブ型雇用においては、職務は細分化され、労働者は自分の職務範囲内の仕事以外をすることはない。そもそもその労働者は多くの場合、自己責任で受けた職業訓練、学校教育、キャリアに基づいて、職に就いているからである。とくにアメリカでは、会社による当該職務の要員削減決定に対し労働者は従うしかないが、唯一、先任権による規制だけが歴史的に発展し、勤続年数の浅い労働者（多くの場合、若者）からレイオフ対象となる。

ところが、自動車生産をめぐる国際競争が厳しくなってくると、雇用を守るために新たな手段が必要になってきた。そこでまず行われたのが職務のブロードバンド化（大ぐくり化）である。

本稿ではGMにおける職務のブロードバンド化傾向は詳しく触れず、他稿に譲る<sup>3)</sup>。もともと一工場で200職種以上存在した細かい職務区分は、生産労働者に関して言うと、1990年代には単一化（シングルレート化）に至る。これに「上記の電気工（Electrician）、鉛管工（Pipefitter）、機械工（Millwright）等」熟練工は含まれないが、熟練工職種も大ぐくりされるに至る。生産労働者がシングルレート化したということは、工場内のすべての職場に配置転換可能ということになるが、これをすでに1990年代に成し遂げていたのであった。

1990年代、生産労働者が職務のブロードバンド化によって、工場内全体の生産職場の何処でも配置転換できるようになった以上、次の2000年代以降には、配置転換先を広げるために別の工場に目を向けるしかない。それが以下の「Ⅲ 工場を超える配置転換制度の構造——経営破綻前と経営破綻後」である。

### Ⅲ 工場を超える配置転換制度の構造 ——経営破綻前と経営破綻後

#### 1 経営破綻前の状況（～2009年）

##### (1) JOBS Program の試み

それではアメリカ自動車産業における雇用保障の実態はどうなっているのかについて、2009年経営破綻前におけるGMを事例に検討したい。

もともと職務記述書により各労働者の従事すべき業務は非常に明確に規定されていた。ここでの雇用労働は典型的な「職務給」の世界であり、「同一労働同一賃金」原則に忠実な、いわゆる「ジョブ型」雇用の理念的原型（プロトタイプ）に極めて近いということに異存あるまい。

しかし周知のように2008年のいわゆるリーマンショックを引き金にして、アメリカのデトロイト3（GM、フォード、フィアット・クライスラー・オートモービルズ（FCA））も経営危機に陥り、GM

とクライスラー社は経営破綻した。クライスラー社はイタリアのフィアット社の傘下に入り、GMはオバマ政権下で連邦破産法第11号のもと一時国有化されたのち、2013年にアメリカ財務省が持つ全GM株が売却され、国有化が免れた。

もともとアメリカにおける労使関係の創設期では、レイオフをめぐり、だれを、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向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、だれをレイオフするのか、だれ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てきた<sup>4)</sup>。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、口をはさむことはなかったといつてよい。つまり日本やヨーロッパ諸国とは異なり、解雇規制がなかった。

こうした中、雇用をさらに手厚いものにしようという新たな試みが1980年代に始まった。この枠組みがJOBS Programであった。JOBS Programとは、1984年労働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210億7000万ドルを拠出し、2007年には221億1000万ドルに増額した<sup>5)</sup>。残念ながらこの基金は2009年の経営破綻によって枯渇してしまったが、労働者本人がリコールされるまで、賃金に相当する額が会社側からのこの基金から支給される仕組みであった。この受け皿をJob Bankという。

##### (2) より広い配置転換の動き

アメリカ自動車産業、とりわけGMにおいては、1980年代以降、日本の自動車産業の生産システムをベンチマークとし、それに近づくべく、最大限の改革努力を行ってきた。彼らは単に生産システムだけを単独で切り離して移入するのではなく、これを生産現場で実際に運用する現場労働者におけるアメリカ流「働き方改革」も1980年代から徐々に労使で手掛けてきた。

伝統的な労使関係のもとよりも、GM単独、も

しくは労使共同で労働者の教育訓練に力を入れ、それに伴って従来以上に労働者の雇用保障の重要性にも目を向けるようになっていった。雇用保障の一環が既に述べた JOBS Program の仕組みである。ただし、JOBS Program はレイオフされた労働者の賃金保障であって、直接的に労働者を有効活用するという役割ではない。むしろここに取り上げる、一工場に限定されない「広域的な再雇用（配置転換）」制度の整備こそ、これまでのアメリカ自動車産業に無かった、一工場に限定されない配置転換によって雇用をできるだけ守ろうという動きである。

たとえば、工場 A が閉鎖される時、近隣の工場 B で人手が足りないなら、工場 A でレイオフされた従業員からルールに従って順番に再雇用する、という仕組みである。これにより、工場 B は新規採用よりも近隣の工場 A などを優先して再雇用しなくてはならないことになっている。この優先度は、以下の表 2 の通りである。

表 2 再雇用の順番（優先度の高い順番）

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

出所：石田・篠原（2010：237）。

この表 2 は石田教授と筆者らが 2005-2006 年にかけて調査し、作成されたものである。この表のとおり、もっとも再雇用の優先度が高いのは、その当該工場でレイオフされた労働者（1. Lay off 要員）である。次に記された 2. ジョブバンカー（Job Banker）は、すでに解説した Job Bank に入っている失業者で、JOBS Program の基金を受給しているものである。

ちなみに 2005-2006 年にかけて行われた調査の数年後、2009 年の GM 経営破綻により JOBS Program 基金は枯渇してしまい、現時点で Job Banker というカテゴリーは実質的に存在しない。3. エリア・ハイヤー・エリア（Area Hire Area）従業員は、のちに詳しく触れるが、2009 年

経営破綻前の時点で、閉鎖された工場から半径 50 マイル（約 80km）以内に位置し、同じエリアの人手の足りない工場に配置転換される労働者のことであり、さらに 4. エクステンディッド・エリア・ハイヤー・エリア（Extended Area Hire Area）従業員とは、これものに詳しく触れるが、経営破綻前の 2009 年時点で、半径 50 マイルを超える範囲に位置する工場に配置転換対象となる労働者のことである。

このように GM では、工場閉鎖が行われる場合、ただ単に当該工場に労働者がレイオフされるだけではなく、近隣（場合によってはさらに遠い工場）に再雇用される仕組みを労使で整備してきた。

筆者らが 2005-2006 年に聞き取り調査した段階で、上記の再雇用システムの具体的なケースについて以下に紹介する。

事例となる工場 A では、2004 年の閉鎖に伴い、約 2000 人強（正確には 2005 年末の段階で 2187 人）の労働者の雇用が議論となった。工場 A は閉鎖とはいえ、翌年 2005 年に新たにできる工場への建て替えという方が適切であろう。当地域 A での新工場建設後、当該工場ではほとんどの労働者が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、ジョブバンカーとまではずであった。

工場閉鎖に伴い、当該工場に生産していた 2 車種がそれぞれカンザス州 Fairfax 工場、ミシガン州 Lake Orion 工場に生産移管されることになった。このことから当該 UAW 地方支部 A から UAW 本部に対し、希望すればそれらの工場に移動できるように請願（Petition）がなされた。これが表 2 の 4. エクステンディッド・エリア・ハイヤー・エリアに相当し、全国協約第 96 条と、「補則 K：労働者の配置理解に関する覚書」（2009 年後は「補則 A」に改訂：のちに紹介する）に基づく。この 4. エクステンディッド・エリア・ハイヤー・エリアは GM 本部と UAW 本部同士が話し合って決定されることになっている。この場合、対象となる労働者には引越し等の生活上の大きな負担が伴うので、特別手当が支払われることになっている<sup>6)</sup>。これに関して GM 経営側は Fairfax 工場に 1000 人、Lake Orion 工場に 1400 人受け入

れてもよいと回答した。

実際のところ、工場 A の UAW 支部 A の 2187 人の従業員のうち、89 人が 3. エリア・ハイヤー・エリアと 4. エクステンディッド・エリア・ハイヤー・エリアとなった。工場 A 閉鎖に伴い、本来は残るものは全員が Job Bank に行くはずである。しかし特例として Job Bank 行きとレイオフを選べるように労使間で協議された。結果として、1010 人がレイオフを選択し、残る 912 人は Job Bank 行きを選択した。

この工場 A の場合、これら Job Bank の実務に当たる担当者は、経営サイドからは 3 人の Job Bank Supervisor で、彼らがかつて生産現場の職長たちであった。他方、組合サイドからは指名された 4 人の Job Bank Coordinator とあわせて、Job Bank Committee が開かれた。この委員会にはほかに、工場長、委員長、職場委員が参加し運営に当たった。

以上見てきたように、1980 年代以降の GM において、日本の生産システムがベンチマークとされてきたことに伴い、それと軌を一にして、労働者へのさらなる教育訓練の強化に伴い、雇用保障制度を充実させてきた。1980 年代までのニューディール型労使関係システムでは、基本的に経営側が労働者を教育訓練する機会は乏しかった。またレイオフは経営権に属するという認識の上に立って、UAW は最低限しか要求してこなかった。しかし 1980 年代以降は、とりわけ雇用保障をできるだけ充実させる方針で労使間の議論がなされてきた。

こうして発展してきつつあった GM の雇用保障制度であったが、2009 年の経営破綻により、さらに制度変更が加えられた。それが経営破綻後に新たに作られ、整備された「補則 A：労働者の配置理解に関する覚書」である。経営破綻に伴う大リストラ、工場閉鎖を経て、今日、GM 労働者の配置転換はこれに規定されている。以下に、この規程の構造を精査することを通じ、現在の GM がいかなる雇用保障制度と配置転換制度を労使で協議してきたのかについて確認する。

## 2 経営破綻後の再ルール設定（2009 年～）—— 「補則 A：労働者の配置理解に関する覚書」の構造

まず雇用保障と配置転換についての基本的考えが確認されている<sup>7)</sup>。

他の場所で先任権を持つ労働者が余っているのに、ある場所で新規従業員を雇用することは、当事者にとって最善の利益にならないことが認識される。したがって、労使双方は、レイオフされた有資格の先任権労働者および現役の先任権労働者に対し、閉鎖または休止された施設の従業員を配置することに特に重点を置いて、その地域以外の UAW-GM の施設に移転する機会を提供する。先任権が 2 年以上の生産従業員は、補則 A の規定に基づいて移転を申請する資格がある。

まず、上記で引用した規定で注目すべきことは、勤続 2 年以上の生産工は、一定の条件下（閉鎖または休止された施設の従業員を配置することを踏まえたうえ）で、本人の希望に基づいて配置先を選択できる、ということである。

それに対し、以下に示されるように、勤続年数が 2 年未満の生産工は、勤務先が余剰（人手が余っている）工場である場合に限り、配置転換を申請可能となっている。

先任権が 2 年未満の生産労働者は、余剰工場からの転勤を申請する資格がある。このような従業員は、エクステンディッド・エリア・ハイヤーの転勤に志願する場合、基本転動手当を受け取ることができる。エクステンディッド・エリア・ハイヤーの募集に対して非自発的な配置の仕事のオファーを受けた従業員は、(96a) (2) 条に従って移転手当を受け取る資格がある。

ここで補則 A の話から、一旦 96a 条 (2) 項の説明を加えなければならない。エクステンディッド・エリア・ハイヤーとエリア・ハイヤーの仕組み・説明はそのあとで続けたい。

この 96a 条 (2) 項は「事業所を超える配置転換」を規定するが、この具体的な中身を要約すると、大きく分けて以下のように 3 つのオプションについて規定している。

- ・選択肢①「配置転換支援制度（Enhanced Relocation）」

従業員には、最高3万ドルまでの移転手当が支給されることになる。そのうち6000ドルは、様々な先行投資をカバーするための契約ボーナスとして支給され、追加でさらに1万6000ドルが移転先で従業員に支払われる。また、配偶者の転居支援も行われる。雇用期間が1年経過した後、引き続き配置転換先の労働者である場合はさらに8000ドルを受け取ることができる。

また、この補則Aに定められたルールに従って配置され、拡張移転手当を受け入れた従業員は、従業員のステータスがレイオフに変更されない限り、36カ月間、現役の労働者として別のエクステンディッド・エリア・ハイヤーの配置を開始したり、エリア・ハイヤー（Area Hire）の配置を開始したりすることはできない。

96a条(2)項によると、引き続きもし工場に無期限のレイオフ中の従業員がいて、現役復帰の可能性がない場合は、36カ月間の期間は廃止されることになることが記されている。また、この配置転換支援手当を受け取った労働者は、他のすべてのGM拠点での先任権が消滅するため、リコール／再雇用や元の地域への復帰の対象にはならないという規定になっている。

・選択肢②「修正された配置転換支援制度（Modified Enhanced Relocation）」

対象となる従業員は配置転換手当として、①と同様に、最大3万ドル受け取ることができる。その内訳は、まず4800ドルが配置転換に関わる諸雑費を賄うために、直ちにサインボーナスとして支払われる。そして配置転換先勤務の1年後に5200ドル、2年後に1万ドル、3年後に1万ドル支払われる。

この選択肢②「修正された配置転換支援制度」を選択する従業員は、配置転換先で6カ月経ったのち、関係工場の事情が許せば、もともといたエクステンディッド・エリア内に戻る権利が発生することが定められている

・選択肢③「基本的な配置転換（Basic Relocation）」

従業員は、5000ドルの移転手当を受け取る。基本移転オプションを受諾した従業員は、移転先の工場で6カ月間勤務した後、または移転先の工場

から無期限のレイオフを受けた後、元の地域への復帰を申請することができる。従業員は、移転先の工場で1年間勤務した後、または移転先の工場から無期限のレイオフを受けた後、従業員配置に関する覚書に従ってエクステンディッド・エリア内雇用の申請書を提出することができる。従業員が以前の工場に呼び戻されたり再雇用されたりして、その工場に戻ることを選択した場合、送り出し側と受け入れ側の工場への業務上の影響を考慮して、その従業員は実務上可能な限り早く戻される。

これら選択肢①②③それぞれに条件が異なり、対象となる従業員は選択することができるが、①「配置転換支援制度」はもともと働いていた工場やエリアに戻る権利がない配置転換、②「修正された配置転換支援制度」はもともと働いていた工場やエリアに戻る優先順位としては弱い、その可能性は残した配置転換、最後の③「基本的な配置転換（Basic Relocation）」は会社から受け取れる手当は5000ドルと最も低額である反面、もともと働いていた工場やエリアに戻る可能性が優先される配置転換、という位置づけである。

このようにリストラクチャリングが行われても、レイオフを避け、人手の足りない事業所に配置転換することを通じて、できるだけ雇用保障を高める術を労使間で交渉・最大限の努力がなされてきた。いわゆるジョブ型雇用の典型例である、アメリカ自動車産業の生産労働では、元来このような「事業所を超える配置転換」に関する規定は存在しなかった。不必要になった職種の労働者を単純にレイオフする慣行を改め、雇用保障と配置転換をお互いに洗練させる考え方が強まってきていることになる。

この96a条(2)項は1990年代に初めて規定され、その後の協約改定交渉を経て徐々に洗練されてきている。とりわけ上記の選択肢②「修正された配置転換支援制度」は、2009年の経営破綻後初めての2015年協約改定交渉において初めて規定された選択肢である。

再び話を96a条(2)項から補則Aに戻そう。米国内のGM事業所において空きが出た場合、以下の対象者（「(1). 工場内移動」→「(2). エリア・

ハイヤー」→「(3. エクステンディッド・エリア・ハイヤー)」の順番で配置転換が優先されることになる。

### (1) 工場内移動

工場内移動とは、1. 工場リコールと2. 工場の再雇用に分けられる。この場合、リコールとは当該職場をレイオフされた者が戻る場合、再雇用とは当該職場以外に戻る場合をいう。

### (2) エリア・ハイヤー

#### (i) エリア・ハイヤー該当者について

このエリア・ハイヤーにおける該当者の定義は、以下の5通りに区別される。

- ・GMが閉鎖した工場における先任権順での志願者 (Volunteer)。
- ・その他のGM工場とデルファイ<sup>8)</sup>の労働者(両社で統合された先任権リストから志願者を募る)；GMの解雇者、余剰工場の現役者、元の所属コミュニティ・エリアへの復帰者、デルファイ全員(2007年UAW-Delphi-GM Memorandum of Understanding - Delphi Restructuringの規定に基づき、99年10月18日以前の前任権を持つ)。
- ・先任権の逆順での(志願者ではない：Non-volunteer)対象者(レイオフされた従業員も含む)。
- ・エリア・ハイヤー内でレイオフされた熟練工の(志願者ではない：Non-volunteer)対象者は、先任権の逆順で生産工の職務を依頼される。この熟練工のエリア・ハイヤーに関しては、以下a. b. c. が付記される。
  - a. 熟練工は、GMで以前に生産工の職に就いていたかどうかに関わらず、生産工の職に就くことができる。
  - b. 生産工の職に就いた熟練工には、かつての熟練工の賃金が支払われる。
  - c. 生産工の職に就いた熟練工は、以前に保有していた資格のある熟練工に復帰する権利を保持する。
- ・熟練工の賃金率で生産に従事する熟練工は、先任権の逆順で生産工の仕事を提供される。

かりにその熟練工が仕事のオファーを断っても、生産工の賃金率にまで引き下げされる。

まずこの該当者の定義には、志願者と非志願者の違いが明確に区別されている。志願者は勤続年数の長いものが優先され、逆に非志願者は勤続年数の短いものからその該当者となる。つまり先任権は最も重要な判断基準である。またアメリカ合衆国のGM工場のみならず、別会社でグループ企業に位置付けられるデルファイ (Delphi) の工場も含めた配置転換が可能であることである。日本では配置転換・出向に当たり、一企業内に限定されず、グループ企業にその範囲が及ぶことはあるが、(グループ企業の定義にもよるが)アメリカではグループ企業全体に配置転換が制度化されていることは、比較的珍しいと思われる。また熟練工は一般の生産工よりも配置転換で優先される優位性が確認され、熟練工の仕事が削減されても、一般の生産工の職に就けることが定められた。

#### (ii) エリア・ハイヤーの配置

続いて、このエリア・ハイヤーの配置に関しては、以下、a.~h.の規定が合意されている。これはこのルール運用の基準である。

- a. エリア・ハイヤー・エリアとは、ある工場から半径50マイル以内にあるすべての工場、またはそれ以上の範囲で全国の関係者が合意した工場からの範囲をいう。
- b. エリア・ハイヤー・リストには、無期限レイオフ中の先任権労働者、余剰のある工場と余剰のない工場の現役労働者が含まれる。
- c. 労働者には、将来、求人が発生した場合に、自分のエリア・ハイヤー・エリア内の工場の中から、雇用の申し出を受け入れることを希望する工場を指定する機会が与えられる。従業員は、就職斡旋を受ける前であれば、いつでも指定した工場を変更することができる。
- d. (たとえば工場閉鎖等で：筆者による注) 高先任権の労働者がレイオフ対象になった場合、その高先任権労働者が同エリア内・別工場の仕事に配置転換で働き続けられるよう、同時に、同じエリア内にいる労働者のなかで低先任権の者から順番に、エリア・ハイ

ヤー・リスト対象者として（自動的に、つまり非志願者（non-volunteer）として：筆者による注）登録されることになる。エリア・ハイヤー・リストに登録された労働者には、この事実が通知され、結果としてその低先任権労働者はレイオフされるかもしれないことになる。

- e. 志願者は、先任権順で利用可能な仕事を提供される。転勤を受け入れた志願者は、リコール／雇用されるか、現在の工場での地位が変わらない限り、6カ月間は再び転勤することはできない。
- f. エリア・ハイヤーの申請を行い、内定を辞退した現役労働者は、現在の工場でステータスが変わらない限り、6カ月間は転勤することができない。
- g. 工場から解雇され、生産部門で働いている熟練工は、先任権が認められれば、熟練工の募集にエリア・ハイヤーを利用することができる。
- h. さらに、各工場は、エリア・ハイヤーおよびエクステンディッド・エリア・ハイヤー配置の規定を実施するための工場ごとの手順を見直し、これらの見直しの際には、エリア・ハイヤーおよびエクステンディッド・エリア・ハイヤー配置への応募に関する情報が、すべての先任権労働者に提供されるよう、特に注意を払わなければならない。

まずは、希望する労働者、あるいは現在失業中の無期限レイオフ中の者も含め、エリア・ハイヤー・リストに希望する工場を登録しておく。そして最も優先度の高いパターンは、レイオフ対象で、かつ配置転換を志願する者が、勤続年数順にエリア・ハイヤー内で職務をあてがわれる場合である。このパターンが現実には一番多い。そしてたとえその希望する工場に現時点で職務の空きがなくても、当該工場では働く先任権の低い労働者がその仕事から押し出され、レイオフされることになる。

このように、もともと細分化されていた職務は1990年代にシングルレート化されているので、さらにこの補則 A によって配置転換が半径 50 マ

イル（約 80 キロ圏内）にあるすべての工場に拡大されることにより、非常に広範囲の配置転換が可能になった。これを取り決める最大の基準は、勤続年数の長さであることが重要である。グループ企業にも及ぶ広範囲の配置転換を確立したことは日本における大企業の仕組みと似てはいるが、最大の相違点は、アメリカが徹頭徹尾、先任権の順番でこれを取り仕切っていることである。

### (3) エクステンディッド・エリア・ハイヤー

すでに見てきたエリア・ハイヤーに続き、地域が半径 50 マイルを超えるエクステンディッド・エリア・ハイヤーのルールについて以下に検討する。エリア・ハイヤーが半径 50 マイル圏内であり、日本における通勤距離の感覚としてはやや広すぎるように思えるものの、アメリカ（とりわけ自動車工場が密集するミシガン州とオハイオ州などその近隣州）のフリーウェイを利用しての自動車通勤としては、遠距離ではあるが通勤可能な範囲ではある。つまり転居を前提にしていない。他方、エクステンディッド・エリア・ハイヤーは半径 50 マイルを超えるので、基本的に転居を伴う配置転換を意味する。ミシガン州に居住し、州内の工場に通勤していたものが、たとえばはるか遠方に位置するカンザス州フェアファックス（Fairfax）工場に配置転換となった場合が、このケースの範疇に入る。

#### (i) エクステンディッド・エリア・ハイヤー該当者について

ここでもエリア・ハイヤー同様、志願者と非志願者の区別がなされる。ちなみにここで「その他の余剰工場」がどこを意味するのか現時点で不明であるが、GM 工場のみならず、デルファイ工場も配置転換対象工場に含まれるのは、エリア・ハイヤーと同様である。

- a. 閉鎖された GM 工場および Delphi からの志願者（volunteer）（2007 年 UAW-Delphi-GM Memorandum of Understanding - Delphi Restructuring の規定に基づき、99 年 10 月 18 日以前の先任権を持つ者）。
- b. 閉鎖された GM 工場からの（志願者ではない：Non-volunteer）対象者。

- c. その他の余剰工場から先任権順での志願者 (Volunteer)。
- (ii) エクステンディッド・エリア・ハイヤーの配置
- a. 先任権順でレイオフされた労働者及び現役労働者は、自分のエリア・ハイヤー・エリア以外の GM の他の拠点で働くことに興味を示す機会が与えられる。
- b. 労働者は、これまで継続した GM 先任権を保持している限り、引き続きエクステンディッド・エリア・ハイヤーの資格を有する。
- c. 求人情報の提供は、エクステンディッド・エリア・ハイヤー・リストの志願者から先任権順で行われる。配属される当該志願者が、余剰のない (人手が足りない：筆者注) 工場からの応募者である場合、志願者が仕事のオファーを受け入れることによって追加的に生じる空席は、次のようにして埋められる。
- ①閉鎖工場でレイオフされた志願者を先任権順で採用する。
- ②解雇された志願者以外の人を先任権の逆順に並べる。
- ③新入社員
- d. エクステンディッド・エリア・ハイヤー申請書を提出し、職務オファーを辞退した労働者は、現在の工場でステータスに変更されない限り、6 カ月間転勤することはできない。
- e. 工場から解雇された熟練工で、生産部門で働いている者は、先任権が認められれば、熟練工の募集にエクステンディッド・エリア・ハイヤーに応募する資格がある。
- f. (省略：筆者)
- g. (省略：筆者)
- h. (省略：筆者)
- i. (省略：筆者)
- j. 閉鎖された工場からエクステンディッド・エリア・ハイヤーによって移転した資格のある労働者は、元の地域の工場に戻ることを優先される。そのような労働者は、適用される配置転換手当を受け取る。
- 以上で引用したエクステンディッド・エリア・

ハイヤーのルールを要約してみると、基本的な仕組みはほぼエリア・ハイヤーに同じである。余剰のない (人手の足りない) 工場からの応募者が他工場に移った場合、その労働者がもともと居た工場の職場には新たな空きが出る (つまり2次的に空席が生じる) ので、その2次的な空席を穴埋めするための優先順位が規定されている。また一旦エクステンディッド・エリア・ハイヤー申請書を提出しているのに辞退したら、その後6カ月間は移動できない。あと熟練工の取り扱いもエリア・ハイヤーの場合と同じで、一般の生産工よりも優先される。またエクステンディッド・エリア・ハイヤーで配置転換しても、元の地域に戻る際は優先され、再び手当が支払われることになる。

あとここでは f. g. h. i. は引用を省略したが、いずれも運用上の事務的な詳細規定である。

現行の労働者の雇用を守るために、以上のプロセスをすべて経たうえでない、最後に新規採用は行ってはいけないことが労使で合意されている。また上記に関して、もしある労働者に問題が起きた場合、労使の当事者が共同で可能な限り早急に適切な救済策を決定し、当該労働者にその決定を通知することになっている。

以上で見てきたように、レイオフを避けるために先任権に基づいて、配置転換の仕組みを厳格化・体系化してきていることが分かる。上記全てにおいて貫かれている事実は、配置転換で「先任権の高い労働者が徹頭徹尾優先される」という原則である。この高先任権者を最優先するという原則が、90年代を通じて行われた職務のシングルレート化 (=ブロードバンド化) と相まって、現在における、非常に幅広い配置転換が整備されてきたことが分かる。

#### IV まとめと含意

以上、本稿では、2009年経営破綻以降の UAW と GM との労働協約に充実された補則 A を中心に、拡大された配置転換制度の構造を考察してきた。

ここで明らかになったことは、これまでのシンプルなレイオフを避けることと、広域的な配置転換

換とを同時に行うことが1980年代以降、とりわけ2009年の経営破綻以降、強化されてきたことである。この動きは、GM内「教育訓練制度」の新たな拡充や、伝統的に非常に細かい職種数「シングルレート化(=ブロードバンド化)」という、他稿ですでに触れられ、本稿では詳しく触れていない諸制度と軌を一にして、可能になっていることは明らかである。これらすべてが関連し合い、従業員の配置転換を通じて雇用を守る枠組みが目指されていることが見てとれる。

いいかえれば、配置転換によって雇用保障を高めるといふ点において、これまで典型的なジョブ型雇用であったアメリカ自動車産業は、もはやメンバーシップ型と呼んでもよいような雇用関係への移行が進展してきていることが明らかである。

現時点での日本では、とかくジョブ型雇用がグローバルスタンダードであるかのような言説が喧伝されることはおおい。本稿ではアメリカ自動車産業における、日本の論調とはいわば逆のベクトル(「ジョブ型」から「メンバーシップ型」へ)が明らかにされた。つまり、近年日本において喧伝されるように、「ジョブ型」雇用が絶対に優れているというのではなく(逆に「メンバーシップ型」が絶対に優れているというわけでもなく)、それぞれの雇用システムには一長一短があり、それぞれ相対的な関係にあると考えるほうが自然ではないかと思われる。

本稿で見たように、GMにおいて「ジョブ型」から「メンバーシップ型」へのベクトルが明らかであるとはいえ、内部昇進制度、能力主義管理などは依然として欠如しており、GMが改革におけるベンチマークとしてきた、日本の「メンバーシップ型」雇用システムとはまだ距離があるのも同時に事実である。

また本稿では触れていないが、2000年代以降、GM社内において一種の労使協議制が制度としては試みられているものの、実態としてはまだとても軌道に乗っているとは言えない<sup>9)</sup>。当然ながらリストラや配置転換も労使協議の対象とされる。この労使協議制も1990年代から徐々に試行されるようになり、2009年の経営破綻以降、さらに整備・発展されてきている。しかし労使協議制が法

的に義務付けられているわけではなく、その時々協議参加者の理解度、意欲によって協議の質にばらつきがあるようである。

このようにアメリカ自動車産業、事例として取り上げたGMに関して言うと、もはや昔ながらのプロトタイプの「ジョブ型」は存在せず、本稿で取り上げてきたように、多くの点でいわば「メンバーシップ型」雇用といってもいい特徴を備えていることが分かる。

むろんこのGMのケースだけをもって、すべてのジョブ型雇用の理念形に近い実情が同様の問題を抱えているとは言えない。またこのケースはブルーカラー労働者を対象にしており、大卒ホワイトカラーとは別である。それらについてはまた別の調査を待たねばならない。

いずれにしても、このGMのケースにせよ他のケースにせよ、観察者としては今後の行方に目を凝らして見守ることが肝要であろう。

- 1) 分析概念としての「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」の考え方について、濱口(2009:序章)と佐藤(2021)が参考になった。
- 2) 篠原(2014:105-106)。
- 3) 篠原(2003:第3章)を参照。
- 4) 篠原(2003:第5章)を参照。
- 5) 石田・篠原(2010)。2005年8月における聞き取り調査による。
- 6) 以下に詳解するGeneral Motors and the International Union United Automobile Workers of America C. I. O. (2015), 第9条(2)項を参照。
- 7) General Motors and the International Union United Automobile Workers of America C. I. O. (2015:169-180)。
- 8) デルファイ(Delphi)はもとGMから1999年にスピノフした独立企業だが、2005年に破綻後、2009年に破産終了し、現在はAptivとDelphi Technologies PLCに分割。
- 9) 石田・篠原(2010)と篠原(2014)を参照。

#### 参考文献

- 石田光男・篠原健一(2010)『GMの経験——日本への教訓』中央経済社。
- 佐藤博樹(2014)「総論 4カ国の雇用制度に関する比較調査から見えてきたこと」『諸外国の働き方に関する実態調査』に関する検討会(座長:佐藤博樹)『諸外国の働き方に関する実態調査』(厚生労働省委託調査)三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2014), pp. 5-12。
- (2017)「企業主導型キャリア管理から企業・社員調整型キャリア管理への転換の可能性——ジョブ型雇用・限定雇用の議論を踏まえて」『DIO』連合総研レポート, No. 327, pp. 8-11。
- (2021)「『ジョブ型雇用』をめぐる議論をどのように理解すべきか——人事管理システム改革への示唆」2021年労働政策研究会議統一論題報告論文。

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.

—— (2014) 『アメリカ自動車産業——競争力復活をもたらした現場改革』 中公新書.

鶴光太郎 (2019) 「日本の雇用システムの再構築——総論」 鶴光太郎編著 『雇用システムの再構築に向けて——日本の働き方をいかに変えるか』 日本評論社, pp. 1-67.

日本経済団体連合会編 (2021) 『2020版 経営労働政策特別委員会報告——エンゲージメントを高めてウィズコロナ時代を乗り越え, Society 5.0の実現を目指す』 経団連出版.

濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会——雇用システムの再構築へ』 岩波新書.

—— (2014) 『日本の雇用と中高年』 ちくま新書.

General Motors and the International Union United Automobile Workers of America C. I. O. (2003) *Agreement between General Motors and the International Union United*

*Automobile Workers of America C. I. O.*

—— (2007) *Agreement between General Motors and the International Union United Automobile Workers of America C. I. O.*

—— (2015) *Agreement between General Motors and the International Union United Automobile Workers of America C. I. O.*

Shinohara, Kenichi (2022 Forthcoming) *Employment Relations in the Automobile Industry*, New York, NY: Routledge.

しのはら・けんいち 京都産業大学経営学部教授。主著に『転換期のアメリカ労使関係——アメリカ自動車産業における作業組織改革』(ミネルヴァ書房, 2003年)。雇用関係論専攻。